

Eje 1: Turismo, Políticas y Desarrollo

EXPERIENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TURÍSTICA SUSTENTABLE EN VILLA GESELL (BUENOS AIRES, ARGENTINA)

Bertoni, Marcela (FCEyS-UNMdP marber@mdp.edu.ar)

López, María José (FCEyS-UNMdP - lopezmj@mdp.edu.ar)

Testa, Joaquín (FCEyS-UNMdP - joaquinresta@hotmail.com)

Maffioni, Julieta (FCEyS-UNMdP - julietamaffioni@mdp.edu.ar)

Faginas, Valeria (FCEyS-UNMdP - valefaginas@gmail.com)

Resumen

El Plan Estratégico de Turismo de Villa Gesell tuvo como propósito contemplar las perspectivas de los distintos actores sociales y precisar los problemas y objetivos comunitarios que el proceso de planificación turística deberá tener en cuenta en una agenda de trabajo a mediano y largo plazo.

La estrategia metodológica se conformó por diversas tareas: talleres en los que participaron tanto prestadores de servicios como residentes y encuestas (a prestadores de servicios y residentes) para generalizar los resultados y validar las propuestas surgidas del trabajo participativo. Además se realizó una encuesta a turistas para estudiar la demanda turística en temporada baja, en particular.

Los temas de los talleres y su secuencia se definieron en función de preguntas disparadoras que permitieron un diagnóstico comunitario en términos de establecer cuál es la situación actual en cuanto a necesidades y problemas, definir objetivos a futuro y la visión, y distinguir frentes de abordaje a través lineamientos de acción, para llevar a cabo esos objetivos.

El análisis de los resultados permitió establecer los frentes de abordaje de la agenda de trabajo que son: comunidad, cultura e identidad, habitabilidad y condiciones urbanas, gestión ambiental y social y renovación y diversificación turística.

Palabras clave: Plan Estratégico - Villa Gesell – Investigación acción participativa - Turismo sustentable

Abstract

The Villa Gesell Strategic Tourism Plan had the purpose of contemplating the perspectives of the different social actors and specifying the community problems and objectives that the tourism planning process should take into account in a work agenda in the medium and long term.

The methodological strategy was made up of various tasks: workshops in which both service providers and residents participated, and surveys (of service providers and residents) to generalize the results and validate the proposals that came up from the participatory work. In addition, a survey of tourists was carried out to study the tourist demand in the low season, in particular.

The themes of the workshops and their sequence were defined based on trigger questions that allowed a community diagnosis to establish the current situation in terms of needs and problems, define future objectives and vision, and distinguish fronts of approach through guidelines for action to achieve these objectives.

The analysis of the results made it possible to establish the fronts of the work agenda, which are: community, culture and identity; habitability and urban conditions; environmental and social management; and tourism renewal and diversification.

Keywords: Strategic Plan - Villa Gesell - Participatory action research - Sustainable Tourism

1. Introducción

El escenario turístico actual demanda una mirada crítica del contexto, signado por nuevas contingencias y la necesidad de un posicionamiento sólido de los destinos turísticos, en términos de competitividad territorial.

En consecuencia, el requerimiento de la actividad turística es dotar a los destinos de herramientas que les permitan ser más conscientes de su realidad, para otorgarle margen de maniobra en sus decisiones. Por tanto, el desafío es propiciar espacios de gestión basados en la construcción colectiva de saberes y en la reflexión sobre la complejidad de esta situación y los procesos de transformación requeridos.

En este marco, ante la iniciativa política del gobierno local, el municipio de Villa Gesell, ubicado en el litoral bonaerense, generó un proceso de planificación turística, dado que hacía ya casi veinte años que no se realizaba un plan de estas características. De hecho, el contexto actual demandaba una actualización orientada a fortalecer la funcionalidad turística y ambiental de los destinos del Partido. Por ello, se propuso la formulación de un plan estratégico que definiera un proceso de intervención consensuado y concreto, con cursos de acción razonables. El plan fue coordinado y facilitado por investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

El Plan Estratégico de Turismo de Villa Gesell tuvo como propósito comprender las perspectivas de los distintos actores sociales y precisar los problemas y objetivos comunitarios que el proceso de planificación turística debería tener en cuenta en una agenda de trabajo a mediano y largo plazo. La elaboración de la visión estratégica, se basó en los objetivos de transformación necesarios (diagnosticados preliminarmente) para el posicionamiento turístico en el escenario actual, asumiendo que el eje vertebrador, debía ser el marco del turismo sustentable.

El objetivo del presente trabajo es presentar el proceso de investigación-acción participativa llevado a cabo para la realización del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Villa Gesell, que se basó en un trabajo coordinado (Universidad y Municipio) e integral que puso en acción diversas técnicas, de manera simultánea, para su elaboración.

En el sector público, la perspectiva estratégica permite identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignan los recursos y considerar su impacto en lo social para mejorar las condiciones de vida. La agenda resultante del proceso, es una herramienta que facilita la toma de decisiones a la hora de elaborar políticas públicas locales que respondan directamente a las necesidades y demandas sociales.

2. Marco teórico de referencia

La planificación estratégica constituye una herramienta adecuada para atender a la necesidad de planear respuestas con el propósito de enfrentar el escenario actual y futuro. Tiene como finalidad el desarrollo de acciones que conduzcan a alcanzar los

objetivos proyectados para un periodo de tiempo concreto. Según Armijo (2009), es un instrumento clave para la toma de decisiones en las instituciones públicas.

En términos generales, la difusión que tuvo la planificación estratégica presenta diferencias entre su elaboración teórica y la evidencia empírica. En el caso del turismo, su aplicación concreta, a los destinos turísticos a nivel internacional como herramienta de gestión, comenzó hace más de veinte años y se observan éxitos y fracasos.

En la práctica, en el turismo presentan obstáculos para su adecuado desarrollo (Bateman y Snell, 2005). Entre ellos se identifica la tendencia a dar respuesta más a lo operativo de corto plazo que a lo estratégico o a largo plazo, y, en consecuencia, las decisiones suelen ser más reactivas que proactivas y condicionadas por la continuidad política. También en algunos casos, se observa cierto déficit en la capacidad técnica para implementar las acciones, así como ineficacia en la coordinación para la ejecución.

En este marco, adquiere relevancia la planificación estratégica por problemas, que se fundamenta en el análisis riguroso de los problemas que afectan al territorio concreto (Carucci, 2003). Esto permite explicar la situación presente, a partir de reconsiderar la validez del conjunto de problemas relevantes para la comunidad, con abordajes participativos, conduciendo la intervención (en este caso sobre la actividad turística en particular) y elaborando una agenda de trabajo colaborativo, consensuada y ejecutiva. De hecho, los actores sociales juegan un papel fundamental en estos procesos en tanto son los sujetos activos del cambio.

Además, el desafío para la planificación es comprometerse en la búsqueda de paradigmas científicos territorializados que recuperen los saberes populares y contemplen integralmente a la sociedad, sus consensos y diferencias. Asimismo, discutir en profundidad el imperativo de no sólo cuidar los recursos naturales estratégicos sino de atender al deterioro ambiental crítico de los destinos turísticos. Para ello, se requiere, en primer lugar, dar un salto cualitativo desde los saberes técnicos para interpretar desde un lugar nuevo el desarrollo económico social, contemplando nuevas alternativas de participación. En segundo lugar, insertar como una constante y factor transformador a la cuestión ambiental en todo el proceso de toma de decisiones.

De esta manera, es necesario tener en cuenta nuevos enfoques colaborativos de planificación y medios para abordar los crecientes problemas ambientales y sociales, que consideren las limitaciones de recursos y el futuro incierto (Linnenluecke *et al.*, 2017). Esto supone definir nuevas formas participativas y democráticas de aproximarse al estado situacional de los destinos turísticos y los mecanismos para dar respuesta a las situaciones problemáticas desde una perspectiva estratégica.

La comprensión funcional del territorio vinculado a la actividad turística requiere un abordaje, donde se considere que el espacio es medio, condición y producto de las relaciones sociales. En consecuencia, adquiere peculiaridades que se reproducen y mutan continuamente en función de las dinámicas del mercado turístico, y en las que se incluyen las prácticas recreativas que configuran el territorio y el modo de vida local.

Por tanto, esto conduce a la producción del espacio, en el que se crean y recrean formas y contenidos cuyas funciones son tanto la producción de bienes y mercancías como la reproducción de la vida cotidiana. La apropiación del espacio y la producción y reproducción del territorio contienen un proceso contradictorio que impulsa nuevas configuraciones territoriales en las que están presentes, tanto las continuidades y discontinuidades, como la integración y la fragmentación, el diálogo y la indiferencia entre los distintos actores sociales (Zaar, 2022).

El análisis de las problemáticas comunitarias y las expectativas sociales implica la consideración de que tanto destinatarios y /o beneficiarios, como agentes de intervención son protagonistas activos en la búsqueda del cambio. Por tanto, en el transcurso de la planificación basada en la investigación participativa, se hace necesario tener en cuenta los valores de los participantes en un proceso compartido de toma de decisiones con la comunidad. En este sentido, en términos operativos, deben convivir dos aspectos metodológicos esenciales: el desarrollo de la conciencia crítica y la organización social.

La finalidad es el cambio social con un énfasis en la transformación del contexto. Por ello, el sentido de la acción comunitaria se sustenta en un colectivo humano que comparte un espacio y una conciencia de pertenencia, y de este modo tiene capacidad para generar procesos de vinculación y consenso, activando voluntades de protagonismo tendientes a mejorar su propia realidad (Gomá, 2008).

La comunidad como actor central e impulsora de cambios es un elemento clave en la planificación estratégica porque permite validar el mismo proceso y, a la vez, propiciar espacios de construcción colectiva de saberes y de reflexión sobre el espacio que habitan. Para abordar esto necesariamente se deben recuperar los saberes populares y contemplar integralmente a la sociedad, sus consensos y diferencias.

En el sector público, esta perspectiva estratégica permitiría identificar las mejores alternativas respecto de cómo asignar los recursos y su impacto en lo social para mejorar las condiciones de vida.

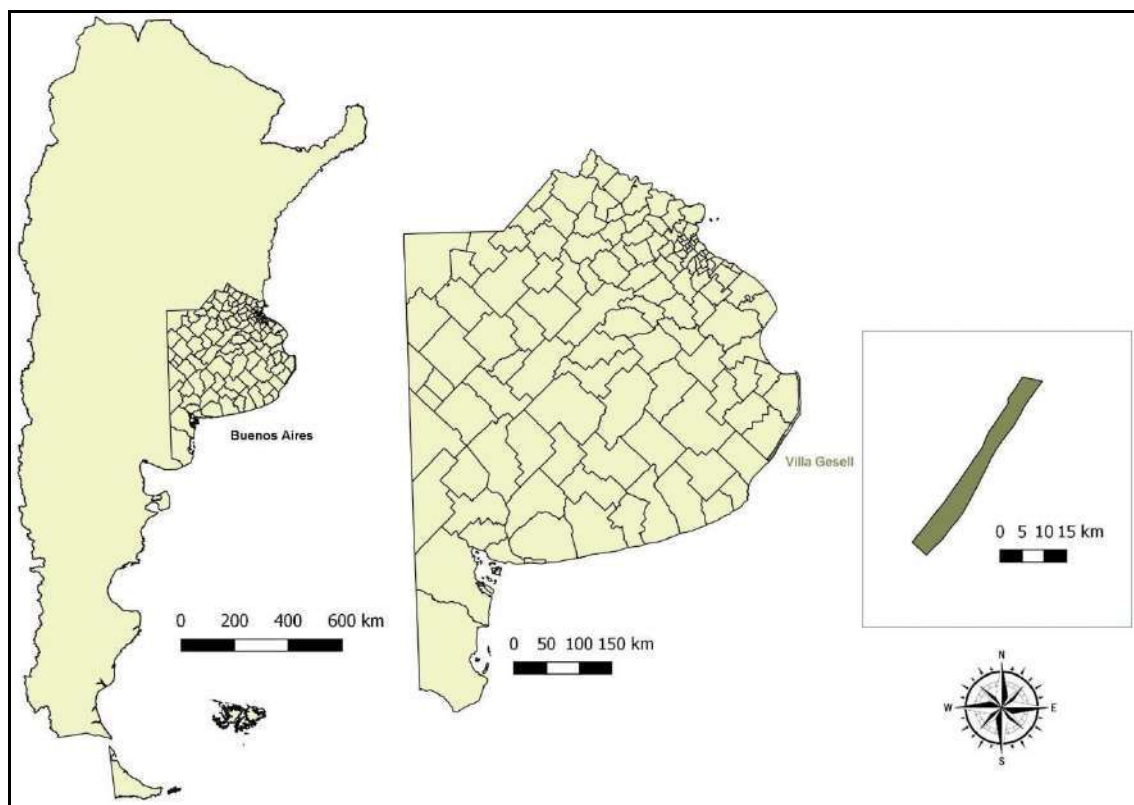
En definitiva, se trata de fortalecer el sector turístico para alcanzar mayores niveles de competitividad en términos territoriales, lo que implica tener en cuenta, las lógicas del propio territorio y las lógicas globales. De esta manera, es posible potenciar las ventajas competitivas, que deben adecuarse al mercado actual.

3. Caso de estudio: El partido de Villa Gesell

El Partido de Villa Gesell (37°15'S 56°57'O) se encuentra ubicado en el centro-este de la provincia de Buenos Aires, sobre la costa del Océano Atlántico (Figura 1) y abarca una superficie de 285 Km². Está compuesto por las localidades balnearias de Mar Azul, Las Gaviotas, Mar de las Pampas y Villa Gesell. Dentro de sus atractivos, combinan el ambiente natural (bosques y médanos), con el relax y el disfrute de la playa a lo largo de sus 10 kilómetros de extensión. El municipio cuenta con una población de 31.730 habitantes, según datos de INDEC (2010), en su mayoría residentes de la localidad homónima (93% del total).

Villa Gesell se ubica a 376 km de Buenos Aires y 108 km de Mar del Plata. Es la ciudad cabecera y concentra la mayor actividad administrativa, económica y turística. Se caracteriza por ser un destino marcadamente estacional, ligado a la modalidad de sol y playa con una afluencia masiva de personas, con arribos que superaron los dos millones de turistas durante la temporada de verano (Municipalidad de Villa Gesell, 2022).

Figura 1. Ubicación y extensión del Partido de Villa Gesell, Buenos Aires



Fuente: elaboración propia

En relación a la planificación estratégica, el Municipio cuenta con diversos antecedentes tales como la participación en el “Plan Estratégico Regional Tuyú Mar y Campo” (1995), en conjunto con los partidos de General Lavalle, La Costa, General Madariaga y Pinamar; y el “Plan Estratégico de Villa Gesell” (2001). Si bien, en los años posteriores surgieron otros planes o proyectos, como es el caso del “Plan de Manejo Integrado del Frente Costero de Villa Gesell (2006)”, el último antecedente de planificación estratégica del Municipio data de hace casi veinte años. El contexto actual requiere una actualización orientada a fortalecer la funcionalidad turística y ambiental de los destinos del Partido.

4. Metodología

La propuesta investigativa se basó en la metodología de indagación por medio de representaciones sociales. A partir de la revisión de los antecedentes y de la experiencia del equipo de investigación en estudios de destinos turísticos litorales, se reconocieron algunos puntos y aspectos relevantes a considerar.

Para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica por problemas, para el Partido de Villa Gesell, se eligió un enfoque cualitativo basado en el método activo participativo¹ y de investigación-acción-participativa², a través del trabajo comunitario.

La estrategia metodológica se centró en el proceso de gestión social del desarrollo territorial y se orientó a tres cuestiones básicas: la comprensión funcional del territorio,

¹ Metodología donde todos los actores involucrados son activos protagonistas del proceso basada en los principios de: acción-reflexión-acción, aprendizaje colectivo y aprender haciendo (Martínez Alvarado, 1991).

² Proceso participativo y democrático llevado a cabo con la propia población local, de recogida de información, análisis, conceptualización, planificación, ejecución y evaluación (Lewin, 1988).

en este caso más vinculado a la actividad turística; la identificación y análisis de las problemáticas comunitarias y las expectativas sociales; y la formulación de propuestas flexibles y dinámicas en torno a objetivos consensuados y desplegados en una agenda comunitaria.

Para ello se plantearon, por un lado, tareas o acciones que debieron realizarse a lo largo de dicho proceso, que consistieron en el trabajo de gabinete y la validación de resultados. Por el otro, tareas programáticas referidas a las actividades que se deben propiciar en el proyecto, mediante la oferta específica de algunos espacios de discusión para el diagnóstico comunitario.

Por lo tanto, se optó por la técnica de Taller como un dispositivo para hacer ver, hablar, recuperar, recrear y analizar problemas, objetivos y cursos de acción.

Los Talleres realizados, a los que asistieron tanto prestadores de servicios turísticos como residentes, tuvieron por finalidad conseguir intencionalmente opiniones de los participantes. Se expresaron en forma de problemas y necesidades; en objetivos, como puntos de llegada; y en la direccionalidad del proceso de planificación.

Asimismo, atendiendo a que los talleres eran de participación voluntaria y se realizaron durante el 2021, donde existían aún algunas restricciones sanitarias, para generar validez de los resultados se realizaron encuestas a prestadores de servicios y residentes. Las encuestas permitieron corroborar la concordancia entre los resultados obtenidos y validar las propuestas surgidas del trabajo participativo.

Además, se realizó una encuesta a turistas para estudiar, en particular, la demanda en temporada baja. Más allá de enfocarse en conocer las características de los visitantes (perfil sociodemográfico), apuntó al análisis de los rasgos distintivos de los turistas de este grupo, en función de valoraciones concretas del destino y preferencias de viaje turístico en general.

Los cinco talleres se definieron en función de preguntas disparadoras que se planteaban como un ejercicio de autorreflexión. Permitieron realizar un diagnóstico comunitario a partir de establecer cuál es la situación actual en términos de necesidades y problemas; definir objetivos a futuro y la visión; y distinguir frentes de abordaje a través lineamientos de acción, para llevar a cabo esos objetivos.

Específicamente, para ello se utilizaron técnicas participativas de *análisis y trabajo grupal*, orientadas al diagnóstico comunitario, debido a que ofrecen la oportunidad de participación de personas con distintos grados de conocimiento, experiencia, roles sociales e intereses. Para cada encuentro, según el tema a desarrollar, se definió la técnica específica a utilizar (lluvia de ideas, elaboración de premisas, votaciones y priorizaciones), desarrollada principalmente a partir del uso de fichas, posters y tarjetas o herramientas y plataformas *online*.

Respecto de las encuestas, se diseñó un formulario que fue aplicado de manera online y presencial durante los meses de septiembre y octubre de 2021, tanto en los talleres como en dos eventos programados, de manera de captar la opinión de prestadores de servicios turísticos, de residentes en general y de turistas de temporada baja. En total, se registró la respuesta de 125 prestadores, 423 residentes y 724 turistas.

El análisis de datos consistió en el trabajo de gabinete (realizado por el equipo de investigación) que, en primer lugar, se basó en la interpretación de frases textuales. En este sentido, se hizo una primera aproximación y tratamiento de la información,

teniendo en cuenta todas las opiniones como fueron dichas, intentando incluir con fidelidad todos los sentires.

En segundo término, se procedió a una clasificación por los bloques temáticos más importantes. Se trató de identificar las cuestiones principales, reconociendo cuáles podrían ser los puntos de fricción y cuáles son los intereses comunes, precisamente, para ponerlos de manifiesto y poder potenciar los elementos comunes y superadores.

Este análisis de la información obtenida permitió realizar devoluciones sistematizadas en cada taller y vía mail. El objetivo era retornar los resultados a la gente, provocar una segunda reflexión sobre lo expuesto y validar las categorizaciones propuestas por el equipo de investigación.

La sistematización de la información se realizó en forma de mapa conceptual para los temas de necesidades/problemas y objetivos. Se identificaron y establecieron las necesidades y posibles situaciones problemáticas y los temas principales respecto de los objetivos. Los lineamientos y acciones a desplegar, se desarrollaron a través de matrices donde se determinaron ejes principales y actuaciones particulares.

5. Resultados

Los resultados son parte de un proceso de gestión social del desarrollo de un territorio, que derivó en una plataforma de concertación para generar una cultura organizacional innovadora, participativa e incluyente. Esto se basa en el trabajo colectivo con un paradigma de gestión más integral que impulsa líneas de acción a corto y mediano plazo.

El diagnóstico funcional del territorio realizado permitió identificar las oportunidades y fortalezas existentes que se pueden capitalizar para lograr la visión. Entre ellas, se pudo determinar que la valoración por parte de todos los actores sociales de la calidad ambiental urbana y natural impone un reto en el ordenamiento urbano y, al mismo tiempo, es la referencia principal para la identidad turística. Además, existe una preocupación ambiental en la comunidad, uno de los componentes principales en el apego y la identidad local, que es el soporte principal para afianzar estrategias de empoderamiento que incluyan y abran ventanas de oportunidades a los jóvenes.

A partir de los talleres se establecieron diferentes relaciones significativas en las opiniones. A través de los mapas conceptuales fueron organizados los aspectos que preocupaban y ocupaban a los residentes y prestadores de servicios (participantes y encuestados) en términos de necesidades y problemas, objetivos y visión.

Las necesidades sociales se plantearon como problemas, para los cuales a lo largo de los distintos talleres se propusieron acciones de solución o mejora. La identificación de las necesidades, en gabinete, puso de manifiesto que las mismas no estaban vinculadas únicamente con la actividad turística y se clasificaron teniendo en cuenta un marco amplio relativo a ciudades sustentables y temas emergentes en el contexto turístico.

En este sentido, las necesidades se sistematizaron en: Habitabilidad, en lo relativo a obras de infraestructura, servicios públicos y mantenimiento urbano; Espacio público, respecto principalmente a accesibilidad y control de uso de este espacio; Trabajo formación e identidad, enfocado especialmente en los emprendedores y los jóvenes; Oportunidades recreativas, que demanda la diversificación en tiempo y espacio de la actividad turística (turismo todo el año y actividades recreativas de bienestar, naturaleza culturales y deportivas); y Gestión, que incluye temas de manejo ambiental, de

fortalecimiento de la educación y de profesionalización/capacitación del sector turístico (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Necesidades y problemas expresados

Categorías	Temas prioritarios necesidades y problemas
Gestión ambiental Urbana	<ul style="list-style-type: none"> • Habitabilidad • Espacio Público
Tendencias relevantes del escenario turístico	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Turística • Competitividad Territorial

Fuente: elaboración propia

En cuanto a los objetivos, en el trabajo de gabinete, que posteriormente se avaló con los participantes, se reconoció que los aspectos centrales que englobaba la visión de futuro, excedían lo turístico.

La visión se centró en que el futuro del turismo de Villa Gesell se basa en la gestión integral del territorio, la sustentabilidad y la valoración de la naturaleza, la tranquilidad y la belleza del lugar como atributos diferenciales del destino y aspectos de apropiación simbólica. A partir del fomento de la participación conjunta del sector público y privado, la generación de nuevas oportunidades recreativas y un espacio público con usos ordenados y controlados, y la propuesta de un turismo todo el año. Para transformar competitivamente el territorio en función del estímulo de la producción local y la capitalización de las oportunidades recreativas, y convertirlo en un lugar con turismo todo el año con posibilidades de formación y trabajo para las generaciones más jóvenes.

Los objetivos identificados referían a mantener el modo de vida y la calidad del destino. En el primer grupo, los objetivos se agruparon en las categorías: Comunidad, cultura e identidad, donde lo prioritario es valorar cultural y socialmente el lugar de vida, generando educación formal e informal; y Gestión social ambiental, que enfatiza las buenas prácticas y la concientización ambiental. En el segundo grupo, se clasificaron en las categorías: Habitabilidad y condiciones urbanas, para lo cual la prioridad es mejorar servicios públicos e infraestructura, la calidad espacial (primordialmente del espacio turístico urbano) y garantizar la accesibilidad; y Renovación y diversificación turística, con énfasis en cooperar conjuntamente (público-privado), renovar la oferta, participar activamente y definir estrategias de posicionamiento turístico (Tabla 2).

Tabla 2: Objetivos definidos

Categorías	Temas prioritarios de los Objetivos
Modo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura, comunidad e identidad • Gestión Ambiental y Social
Calidad del destino	<ul style="list-style-type: none"> • Habitabilidad y condiciones urbanas • Renovación y diversificación Turística

Fuente: elaboración propia

Los distintos mapas conceptuales elaborados fueron el insumo para establecer los frentes de abordaje, que sintetizan el dinamismo y la visión global del destino. Se detallaron en la formulación de lineamientos de acción (en torno a objetivos consensuados y priorizados) para una agenda comunitaria de trabajo que puede ser evaluada y reorientada de forma continua.

La agenda comunitaria fue en definitiva, acuerdo del marco organizativo del plan para el desarrollo comunitario y, dada la voluntad de los participantes, se constituyó en un documento político transparente y contractual. Esta agenda sirve como referencia técnica y control ciudadano al recoger las actuaciones acordadas, que serán los ejes de trabajo a futuro.

Los frentes de abordaje identificados para la agenda de trabajo son: Comunidad, cultura e identidad; Habitabilidad y condiciones urbanas; Gestión ambiental y social; y Renovación y diversificación turística.

En cuanto al frente de abordaje *Comunidad, cultura e identidad*, la agenda se refiere a ciertos reclamos socioculturales, acerca de la identidad, y sociopolíticos, orientados favorecer su posibilidad de empleabilidad y el mejoramiento de las condiciones de acceso a la educación de los jóvenes (Tabla 3).

En relación al frente de abordaje *Habitabilidad y condiciones urbanas*, la habitabilidad constituye un condicionante para la calidad de vida y la calidad ambiental del espacio urbano, que hacen a aspectos funcionales y estéticos de las localidades en su carácter tanto en su habitar como destino turístico (Tabla 4).

Tabla 3: Propuestas de acción y temas de Cultura, Comunidad e Identidad

Frente de Abordaje	Tema de Objetivo Específico/Operativo	Propuestas de acción
Cultura, Comunidad e Identidad	Oportunidades de Estudios, Trabajo y Emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un proyecto de Escuela Taller
	Apropiación (Simbólica) Social	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones de apropiación simbólica y afectiva del espacio Mejora ambiental del espacio urbano y puesta en valor de edificios patrimoniales Organización de talleres para el valor patrimonial (cultural y natural)

Fuente: elaboración propia

Tabla 4: Propuestas de acción y temas de Habitabilidad y condiciones urbanas

Frente de Abordaje	Tema de Objetivo Específico/Operativo	Propuestas de acción
Habitabilidad urbana y condiciones urbanas	Calidad espacial	<ul style="list-style-type: none"> Programas de actualización Búsqueda de fuentes de inversión Planificación del sistema de salud Priorización de las inversiones en el sector de salud
	Condiciones de la costanera	<ul style="list-style-type: none"> Remodelación y transformación Campañas de estímulos para la renovación con incentivos tributarios
	Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Plan de accesibilidad turística Adaptación del acceso a las playas

Fuente: elaboración propia

El frente de abordaje *Gestión ambiental y social*, se basa en promover que la gestión de riesgos ambientales y sociales sea más integral, adaptativa y que se adecúe a los objetivos y normativas y toma de conciencia ambientales, garantizando así la sostenibilidad. (Tabla 5).

El frente de abordaje *Renovación y diversificación turística*, se conduce a fortalecer el sector turístico con la finalidad de alcanzar mayores niveles de competitividad, como

así nuevas inversiones público-privadas para poner en valor y activar nuevas modalidades turísticas asociadas a los ocliotipos identificados (Tabla 6).

En definitiva, los temas incluidos dan cuenta de que las localidades del Partido son interpretadas como espacios de vida que exceden lo estrictamente turístico, y establecen una agenda de gestión urbana-ambiental y social amplia e integrada.

Tabla 5: Propuestas de acción y temas de Gestión ambiental y social

Frente de Abordaje	Tema de Objetivo Específico/Operativo	Propuestas de acción
Gestión ambiental y Social	Buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de sensibilización
	Recursos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Estudios de impacto ambiental y/o capacidad de carga Mecanismos de conservación, recuperación y restauración Priorización de áreas a intervenir
	Calidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Institucionalización de mecanismos de gestión ambiental y desarrollo sustentable
	Calidad de playa	<ul style="list-style-type: none"> Estudios para evaluaciones estratégicas Implementación de normas y directrices
	Conciencia ambiental ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> Programas de conciencia ambiental en el municipio Jornadas de educación ambiental Priorización de la acción ambiental incorporando la ley Yolanda Formación integral en ambiente

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Renovación y diversificación turística

Frente de Abordaje	Tema de Objetivo Específico/Operativo	Propuestas de acción
Renovación y diversificación turística	Integración y cooperación de los actores locales	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento y desarrollo de acciones a través de una <u>plataforma conjunta</u>
	Enfoque sistémico para soluciones	<ul style="list-style-type: none"> Renovación de la oferta turística Generación de instancias de participación activa
	Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Potenciación del paisaje urbano
	Turismo de bienestar	<ul style="list-style-type: none"> Impulso al turismo de salud y bienestar
	Experiencias de excelente calidad y una adecuada relación calidad-precio	<ul style="list-style-type: none"> Generación de promociones Programa de sensibilización
	Satisfacción de los turistas /visitantes	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de experiencias de calidad
	Servicios de calidad	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y estudio de herramientas sobre club de producto Desarrollo de esquemas de certificación Gestión e impulso de certificaciones de calidad

Fuente: elaboración propia

Por una parte, el diagnóstico funcional del territorio realizado permitió identificar las oportunidades y fortalezas existentes que se pueden capitalizar para lograr la visión. Entre ellas, se pudo determinar que la valoración por parte de todos los actores sociales de la calidad ambiental urbana y natural impone un reto en el ordenamiento urbano y al mismo tiempo es la referencia principal para identidad turística. En este sentido, el paisaje natural/urbano plantea una combinación del trinomio tranquilidad - armonía -

belleza altamente valorado, donde la naturaleza se convierte en satisfactor de las preferencias turísticas y de la calidad de vida y ambiental de los residentes. Y en consecuencia, la gestión ambiental y social constituye una de las principales necesidades expresadas y sentidas y es parte del acuerdo básico comunitario de acción a futuro.

Además, existe una preocupación ambiental en la comunidad que es un componente principal en el apego y la identidad local que es el soporte principal para afianzar estrategias de empoderamiento que incluyan y abran ventanas de oportunidades a los jóvenes

Por otra parte, en cuanto a lo turístico, se constató que las nuevas oportunidades recreativas deberían contener el trinomio tranquilidad-armonía-belleza, pero con una oferta más atractiva, compleja y novedosa, que permitan el disfrute y mayor conexión con la naturaleza. Esto último se reforzó, a su vez, con el análisis de la encuesta a turistas, que permitió identificar tres oclitipos de turistas específicos a los que se les pueden ofrecer modalidades de turismo de bienestar, turismo de naturaleza y turismo de experiencias estéticas y emocionales.

7. Conclusión

Los procesos comunitarios se deben sostener en el tiempo y a futuro generar dinámicas y recursos, basados en el consenso y las capacidades locales, para hacerlos verdaderamente sostenibles.

La metodología comunitaria está contextualizada y contribuye a la capacidad de desarrollo endógeno del territorio. La concertación opera como un instrumento que permite el seguimiento y el control democrático y ciudadano de los compromisos y los acuerdos tomados.

El abordaje seleccionado de planificación estratégica por problemas permitió un análisis de tipo operacional, ya que genera resultados que se constituyen en temas de agenda estratégica con posibilidad de incorporarse a la gestión y con potencial para identificar los aspectos progresivos y limitantes para el desarrollo sustentable.

En este sentido, el compromiso social con el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Villa Gesell, es muy importante, porque es producto de la concertación ciudadana. Este representa la opinión de la comunidad respecto de la visión esperada en el futuro y al mismo tiempo, se constituye en un instrumento de planificación interactiva, para generar acuerdos y coordinación, y evaluar las elecciones y decisiones fundamentales.

El sistema de difusión del proceso y de los resultados del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Villa Gesell se encauzó garantizando que una buena parte de la población participara en la discusión y crítica de los resultados obtenidos.

Debido a que este Plan se concibió como un proceso abierto, la finalización no significa, necesariamente, que el trabajo haya terminado. Se espera que esto sea el arranque para procesos auto- organizativos en otros temas de interés común.

Por último, en función de su implementación y seguimiento, debería ser revisado periódicamente, capitalizando lo aprendido a lo largo de esta primera experiencia y retomando desde sus puntos críticos.

8. Referencias bibliográficas

- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf.
- Bateman, S. y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva*. Sexta edición. México: McGraw Hill.
- Carucci Tramonti, F. (2003). *Planificación estratégica por problemas: Un enfoque participativo*. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
- Gomà, R. (2008). La acción comunitaria: transformación social y construcción de ciudadanía. *Revista de Educación Social*, (7) 1.
- INDEC (2010). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Buenos Aires: INDEC
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en la ciencia social*. España: Paidós. 308 p
- Linnenluecke, M. K., Verreynne, M.-L., de Villiers Scheepers, M. J., y Venter, C. (2017). A review of collaborative planning approaches for transformative change towards a sustainable future. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3212-3224.
- Martínez Alvarado, H. (1991). *Dinámica de grupos y técnicas participativas*. Chile: Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación. PIIE. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Municipalidad de Villa Gesell (01/03/2022). Villa Gesell superó los dos millones de turistas y alcanzó otro récord histórico para la ciudad. Villa Gesell Municipio:<http://gesell.gob.ar/novedad/41770/villa-gesell-super-los-dos-millones-de-turistas-y-alcanz-otro-r-cord-hist-rico-para-la-ciudad.html>
- Zaar, M. H. (2017). El análisis del territorio desde una ‘totalidad dialéctica’. Más allá de la dicotomía ciudad-campo, de un ‘par dialéctico’ o de una ‘urbanidad rural’. *Espaço e Economia. Revista brasileira de geografia econômica*, (10). doi: <https://doi.org/ggtjd2>