

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS

La Confluencia Intersectorial Responsable

el desafío de la excelencia turística en destinos urbanos.

Ricardo Dosso

Universidad Nacional de Mar del Plata

rhdosso@mdp.edu.ar

Introducción

La importancia atribuida al turismo como complemento imprescindible del sistema de actividades humanas, su resignificación como factor de desarrollo humano integral superador de la mera evasión del trabajo como factor alienante, la creciente superación de la brecha trabajo-recreación heredada de las sociedades industriales, la progresiva sensibilización respecto de las calidades ambientales y de la autenticidad de las expresiones culturales de los destinos, colocan a la actividad en un plano destacado en las expectativas de calidad esperada de los destinos por parte de los nuevos públicos.

Las exigencias de diversidad y calidad atribuibles a un público cada vez más selectivo y segmentado en motivaciones, la resignificación económica del turismo como factor coadyuvante - junto a otras actividades productivas - del desarrollo económico de las localidades receptoras, y el aumento de la competitividad de los destinos, alerta a los centros turísticos receptores sobre la necesidad de refinar la calidad de la oferta de atractivos, infraestructura, equipamiento y servicios, en función de una experiencia turística de alta exigencia de calidad.

Con independencia de la consideración turística, los centros urbanos se están convirtiendo en espacios de alta competitividad en tanto oferta de bienes y servicios capaces de satisfacer una también alta exigencia de calidad urbana atribuible a las expectativas de calidad de vida de las comunidades locales, de calidad potencial apta para la radicación de negocios atribuible al mercado empresarial en sus expectativas de localización favorable, y al ámbito político de Estado en su afán por satisfacer las expectativas de actuación esperadas por la sociedad local, y por satisfacer los requerimientos exigidos por el mercado para captar la radicación de nuevas inversiones para el desarrollo local.

Las ciudades con vocación turística se ven solicitadas desde múltiples vectores por aumentar el grado de satisfacción de una

demanda de suficiencia y calidad pulsada desde dentro por la sociedad civil y el mercado local, y desde fuera por la demanda turística potencial y el mercado externo que exigen la atención de los satisfactores de calidad más diversos y exigentes.

Esta multiplicidad de exigencias y expectativas que signan la competitividad de los centros urbanos no puede soslayar las vicisitudes propias de la dialéctica convergencia / divergencia atribuible a coincidencias y disidencias respecto de necesidades, requerimientos y modelos de desarrollo esperados por quienes habitan el destino y proyectan su futuro.

El convencimiento latente de la necesidad de la participación multiactoral en la búsqueda de consensos para la gestión de calidad, el reconocimiento de la interdisciplinariedad científica en la búsqueda del conocimiento compartido y concurrente que precede a la acción responsable, colocan al desarrollo de la actividad y a la puesta en valor y en desarrollo de los destinos en un punto de reto de alto desafío.

La eclosión del fenómeno participativo multiactoral en el campo de la gestión del desarrollo local como recurso de búsqueda de consensos y negociaciones tendientes a direccionar la construcción de futuros factibles y viables a demostrado las dificultades reiteradas para la construcción de consensos verificables en la profusión de foros de debates y la construcción de planes estratégicos de desarrollo no exentos de fracasos o de intenciones frustradas.

La rapidez y voracidad con la que crece la competitividad entre ciudades alerta sobre la imperiosa necesidad de conciliar las divergencias multisectoriales dialécticas de confluencia / convergencia de intereses mediante acuerdos que desobstaculicen el camino hacia la construcción de un desarrollo local sustentable.

Si analizamos en profundidad las expectativas, exigencias y motivaciones que desde los diferentes sectores puján en la búsqueda de respuestas a satisfactores cada vez más exigentes se advierte que existe una coincidencia potencial no asumida de satisfactores compartibles. Develar ésta concurrencia inadvertida de intereses comunes permitirá construir un modelo genérico de confluencias que cada sector deberá reconocer a la hora de contribuir solidariamente a la concepción y gestión de un modelo de destino turístico con excelencia de calidad y proyección sustentable.

Al tiempo de asumirse esta hipótesis de confluencia surge un interrogante complejo de develar: cual es la razón por la cual habiendo intereses potencialmente comunes, son tan dificultosos los consensos, concertaciones y acuerdos multisectoriales? Si bien es cierto que conviven

diferentes cosmovisiones y modelos de desarrollo a los cuales los actores adscriben, no es menos cierta la constatación de la incidencia de factores humanos atribuibles a las asimetrías producidas por ambiciones egocentristas de protagonismo a ultranza, recelos profesionales, empresariales, disciplinares o de facciones sociales divergentes en las que no faltan los disvalores de la mezquindad o de los intereses personalistas que privan sobre el interés común.

Los nuevos desafíos de la gestión de ciudades

Las transformaciones del entorno no incidirán tan solo a las ciudades de magnitud, además traerán consecuencias de importancia en los centros urbanos medianos y pequeños. Existe una progresiva inquietud por el efecto social del nuevo orden económico, no obstante, no se cuenta aún con recursos eficientes para anticiparse a las crisis tensionales producto de la desintegración social. Se observa una creciente rivalidad entre ciudades, expresada en el desarrollo en infraestructura, equipamientos, servicios y programas de promoción, que no todos los municipios pueden asumir, para capitalizar las oportunidades que brinda el contexto y así posicionarse ventajas competitivas en los mercados que se tornan cada vez más competitivos y con fuerte motricidad. Se observan nitidamente las ventajas económicas y los beneficios sociales de la promoción de innovaciones tecnológicas, pero persisten impedimentos significativos para incorporarlas en los centros urbanos de rango mediano y pequeño. La dinámica de los acontecimientos exige la puesta en práctica de procesos de reflexión y gestión estratégica en los que la solidaridad, asociatividad y complementariedad entre los actores sociales involucrados constituyen actitudes claves.

Incidencia de las transformaciones del entorno en los destinos turísticos

Las transformaciones geopolíticas, económicas, sociales, tecnológicas y administrativas, nos lleva a encontrar una serie de implicancias sobre el desarrollo de los destinos turísticos. Algunas de estas transformaciones aún no han dejado su marca, pero muchas otras, que han acontecido con celeridad y magnitud, suponen desafíos importantes para el desarrollo económico y social de los destinos turísticos."

El establecimiento del nuevo orden económico, fundado particularmente por la globalización de los mercados, el impacto de las transacciones comerciales y el crecimiento de la competitividad entre empresas, ha generado un nuevo entorno referencial para el desenvolvimiento de las bases económicas de las ciudades turísticas. En el pasado reciente, las agendas de la conducción municipal priorizaban la

generación de puestos de trabajo, la atracción de inversiones externas y obtener apoyos económicos públicos. El liderazgo moderno apela al mejoramiento del nivel de competitividad de las empresas locales, a la inversión en innovación tecnológica, a la penetración en los mercados exteriores y a la capacitación y mejoramiento de los recursos humanos

En el marco del nuevo enfoque económico los centros urbanos han pasado a ser consideradas el elemento clave de la riqueza económica y social de los Estados. " La concentración en muy pocos lugares del mundo de las funciones internacionales de finanzas, control empresarial e intercambio de información ha dado lugar a la aparición de las ciudades globales, las cuales representan los puestos de mando en la organización de la economía global. En tercer lugar, la internacionalización de la vida política y económica ha propiciado el aumento de las relaciones entre ciudades, ya sean en colaboración o de rivalidad. Las nuevas actividades productivas se están dispersando espacialmente: las preferencias de localización provocan el desplazamiento de las empresas fuera de los centros urbanos para obtener mejores condiciones de instalación, accesibilidad y funcionalidad." (1)

En la actualidad, como consecuencia de las transformaciones operadas por el nuevo entorno, vender la ciudad constituye uno de los objetivos básicos de las gestiones municipales y uno de los principales objetos de concertación público - privado. La fuerte competitividad en la que se ven inmersas las ciudades para atraer, cautivar y retener actividad económica exige a los líderes municipales locales elaborar significativas campañas de marketing que resalten todos los atractivos de su oferta urbana y de su singularidad frente a los competidores .

"La incapacidad de una ciudad para afrontar con éxito los cambios del entorno puede traducirse en un grave deterioro de su salud social y económica. La pobreza urbana, la desintegración social y la aparición de avalanchas de refugiados económicos causan severas tensiones que reducen la competitividad y el atractivo de las ciudades. Con el fin de paliar estas tensiones sociales, las ciudades necesitan investigar los efectos sinérgicos entre los avances técnicos y la integración social." (2)

Los desafíos ante un nuevo escenario turístico a futuro.

Las tendencias mundiales (3) demuestran que es necesario contemplar y asumir:

que el sector turístico se muestra como una actividad que acusa un crecimiento; que el espacio geográfico latinoamericano será un destino de primer orden a nivel mundial para los turistas del siglo XXI;

que surgen nuevas motivaciones de la demanda; que aumenta y se hace más sensible la valoración de los aspectos ambientales y de la autenticidad cultural, de la calidad del producto, de la excelencia turística;

que será necesaria: la diversificación de la oferta frente a la monoproducción; la creación de productos específicos frente a los genéricos; el desarrollo de un modelo de turismo activo frente al contemplativo; el tratamiento personalizado y profesional de los turistas frente a los mecanismos propios del turismo de masas; la reestructuración de la oferta existente; implantación de criterios y sistemas ambientales en los procesos de producción y gestión turística; la modernización de las estructuras organizativas de las instituciones y empresas turísticas;

que el marco institucional ha de contemplar la consideración del turismo como una política prioritaria y el consenso social sobre los objetivos;

que el desarrollo turístico incluye el desarrollo económico, social cultural y ambiental, al mismo tiempo que la eficiencia económica, la equidad social y la sostenibilidad ambiental.

Los ámbitos del negocio turístico estarán orientados a: Turismo de Interior - Turismo Urbano (metrópolis industrial, centro logístico de distribución de mercancías, centro comercial, centro universitario, centro de diseño, ingeniería y arquitectura, centro deportivo, centro médico, centro de ferias, congresos y convenciones, centro cultural y artístico, centro financiero y de negocios) . Turismo de Playa: sol y playa, descanso, natación, juegos y animación en playa,, nudismo, cruceros, navegación, actividades subacuáticas, pesca, ecoturismo, puesta a punto, gastronomía marinera; todos los aspectos generales, pero añadiéndoles la cercanía al mar (incentivos, golf, arte y cultura, reuniones de negocios, ferias y exposiciones, acontecimientos de todo tipo...) . Turismo Específico (grandes y pequeños acontecimientos, grandes congresos, parques temáticos, lugares singulares, religiosos, arqueológicos, casinos de juego, recursos naturales o históricos – artísticos únicos. Debe señalarse que estos tipos de turismo no son excluyentes, especialmente en ámbitos urbanos diversificados o diversificables y cuyo entorno pueda contar con recursos naturales, rurales y culturales accesibles en complemento con la modalidad Turismo Urbano, lo que los convierte en modalidades compatibles. (4)

En la consideración de la OMT (5), el municipio turístico debe contar con tres agentes en la configuración de su oferta turística: el sector público, los empresarios locales y los operadores que manejan los flujos de turistas. Para que pueda llevarse a cabo una explotación apropiada por parte de los actores involucrados, desde el punto de vista de la sustentabilidad ambiental y autenticidad cultural de los recursos turísticos, es imprescindible la concertación y la negociación.

El sector público municipal debe implicarse en las acciones de fomento y desarrollo de las inversiones empresariales y en el trato con los operadores turísticos desde la defensa de los intereses locales, - tanto la de los ciudadanos como la de su capital natural y cultural - ; la negociación sobre las capacidades del municipio para sostener un desarrollo turístico congruente con las restricciones del medio y la comunidad receptora.

Las oportunidades de negocio privado deben estar articuladas con el bienestar social de la localidad de acogida y con la sustentabilidad de sus recursos turísticos. De modo tal que como consecuencia de un proceso de gestión negociada público-privada, esta debe regularse a partir de principios de capacidad de carga ecológica, social y económica; reparto de responsabilidades públicas y privadas y una normativa mínima de defensa de intereses locales sobre la protección de sus recursos culturales y ambientales.

La clave de toda estrategia de desarrollo local del turismo receptivo es que el gasto turístico se establezca en la mayor proporción posible en el municipio local. El turismo a escala local debe ser biológicamente sustentable, económicamente sostenible, socialmente equitativo e institucionalmente viable.

Los desafíos locales en turismo radican en identificar mecanismos que articulen los intereses sociales de sustentabilidad y negocios privados; e identificar los medios de desarrollo económico endógenos al municipio. La escala local es la más adecuada para el desarrollo de la producción y la gestión del turismo. "Las oportunidades de gestión y control directos de destinos y procesos productivos que ella facilita, la flexibilidad y posibilidades de rectificación que ofrece y, en última instancia, la participación social que puede generar, son razones más que suficientes para destacar su idoneidad y posibilidades de éxito en los procesos de desarrollo turístico".

En tal sentido se requiere la participación de todos los agentes interesados: representantes políticos, gestores, empresarios, asociaciones vecinales, grupos ambientalistas, etc..., Todo ellos configuran el microcosmos local y se abren grandes posibilidades de éxito ante la oportunidad de atender a todos y cada uno de ellos en sus expectativas...

"La actividad turística ha de ser concebida en todo momento como un medio, más que como un fin en sí mismo, que puede coadyuvar junto con otras actividades económicas a la consecución de mayores niveles de desarrollo económico y social de la población local. Los ingresos percibidos, el empleo creado, el aumento de los niveles de bienestar material y la cultura profesional y empresarial derivados de la

actividad son algunos de los efectos que se observan en el lado positivo de la balanza turística." (6)

Tendencias y potencialidad del turismo de ciudad

Según Gerda Priestley "la demanda del turismo urbano ha aumentado por las siguientes tendencias generales del sector turístico: diversidad de atracciones que encaja en tendencias post - fordistas, se adapta bien a las tendencias de segmentación del mercado turístico - aumenta el nivel cultural entre la población del mundo desarrollado, aumenta la proporción de población mayor y la tendencia a repartir vacaciones anuales en períodos más cortos. La ciudad ofrece ventajas específicas: importancia de congresos y/o ferias y exposiciones en relación con actividades económicas, fácil accesibilidad, ofertas de fin de semana en ciudades donde el principal mercado es de negocios, atracción de la animación de la ciudad para la población joven y menor dependencia del factor climático que el turismo de playa" (7)

Los elementos que atraen a los visitantes a las ciudades se identifican con: la cultura (patrimonio urbano-arquitectónico, monumentos y sitios, exposiciones, festivales, espectáculos, entre otros) , el deporte (acontecimientos deportivos), las visitas a familia y amigos, la satisfacción personal, las compras y los negocios, la gastronomía.

La ciudad como centro de actividades de ocio depara potencialmente elementos básicos: lugares específicos que ofrecen actividades orientadas hacia el ocio (culturales, diversiones, espectáculos, fiestas, grandes acontecimientos), basadas en los recursos del medio urbano (elementos históricos, edificios y monumentos, objetos de arte, plazas y parques, infraestructura, costas urbanizadas, hábitos y costumbres, y folclore de la comunidad local, entre otras.

Los elementos adicionales necesarios se identifican con: hoteles y restaurantes, bares y pubs, tiendas y comercios, ferias y mercados. Los elementos condicionantes refieren a: la accesibilidad, la infraestructura, el equipamiento y los servicios turísticos. Entre las ciudades intermedias son susceptibles de atracción las capitales, las ciudades históricas, los centros culturales o de arte, ciudades industriales o comerciales, las de juego y ocio, los centros educativos, los centros de salud o ciudades de playa. Sus combinaciones limitadas o amplias jerarquizan su atractividad."

Intereses, expectativas y exigencias sobre los destinos urbanos

. expectativas del turista

Hasta hace pocos años la industria turística presentaba una orientación muy fuerte hacia el producto en lugar de enfocarse hacia la demanda. En otras palabras, la oferta debía ser vendida en un mercado independientemente de las necesidades de los consumidores. Obviamente, este enfoque ha variado, de tal manera que, hoy en día, cualquier desarrollo turístico viene precedido de un análisis de los requerimientos de los consumidores potenciales, según los principios del marketing. Esta nueva orientación entiende que los turistas son consumidores de un producto denominado "experiencia turística" y, por lo tanto, se presta una mayor atención a los beneficios y satisfacciones que recibe el visitante a lo largo del viaje.

El proceso de consumo de la experiencia turística pueden distinguirse cuatro fases:

- . análisis de las diferentes ofertas turísticas
- . elección de la oferta
- . participación en la experiencia turística.
- . evaluación de la experiencia.

Calidad y diversidad de los atractivos turísticos, disponibilidad y calidad de los servicios turísticos, oferta adecuada de infraestructuras básicas, eficientes sistemas de transporte, existencia de sistemas de información y dirección, desarrollo de programas de comercialización y promoción, disponibilidad de recursos humanos cualificados, acogida local hacia el visitante.

. el destino urbano – turístico: las condiciones necesarias

Según Valls, el destino es el conglomerado de productos turísticos que actúan dentro de una demarcación geográfica determinada, a lo que hay que añadir, factores tales como el clima, la infraestructura, los servicios y los recursos naturales y culturales. Los productos turísticos de un destino compiten entre sí dentro de éste. Sin embargo cada destino desarrollará una masa crítica de productos competitivos y compatibles entre sí con prioridades ciertas de rentabilidad económica y social, que le permitan competir conjuntamente en la captación de los consumidores exteriores. Ello comporta que el diseño de la cartera de productos de un destino debe responder a una correcta planificación de marketing y de una imagen global y coherente. (8)

Las nuevas exigencias del turista refieren a una mejor calidad y diversidad de los atractivos turísticos; disponibilidad y calidad de los servicios turísticos; oferta adecuada de infraestructuras básica; eficientes sistemas de transporte; existencia de sistemas de información; desarrollo de programas de comercialización y promoción; disponibilidad de recursos humanos cualificados; acogida local hacia el visitante.

Actualmente las condiciones urbanas que mejor contribuyen a su atractividad y aptitud como destino potencial o actualmente exitoso refieren además de los recursos en sí, a la calidad ambiental, estructural, funcional y paisajística tanto del centro como de su entorno; y sus condiciones favorables a nivel socioeconómico, ambiental y político, en el sentido amplio. En ciudades que alcanzaron consolidación compartida entre la intermitencia o estacionalidad de la población turística y de la radicación de población residente de magnitud, como ocurre en muchas ciudades intermedias e incluso en las grandes metrópolis, la situación se torna conflictiva bajo dos aspectos esenciales: la necesidad de satisfacción de necesidades exigentes del público turista y la necesidad de satisfacción de necesidades básicas a otras de diversa escala, por un lado, y en ocasiones a la necesaria convivencia o desenvolvimiento de actividades en espacios de centralidad común y compartida.

. expectativas y exigencias de las comunidades locales.

Frente al nuevo entorno las estructuras sociales se advierte una tendencia al envejecimiento en términos relativos de la población y el relevo generacional es cada vez más exiguo. En materia de empleo se destaca la precariedad imperante en los puestos de trabajo. En contrapartida a los beneficios derivados de la liberalización y globalización de la economía se han destruido miles de empleos de corte tradicional y se habían generado nuevos empleos, caracterizados por su temporalidad y volatilidad. Los empleos fijos han quedado prácticamente relegados a unos pocos privilegiados en las administraciones públicas.

“El escenario actual carga dramáticamente las tintas en una posible ruptura social en los años venideros, sin embargo, en la actualidad se están produciendo una serie de acontecimientos que justifican esa preocupación. Los indicadores macroeconómicos muestran como la globalización de la economía y la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción, sin la aplicación de mecanismos correctores, tienden a aumentar la desigualdades sociales, la pobreza, el desempleo y la inseguridad social. Por ello, si se instaura sólidamente el nuevo orden económico tal y como se expone, es previsible que en los años que resta para acabar el siglo, se modificará el status quo social que hemos conocido a lo largo de varias décadas.”

Se observa en las sociedades civiles la exigencia creciente de una mayor participación e información en las decisiones públicas; de una mayor colaboración interinstitucional, de mayor profundización en la participación ciudadana; de descentralización de la gestión administrativa, de protección del medio ambiente; de una adecuada oferta de equipamientos colectivos, eficientes servicios públicos; y de una mayor responsabilidad en la preservación del patrimonio histórico - artístico.

Como plantea Acerenza ".....es evidente que el turismo tiene importantes repercusiones sobre la comunidad, especialmente en aquellos lugares donde se lleva a cabo la actividad turística. Tal hecho plantea la necesidad de evaluar la actitud de aquellas personas que, de una forma u otra, puedan verse afectadas por el desarrollo del turismo, incluso en el nivel nacional. Lógicamente, esto plantea, a su vez, las interrogantes siguientes: ¿a qué público se dirige?, y ¿cómo debe implicarse a éste en el proceso de planificación turística?" (9)

Tales interrogantes han dado origen en los últimos años a varios estudios, por ejemplo, Gunn indica que "..... la labor de identificar e involucrar al público representativo se torna bastante difícil ..." (10). No obstante, aunque difícil, no es imposible por cuanto de hecho existen ciertos grupos y sectores claramente diferenciados en la comunidad, cuyo sentir y actitud hacia el turismo debieron tenerse en cuenta al elaborar los programas de desarrollo turístico.

Aunque no en todos los casos pudiera presentarse la misma situación, al examinar el aspecto anterior podrían considerarse los sectores siguientes:

- Ciudadanos directamente afectados por el desarrollo.
- Líderes de opinión pública.
- Grupos de interés especial (tanto sociales como profesionales).
- Comisiones o ligas de fomento locales.
- Comercio relacionado.

El mayor problema radica en la forma de cómo participan estos grupos en el proceso de planificación. En este sentido, debe decirse que existen varios métodos alternativos a los cuales se puede recurrir, entre los que se encuentran:

- El referéndum.
- Encuestas de opinión pública.
- La audiencia pública (consulta popular).
- Estudios de percepción y actitud.

. expectativas del mercado

“Las empresas globales venden la mayor parte de su producción fuera de su país de origen, investigan donde sea conveniente, desarrollan productos en varios países, promocionan a los directivos independientemente de su procedencia nacional, emplean una lengua común en sus operaciones cotidianas, cuentan con accionistas en dos o más continentes y consumen productos de cualquier procedencia para llevar a cabo sus operaciones de forma eficiente. Este tipo de empresas no pone reparos en acometer fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas con tal de preservar o aumentar su supremacía en los mercados y tienen poca o ninguna consideración hacia las fronteras nacionales.”

“En suma, los cambios en curso están cuestionando el orden económico hasta ahora establecido y, consecuentemente, están replanteando la jerarquía previa entre las naciones industriales. En este mundo de fronteras transparentes, sólo emergerán como claros ganadores aquellos países que sean capaces de crear el clima apropiado para extraer los beneficios que el nuevo orden económico ofrece, Es el llamado capitalismo del siglo XXI.”

Si las empresas turísticas constituyen las unidades productoras del "sector" y, por ende, son las que generan los empleos y por medio de los cuales se produce además la derrama económica en la colectividad, es evidente que no puede dejar de tenerse en cuenta su sentir en cuanto al desarrollo del turismo, especialmente en los países de economía mixta y de libre empresa.

Los inversores son cada vez más exigentes a la hora de implantarse en un determinado territorio. Ya no basta ofrecer costes laborales bajos, proximidad a las materias primas y suelo barato para atraer empresas a una región. Hoy en día, factores tales como la cualificación y la productividad de los recursos humanos, la existencia de centros de investigación y el disfrute de una alta calidad de vida son tan importantes como los anteriores para decidir una localización empresarial:

“Accesibilidad al mercado, disponibilidad de recursos humanos cualificados (asegura la difusión de las innovaciones tecnológicas y la mejora de la calidad en los procesos de producción), competitividad de los factores de producción (satisface unos costes económicos razonables en relación al suelo, la fuerza de trabajo, la energía y las materias primas como así también la consideración del coste de vida), oferta y calidad de infraestructuras de transportes y comunicaciones (buena comunicación con el exterior, de una ágil movilidad dentro de su área de influencia y de unas telecomunicaciones avanzadas), existencia de un tejido productivo integrado (existencia de economías de aglomeración,

favorecidas por la proximidad de la industria auxiliar, de centros de investigación y de servicios productivos, así como una mínima integración vertical por sector), existencia de un buen ambiente de negocios (oferta de servicios financieros y avanzados, el buen funcionamiento del mercado de valores y la celebración de ferias y congresos facilita el desarrollo de un buen ambiente de negocios), presencia de actividades de innovación y desarrollo (es clave para la innovación y adaptabilidad de los procesos productivos y de servicios de cara a la exigencias de competitividad de los mercados) , apoyo público (exige la actuación del sector público como agente estimulador más que como interventor, a través de una política eficaz y coherente en materia de inventivos fiscales, subvenciones, ayudas)". (11)

Factores de localización ligados a los costes. (1er etapa de selección): Acceso a mercados y fuentes de materia primas, la disponibilidad de mano de obra, las infraestructuras, los impuestos y el ambiente de negocios.

Factores independientes de los costes (2da etapa de selección)
Calidad de la educación pública, especialización de la mano de obra, estabilidad política y fiscal, telecomunicaciones avanzadas buenas infraestructuras, actividades recreativas, equipamiento comercial, regulación medioambiental, instituciones culturales y consideraciones generales relacionadas con la calidad de vida. (12)

. expectativas y responsabilidades del sector público

"La modernización de la Administración pública es un elemento clave para el progreso de un destino turístico. La operativa ordenada y sistemática de las funciones urbanas depende en gran medida del aparato administrativo que la sustenta. El marco administrativo ha evolucionado a lo largo de los tiempos dando respuestas a las nuevas necesidades que surgían en las sociedades urbanas; sin embargo, en los tiempos recientes los cambios del entorno han ido muy por delante de la capacidad de asimilación y adaptación de la maquinaria burocrática.

Las instituciones burocráticas desarrolladas durante la era industrial están fallándonos de forma creciente. La realidad presenta necesita instituciones flexibles y adaptables; que produzcan bienes y servicios de alta calidad; que sean receptivas a las necesidades de sus clientes ofreciendo opciones para servicios no estandarizados que se muevan más por la persuasión y los incentivos que por las órdenes; que den a sus empleados un sentido de control y de pertenencia; y que den poder a sus ciudadanos en lugar de simplemente servirles (Osborne y Gaebles, 1992)"

Una gestión responsable sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgo, identifica cursos de acción específicas, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso de la gestión; visión a largo plazo y carácter plurilegislativo, consideración del entorno, identificación de la ventaja competitiva, visión integral de la realidad urbana, flexibilidad decisional, concentración de temas críticos, fomento y coordinación de la participación de todos los agentes sociales, y modernización de la Administración.

- Beneficios de una gestión responsable:

- . ofrece una visión global e intersectorial del sistema urbano a largo plazo
- . identifica tendencias y anticipa oportunidades
- . formula objetivos prioritarios y concentra recursos limitados en temas críticos
- . estimula el dialogo y el debate interno
- . genera consenso y compromiso comunitario para la acción
- . fortalece el tejido social y favorece la movilización social
- . promueve la coordinación entre Administraciones
- . implica a la iniciativa privada
- . amplía la perspectiva política y social.

- Los retos de la gestión responsable:

- . la gran incertidumbre creada por el dinamismos del entorno
- . la creciente complejidad de los procesos urbanos
- . la diversidad de agentes e intereses que intervienen en el desarrollo urbano.

Intereses comunes en relación a la calidad del destino urbano

Como resultado de análisis y evaluación de las expresiones acerca de las expectativas e intereses manifestados por los diversos sectores de actuación en destinos urbanos a partir de diferentes fuentes bibliográficas y documentales, ha permitido identificar los factores comunes que apoyan la tesis - objeto de la presente reflexión - que afirma que las divergencias a menudo atribuibles a las luchas sectoriales en la arena política de la gestión de ciudades, constituyen un mito generalizado.

La tesis sustenta que la profundización de los legítimos intereses de los diferentes sectores que integran la fuerzas que reclaman una progresiva calidad del ámbito de vida y producción social y económica

convergen en su mayor parte en intereses comunes, directos o indirectos, que apelan a una mejor calidad de vida social y gestión empresarial.

La tesis afirma que en su mayor parte los factores de divergencia y distracción de consensos se apoyan en cuestiones inherentes a circunstancias negativas de la condición humana, la ética política, social y empresarial, que a la sensatez necesaria para la construcción de un modelo de desarrollo responsable de potencial interés común. Tallan factores tales como el deseo de protagonismo y la lucha por liderazgos políticos a ultranza, o bien dificultades en la utilización de modos y lenguajes transaccionales y comunicacionales no comprensibles.

. a propósito de la dimensión ambiental y cultural

Turistas, residentes, empresarios y el propio Estado coinciden en la importancia de la calidad ambiental, como factor que permite a turistas y residentes un mejor disfrute del tiempo libre; al empresariado la calidad ambiental le confiere una mejor aptitud y menores impactos para sus emprendimientos y el Estado se ve favorecido con una mejor competitividad del destino urbano-turístico atribuible a la calidad de vida de sus habitantes.

El respeto, valoración y preservación de la identidad y autenticidad cultural de los bienes urbano-patrimoniales contribuyen a una mejor experiencia de la actividad recreativa de residentes y de la actividad turística de visitantes. El empresariado se ve favorecido por los beneficios que otorga la inserción de sus productos y emprendimientos en los códigos culturales de la comunidad local y de las nuevas motivaciones de compras del turista en relación a la producción de bienes y servicios enraizados con la identidad local. El Estado afianza su identidad y comunicación con la sociedad local, reafirma una identidad que favorece la construcción de una marca con singularidad competitiva, al tiempo que afianza una soberanía identitaria.

atributos de interés común	turistas	residentes	empresa	estado
Calidad ambiental	X	O	O	E
Identidad cultural	X	X	O	E

. a propósito de la dimensión socioeconómica y productiva

Si bien la rentabilidad, la accesibilidad a los mercados, la proximidad de los atractivos, la existencia de un tejido productivo integrado, la competitividad, la generación de empleo, el desarrollo socio-económico, la disponibilidad de recursos humanos calificados y/o especializados constituyen intereses tradicionales inherentes a la

expectativa empresaria, no es menos cierto que turistas, residentes y el propio Estado en su concepción moderna, advierten en los mismos factores que contribuyen a la calidad de vida del destino en beneficio de todos.

Las ventajas y beneficios económicos constituyen un interés compartido por turistas, residentes, empresariado y el mismo Estado. El turista elige la oportunidad del destino conjugando la relación calidad / precio, tratando de acotar su economía a la mayor calidad acorde a sus expectativas de disfrute del tiempo libre. La comunidad local advierte en la contribución económica benéfica de la actividad turística una oportunidad de mejora de sus propias condiciones de vida y en especial en las oportunidades de empleo que puedan darse. La disponibilidad de recursos humanos calificados y especializados permite a los turistas una mejor calidad de su experiencia de ocio particularmente expresados en la calidad, eficacia y eficiencia de la atención. La comunidad local ve en la necesidad de recursos calificados oportunidad de desarrollo de habilidades al tiempo que es receptora de idéntica calidad, eficacia y eficiencia de atención a sus demandas cotidianas. El empresariado y el mismo Estado advierte en la calidad de los recursos humanos un factor de desarrollo con eficiencia y eficacia que contribuye a un mejor posicionamiento competitivo y a una mejor resolución o mitigación de los problemas, conflictos y cuestiones de orden local tanto técnicos como administrativos.

La oportunidad del empleo es tal vez la necesidad más sentida por todos los sectores comprendidos en la cotidianeidad del destino. La comunidad local y el propio Estado son sin duda los sectores más ávidos en el crecimiento del empleo local. El turista, no obstante estar relativa y directamente ajeno a esta inquietud, puede advertir que indirectamente la tendencia a la satisfacción de la mayor cantidad de oportunidades de empleo y ocupación de la comunidad local redundan en un mejor estándar que se transfiere indirectamente en la calidad del destino receptor (disminución de la pauperización, el delito y la inseguridad, entre otros beneficios). El empresariado, si bien se ve restringido a la ocupación de un mínimo personal con un máximo de productividad y calidad, puede advertir que las mejoras en las oportunidades de empleo de la comunidad local puede aumentar la oportunidad del consumo. Y el Estado, huelga precisar, ve en el crecimiento del empleo un factor político trascendente en el compromiso de mejorar las condiciones de vida de la comunidad local y su reutilidad política.

Atributos de interés común	turistas	residentes	empresas	Estado
Rentabilidad / ventajas / beneficio	O	O	X	E
Accesibilidad a los mercados	O	O	X	E
Proximidad de atractivos	O	O	X	E
Tejido productivo integrado	O	O	X	E
Competitividad (precio /diferenciación)	O	O	X	E
Empleo	¿?	X	¿?	E
Desarrollo socio-económico	O	X	O	E
Disponibilidad de RRHH calificados	O	O	X	E
RRHH especializados	O	O	X	E

a propósito de la dimensión urbana físico-espacial / ambiental-funcional

La calidad de la infraestructura, equipamiento y servicios urbanos, así como la preservación de los bienes patrimoniales y el propio hábitat urbano, el desarrollo de atractivos, la calidad de información, comunicaciones y conectividad eficiente y avanzada, son aspectos que interesan por unanimidad a los diferentes sectores: en particular a turistas en la medida que permite un mejor disfrute del destino al tener resueltos los componentes urbanos soporte de la actividad que le provee del confort y aptitud necesarios para satisfacer sus expectativas de calidad.

La calidad de servicios de seguridad, salud, educación y cultura benefician a la totalidad de los sectores en la medida que contribuyen a la calidad de vida de la comunidad local y en buena medida a las expectativas de selección de destinos para la radicación de inversiones empresariales.

La calidad de autenticidad cultural, la diversidad de opciones en la elección de atractivos y servicios, la calidad de hospitalidad, atención profesionalizada y personalizada contribuyen a la satisfacción de la experiencia turística y recreacional, y no es ajena a las expectativas propias de la oferta empresarial de servicios en la medida en que atiende su oportunidad de competitividad.

Atributos de interés	turistas	residentes	empresas	Estado
Equipamiento	X	O	O	E
Servicios	X	O	O	E
Información	X	O	O	E
Preservación patrimonial	O	X	O	E
Preservación del hábitat	O	X	O	E
Desarrollo físico-ambiental	O	X	O	E
Conectividad avanzada	O	O	X	E
Infraestructura general	O	O	X	E
Equipamiento comercial	O	O	X	E
Atractivos	X	O	O	E
Seguridad	X	O	O	E
Salud	X	O	O	E
Educación	X	O	O	E
Cultura	X	O	O	E
Diversidad de opciones	X	O	O	E
Hospitalidad	X	O	O	E
Atención profesionalizada	X	O	O	E
Atención personalizada	X	O	O	E
Educación Pública	O	O	X	E
Desarrollo socio-cultural	O	X	O	E

La excelencia turística de la oferta del destino, su singularidad, su diferenciación respecto de mercados competitivos, su oferta de productos específicos, y la calidad de vida local constituyen expectativas compartidas entre turistas, residentes, empresarios y el propio Estado en la medida que dichos aspectos contribuyen a la satisfacción de necesidades comunes. Turistas y residentes comparten las calidades de la oferta de excelencia, los primeros en tanto visitantes y los segundos en tanto habitantes cotidianos. El empresariado y el Estado apelan a la singularidad y diferenciación del destino y de sus productos de bienes, servicios y actitudes como estrategia de competitividad, y comparten los requerimientos de la más alta calidad de vida en la medida de su contribución al desarrollo local.

La existencia de actividades de investigación y desarrollo constituyen intereses directos del mundo empresarial en la medida de su contribución a la calidad de su producción en relación a las innovaciones tecnológicas competitivas. El Estado enriquece su gestión con la contribución de las actividades de investigación y desarrollo en su propio seno o apelando a los aportes académicos del ámbito universitario científico y técnico. La comunidad residente debe advertir en las oportunidades de investigación y desarrollo un modo de acceder al conocimiento y a la innovación como recurso de crecimiento y desarrollo integral sustentable. En tanto el turista, tal vez, el más distante respecto de expectativas directas en este aspecto, no puede dejar de advertir la

influencia benéfica de la innovación tecnológica en la eficiencia y eficacia de las prestaciones de servicios y adquisición de bienes a que hace uso durante sus prácticas de actividades de ocio y tiempo libre.

Involucra a la totalidad de los actores la consideración de los factores que conducen a una mejor calidad de vida, ¹² entre los que se implican el índice de pobreza, el nivel de empleo, la cobertura de necesidades de alojamiento, la disponibilidad de equipamientos y servicios para el consumo colectivo y para la actividad social (diversidad y calidad de los equipamientos urbanos sanitarios, educativos, asistenciales, culturales, deportivos, y zonas verdes entre otros) , el nivel de seguridad ciudadana, los índices de contaminación y las prestaciones de servicios sociales en general y la calidad del entorno paisajístico y optimización del diseño urbano.

La excelencia de calidad de destino estará asociada al concepto de "calidad total" que refiere a un sistema eficaz para integrara los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de la calidad realizados por los diversos grupos en una organización. De modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que los mismos sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes o usuarios", entendiéndose por Política de Calidad al conjunto de orientaciones y propósitos generales de un organismo concernientes a la Calidad. (13)

Atributos de interés	turistas	residentes	empresas	Estado
Excelencia turística	X	O	O	E
Singularidad	X	O	O	E
Diferenciación	X	O	O	E
Especificidad	X	O	O	E
Calidad de vida cotidiana	O	X	O	E
Investigación y desarrollo		O	X	E

a propósito de la dimensión político-administrativa

La participación en las decisiones políticas y técnicas de la gestión local, la necesidad de la colaboración interinstitucional, los beneficios de la descentralización administrativa, la seguridad de la estabilidad política, fiscal y jurídica, la existencia de regularización medioambiental y el apoyo del poder político constituyen intereses muy ligados a las expectativas de la comunidad local, el empresariado y el Estado moderno en la medida que dichos aspectos facilitan la inclusión de la comunidad en el direccionamiento del devenir del centro urbano, y la sostenibilidad empresarial en términos de seguridad, estabilidad y apoyo del Estado en el fomento y desarrollo de la producción.

El Estado se legitima con la participación multisectorial en el sistema decisional consensuado, se fortalece con la colaboración interinstitucional, la descentralización administrativa y la estabilidad jurídica, fiscal y política, y adquiere liderazgo a través del apoyo al fomento y desarrollo de los sectores que integran la potencial motricidad necesaria al desarrollo local responsable. El grado de desarrollo socioeconómico de una ciudad del grado de calidad, estado y suficiencia de la adecuación de los componentes de la oferta urbana, sin que dependen también de la capacidad del accionar del sector público al ejercer un apoyo público eficiente e innovador en el desarrollo de la comunidad, en ello jugará un papel destacado la modernización de la gestión municipal, la colaboración inter-administrativa vertical y horizontal y la cooperación público-privada.

Atributos de interés común	turistas	residentes	empresas	Estado
Participación decisional		X	O	E
Colaboración interinstitucional		X	O	E
Descentralización administrativa	X	O	X	E
Estabilidad política y fiscal	O	O	X	E
Seguridad jurídica	O	O	X	E
Regulación medioambiental	O	O	X	E
Institucionalidad cultural	O	O	X	E
Apoyo del poder público	O	O	X	E

Conclusiones

De lo expuesto se infiere que los actores sociales expresan explícita o implícitamente necesidades, expectativas y motivaciones necesariamente convergentes en las aspiraciones de excelencia de la ciudad como destino para la vida de la comunidad local, para la radicación y producción empresaria de bienes y servicios competitivos, para la opción de disfrute del tiempo libre en función vacacional por parte del turista y de respuestas eficientes y eficaces por parte del Estado para consolidar una gestión responsable que confiera al centro urbano excelencia de calidad de vida.

Se infiere que los factores que inciden en la excelencia de calidad de un destino turístico urbano no difiere esencialmente de los factores de excelencia de calidad de un destino urbano no turístico en función de las expectativas de una comunidad local comprometida con un destino responsable de desarrollo y con las expectativas de un empresariado

moderno capaz de comprender que un ámbito propicio para el desarrollo productivo de bienes y servicios rentable está fuertemente ligado a la calidad de vida esperada por el resto de los actores involucrados.

Por otra parte es importante comprender que un desarrollo local integral sustentable que de satisfacción a las exigencias de calidad de destino de la comunidad local y de las fuerzas de producción sienta bases sólidas para conformar un destino de excelencia turística que no dependerá solamente de la calidad de sus atractivos sino de la calidad, diversidad, eficiencia y eficacia del sistema urbano global como soporte de las actividades no solo turísticas sino de la totalidad de las actividades inherentes a la calidad de vida local. Un liderazgo estatal capaz de promover la confluencia de intereses multisectoriales en apariencia contrapuestos y la consideración de un desarrollo integral - no excluyente - comprometerán a concebir y gestionar la excelencia turística en el marco de una política de Estado incluyente de todas las dimensiones que involucran el concepto de calidad de vida: las dimensiones sociales, económicas, ambientales y legales-administrativas capaces de conferir al centro urbano condiciones de sustentabilidad ambiental, equidad social y sostenibilidad económica para un desarrollo integral responsable.

La necesaria confluencia de intereses, expectativas y motivaciones deberá apelar a la revalorización de la ética en función de un desarrollo común responsable, sin exclusiones, donde privarán las buenas prácticas y conductas convergentes en un interés común consensuado entre el Estado, la sociedad civil, y el empresariado en función de "construir" una oferta de excelencia receptiva para un turismo que aspira del destino el máximo de calidad en su experiencia de disfrute del tiempo libre bajo condiciones de excelencia que no escapan a los intereses del espectro de actores involucrados que comparten la vida cotidiana del centro urbano.

Notas

- (1) Fernández Guell, José M. "Planificación Estratégica de Ciudades"
- (2) Fernández Guell, José M. "Planificación Estratégica de Ciudades".
- (3) Organización Mundial del Turismo. Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Agenda para Planificadores Locales. 1999. Madrid. España.
- (4) Valls, Joseph-Francesc. "Las Claves del Mercado Turístico". Barcelona. España
- (5) OMT. "Turismo Sostenible y Gestión Municipal". Agenda para Planificadores Locales. 1999. Madrid. España
- (6) OMT. Agenda para Planificadores Locales. Organización Mundial del Turismo. 1999. Madrid. España
- (7) Gerda Priestley. Documentos: Turismo Urbano. Compilación. Seminario "Turismo Urbano". 1999. FCEyT. CIT. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina - Barcelona. España.
- (8) Joseph - Francesc Valls. Las claves del mercado turístico. Pag. 224. 1996. Barcelona. España.
- (9) Acerenza, Miguel A. "Administración del Turismo - Planificación y Dirección". Editorial Trillas. 1987.
- (10) Gunn, Clare A., *Tourism planning*, Crane Russak, Nueva York, 1979, pág. 127.
- (11) Fernández Guell. "Planificación Estratégica de Ciudades". Ediciones Gili. Proyecto & Gestión.
- (12) El término Calidad de Vida es complejo y difícil de definir, ya que no solo abarca las necesidades materiales, sino también las de otro tipo, las que aseguran un desarrollo espiritual y físico convenientes. Se puede incluir en este concepto ciertas necesidades materiales como : La alimentación, el agua, la vivienda, el vestido, la salud. Así como también necesidades no materiales: la autorealización personal, la participación social, la calidad del medio ambiente, la libertad, los derechos humanos. El alcance de este concepto varía según condiciones históricas, culturales y económicas particulares de cada país y región y con la escala subjetiva de sus propios habitantes.
- (13) La aplicación de conceptos de Calidad originalmente estaba vinculada a la producción en tiempos de la modernidad, cuando las habilidades personales de las actividades artesanales fueron superadas por la eficiencia y eficacia de procesos productivos basados en actividades fragmentadas, que requieren de la participación de distintos actores y donde se hace más compleja la responsabilidad de una buena realización. La idea de mejorar la Calidad, se convierte en un concepto innovador, creador de una nueva filosofía administrativa que se asocia al ciclo PDCA - Planear, Hacer, Verificar, Actuar. La Calidad en general puede definirse como el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas del usuario. La Calidad se sustenta en distintos principios que pueden resumirse en; Satisfacción de las expectativas de los usuarios. Previsión y Planificación.

Gestión de responsabilidad del máximo nivel.

Personalización.

Proceso de mejoramiento continuo.

Bibliografía

. CARRION, Diego-HARDOY, Jorge E. y otros (compiladores). "Ciudades en Conflicto". 1985. Centro de Investigaciones Ciudad. Editorial El Conejo. Quito. Ecuador.

. FERNÁNDEZ GUELL, José Miguel. "Planificación Estratégica de Ciudades". 1989. Editorial Gustavo Gilli, S.A. Barcelona. España.

. FERNÁNDEZ, Roberto. "Teoría y Metodología de la Gestión del Desarrollo Urbano" . 1999. Centro de Investigaciones Ambientales. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Universidad Nacional de Mar del Plata.

. INSKEEP, Edward, MARCHENA GOMEZ, Manuel y otros. OMT. "Turismo Sostenible y Gestión Municipal". Agenda para Planificadores Locales. 1999. OMT.

. MOLINA, Sergio E., RODRÍGUEZ ABITIA, Sergio. "Planificación Integral del Turismo. Un enfoque para Latinoamérica". 1987. Editorial Trillas. México.

. ROBIROSA, Mario C. "Organización y Gestión Comunitaria". Módulo de recopilación bibliográfica. 1996. Centro de Investigaciones Ambientales. Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Universidad Nacional de Mar del Plata.

. VALLS, Joseph - Francesc. "Las Claves del Mercado Turístico". 1996. Ediciones Deusto S.A. Barcelona. España.

Guimaraes, Roberto: "Tierra de Sombras: Desafíos de la Sustentabilidad y del desarrollo local ante la globalización". Mar del Plata. 2001. División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y Caribe. CEPAL