

Eje temático 1: Turismo, Políticas y Desarrollo

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

Marcela Bertoni- [marber@mdp.edu.ar](mailto:marber@mdp.edu.ar)

María José Lopez- [lopezmj@mdp.edu.ar](mailto:lopezmj@mdp.edu.ar)

Joaquín Testa- [joaquintesta@hotmail.com](mailto:joaquintesta@hotmail.com)

Julieta Maffioni- [julietamaffioni@mdp.edu.ar](mailto:julietamaffioni@mdp.edu.ar)

Valeria Faginas- [valefaginas@gmail.com](mailto:valefaginas@gmail.com)

*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata*

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

### **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, propició 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.

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 su impacto en lo social para mejorar las condiciones de vida.

## 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 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, con abordajes participativos, conduciendo la intervención (en este caso sobre la actividad turística en particular) a partir de 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.

## Metodología

Para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica por problemas para el Partido de Villa Gesell se optó por un enfoque cualitativo basado en el método activo participativo<sup>1</sup> y de investigación-acción-participativa<sup>2</sup>, a través del trabajo comunitario.

---

<sup>1</sup> 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).

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

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, 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.

## **Resultados y conclusiones**

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.

El análisis de los resultados de los talleres permitió establecer diferentes relaciones significativas en las opiniones de los participantes. Respecto de la identificación y análisis de las problemáticas comunitarias y las expectativas sociales, desde ellas se plantearon mapas conceptuales que permitieron reorganizar 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.

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.

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 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.

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.

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.

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.

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.

A modo de conclusión, es muy importante mencionar el compromiso social con el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Villa Gesell, ya que 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.

### **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\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.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.

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.