

Análisis de las condiciones estratégicas para una situación de mejora en Miramar¹

Analysis of the strategic conditions for a situation of improvement in Miramar

Matías Manetta, María José López y Marcela Bertoni

Grupo de Investigación Economía Ecológica. FCEyS-UNMDP

✉ matiasmanetta@mdp.edu.ar

Resumen

El dinamismo del entorno turístico genera desafíos de adaptación para los destinos turísticos. La gestión pública tiene un papel central en la consecución de la sustentabilidad y competitividad, para lo cual se requieren desempeños eficientes con enfoques integrales y capacidad de innovación. Por ello, este trabajo analiza las condiciones estratégicas que podrían llevar a una mejora del escenario turístico actual en Miramar. Para lograrlo, partiendo del diagnóstico de situación ambiental se realizó un análisis de condiciones estratégicas que concluyó en una matriz de fuerzas impulsoras-restrictivas. Los resultados muestran la prevalencia de fuerzas favorables que pueden aprovecharse para propiciar el desarrollo.

Palabras clave: condiciones estratégicas, gestión, Miramar, turismo sustentable.

¹ Este trabajo es parte de los resultados de la Beca Estudiante Avanzado (UNMDP) de Matías Manetta, con la dirección de María José López y la codirección de Marcela Bertoni.

Abstract

The dynamic tourism environment generates constant challenges for tourist destinations to adapt. Public management has a central role in achieving sustainability and competitiveness, requiring efficient performances with comprehensive approaches and innovation capacity. Therefore, this paper analyzes the strategic conditions that could lead to an improvement of the current tourism scenario towards the competitiveness of Miramar. To achieve this, based on the diagnosis of the environmental situation, an analysis of strategic conditions was made, which resulted in a matrix of driving and constraining forces. The results show the prevalence of favorable forces that can be used to promote the development.

Keywords: *strategic conditions, management, Miramar, sustainable tourism.*

1. Introducción

En el contexto turístico actual, la competitividad de los destinos litorales posee una estrecha relación con la sustentabilidad, ya que su atraktividad está ligada a su entorno natural. Por consiguiente, la calidad ambiental adquiere una relevancia estratégica en el desarrollo local y en su planificación a largo plazo (Sánchez, 2004; Velasco González, 2010).

Dicha sustentabilidad es consecuencia de la interacción y el accionar de una multiplicidad de actores con intereses diversos, implicados directa o indirectamente con el turismo. En esta cuestión, el actor público posee un rol fundamental por su capacidad institucional para generar mecanismos de diálogo y coordinación entre distintos niveles para propiciar esfuerzos sinérgicos desde su gobernanza (Velasco González, 2008; Rodríguez et al., 2018).

En Miramar, ciudad ubicada en la costa de la provincia de Buenos Aires, la gestión, lleva alrededor de una década implementando distintas alternativas Plan Maestro de Gestión e Innovación Turística “Plan 12M”, Planta de Tratamiento de Efluentes, Parque Eólico Miramar, y otras iniciativas a favor de la valorización ambiental orientadas a una reconversión de la actividad turística y a la consecución de un desarrollo sustentable (Testa et al., 2017; Bertoni et al., 2020).

En este sentido, como parte del trabajo de investigación de la Beca Estudiante Avanzado de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se estudió el desempeño de la gestión de Miramar realizando un diagnóstico de su situación ambiental actual y reconociendo aspectos positivos y negativos a tener en cuenta para distinguir las fuerzas que influyen en la concreción de cambios deseados.

Por tanto, para dar continuidad a los resultados obtenidos, el propósito del siguiente escrito es analizar las condiciones estratégicas para alcanzar una situación de mejora en la competitividad del destino Miramar desde la óptica político institucional.

2. Materiales y métodos

La investigación partió de un abordaje cualitativo donde, por medio de un método de análisis descriptivo evaluativo, se realizó un diagnóstico de la situación ambiental de Miramar desde la perspectiva del sistema político-institucional. Para su elaboración se hizo uso de la observación in-situ y se realizaron dos entrevistas en profundidad a actores referentes de turismo y de ambiente como fuentes primarias; y se utilizó la revisión bibliográfica y documental como fuentes secundarias. Esto permitió reconocer una serie de fortalezas a conservar y debilidades a transformar para mejorar la calidad ambiental.

Para al análisis de las condiciones estratégicas, entonces, se procedió a identificar las fuerzas que influyen a la gestión de Miramar aplicando el método de campo de fuerzas (Lewin 1951, como se cita en Moreno, 2015) con insumo del diagnóstico realizado. Estas se distinguieron según su entorno, en internas, si eran inherentes al modelo de gestión, o externas, si eran propias del destino pero exceden el modelo de gestión.

Luego, se valorizaron utilizando una escala en la que se les asignaron calificaciones cualitativas y cuantitativas asociadas a tres aspectos: favorabilidad, según la magnitud que poseían en el proceso de cambio (impulsoras o restrictivas); gravedad, en razón de los riesgos o posibles consecuencias asociadas y de su importancia para la concreción de las metas planificadas (muy graves, graves, sin gravedad); y urgencia, relacionada con la inmediatez o no de una necesidad de respuesta (muy urgente, urgente, sin urgencia). Así, entonces, se estableció un nivel de relevancia para cada fuerza en función del conjunto de los valores obtenidos en estos tres aspectos.

3. Resultados

Entre las condiciones estratégicas favorables a nivel interno se identifican fuerzas como la gestión participativa; las buenas prácticas ambientales; la vinculación vertical; la alineación política; y la innovación. Mientras que entre las externas se distinguen la singularidad paisajística; la sensibilización ambiental; las nuevas tecnologías; la escala territorial; y la dependencia del turismo como impulsora de un proceso de renovación.

Distinguiendo aquellas con mayor importancia y urgencia, se observa una “gestión participativa” que ha comenzado a tomar en cuenta la opinión de los residentes en etapas de consulta para la elaboración de planes, en talleres participativos y en asignación de presupuestos, enfatizando que permitir el involucramiento de la comunidad y de partes interesadas en la formulación de

políticas y proyectos conlleva a procesos de toma de decisión con mayor consenso y legitimidad. También se encuentran la “singularidad paisajística” y la “sensibilización ambiental” de la demanda, puesto que los atractivos naturales de Miramar, como sus playas y espacios verdes, son atributos diferenciales que son apreciados por cada vez más visitantes que valoran y respetan el cuidado del ambiente. En este sentido, se aprecia que la “dependencia del turismo” ha impulsado un proceso de renovación de la oferta turística, propiciando la diversificación recreativa en base a espacios naturales como el Parque de los Patricios y el Parque de la Bienal.

Con gravedad intermedia, se reconoce que la promoción de “buenas prácticas ambientales” favorece a la calidad ambiental del destino y promueve cambios en los comportamientos para mejorar las condiciones ambientales del entorno de vida, como ha sido el caso de la construcción de la bicisenda, la apertura del Punto Limpio, la entrega de semillas para huertas o el fomento de productos locales. Con una urgencia más leve, se advierte que la “vinculación vertical” de la gestión con organismos externos (provinciales, nacionales, internacionales), le ha permitido la capitalización de acciones sinérgicas en distintos programas de desarrollo. Esto, en combinación con otras fuerzas como la “innovación” y las “nuevas tecnologías”, propicia las condiciones para la mejora progresiva, lo que se evidencia en obras públicas recientes como el parque eólico, la planta de tratamiento de efluentes cloacales, la planta de biodiesel, entre otras.

Por último, entre los factores que no presentan urgencia, se encuentran la “alineación política” entre distintos niveles gubernamentales, que ha favorecido a garantizar la continuidad de proyectos, como la construcción del Centro de Disposición Final de Residuos Sólidos Urbanos por ejemplo; y la “escala territorial” de Miramar, la cual es óptima para facilitar la integración de los actores locales y la ejecución de estas iniciativas.

Por el lado de las condiciones restrictivas, a nivel interno se reconocen la planificación e implementación; el control y monitoreo; y la vinculación

horizontal. En tanto a nivel externo se hallan la estacionalidad; la posición competitiva; y la superposición jurisdiccional de los espacios.

Se destaca que los obstáculos más graves pueden ser tratados en el mediano plazo, como la “vinculación horizontal”, la cual se refleja en una cooperación limitada y una tendencia en las secretarías en centrarse en sus propias iniciativas. Esta situación, de hecho, puede ser agravante para la “planificación e implementación”, debido a la dificultad para mantener la continuidad de los planes y el alcance relativo de las metas como se observa en el Plan 12M y el Plan Estratégico 2019, y el “control y monitoreo”, en parte por falta de personal, de presupuesto o de coordinación, lo cual necesita solucionarse rápidamente por las consecuencias perjudiciales que puede acarrear en el futuro, siendo el caso más reciente el incendio de una extensión del Bosque Energético en 2022.

Con una gravedad y urgencia intermedias, se advierte que la “estacionalidad”, acentuada por la concentración de visitantes en verano, promueve el empleo informal, genera un exceso de capacidad ociosa en la planta turística durante temporada baja, e incrementa la presión sobre los recursos especialmente la zona costera y la zona de acceso al bosque energético; y la “posición competitiva”, tanto de Miramar como de otros destinos costeros, puede afectar estos flujos de turistas y empeorar la situación ambiental o económica. Por último, la “superposición jurisdiccional de los espacios”, como la zona litoral, puede afectar el manejo ambiental de algunas áreas y generar dificultades entre los distintos organismos gubernamentales con competencia.

4. Consideraciones finales

Por medio del análisis realizado se puede observar que la gestión de Miramar se desenvuelve en un entorno en el que predominan condiciones a su favor, pero cabe destacar que estas sólo se traducen en un beneficio si se interviene

adecuadamente y oportunamente. Asimismo, tampoco debe ignorarse el hecho de que estas fuerzas no son estáticas y que se interrelacionan con otros factores del contexto. Por lo que es posible que fuerzas impulsoras se vuelvan restrictivas, o viceversa, en función del accionar de la gestión y/o de variables contextuales a las que debe anticiparse.

Para la consecución del escenario sustentable y competitivo deseado es necesario superar los enfoques sectoriales convencionales y establecer una estructura de gestión más flexible e integradora que amplíe y diversifique la actuación en el ámbito local, fomentando estrategias innovadoras en función de las particularidades territoriales y la vinculación entre actores para promover el diálogo y la cooperación.

Referencias bibliográficas

- Bertoni, M., López, M. J., Maffioni, J., Faginas, V. L., y Testa, J. (2020, septiembre). Análisis de un escenario turístico sostenible de la ciudad de Miramar (Buenos Aires). En L. E. Kallsten (Comp.), *IX Simposio Internacional y XV Jornadas de Investigación Acción en Turismo "De la producción al intercambio social del conocimiento"*. Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Argentina
- Moreno, S. F., Balestri, L. A., y Mariano, R. C. (2015). Un modelo cualitativo para el análisis estratégico de Organizaciones. Aplicación y propuesta de alternativas en un estudio de Caso. *Ciencias Administrativas*, (6), 55-68.
- Rodríguez, I., Pulido, J. I., Vargas, A., y Shaadi, R. M. (2018). Dinámica relacional en los pueblos mágicos de México. Estudio de las implicaciones de la política turística a partir del análisis de redes. *Turismo y Sociedad*, 22, 85-104. <https://doi.org/10.18601/01207555.n22.05>.
- Sánchez, M. D. P. (2004). La calidad ambiental como factor competitivo de los destinos tradicionales de sol y playa. *Cuadernos de Turismo*, (13), 91-105.

- Testa, J., Bertoni, M., y Maffioni, J. (2017, octubre). Análisis de los ciclos de metabolismo urbano para una ciudad turística sustentable y competitiva. El caso de Miramar (Buenos Aires, Argentina). Comunicación presentada en el *VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación Acción en Turismo*. Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.
- Velasco González, M. (2008). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino? Comunicación presentada en el *XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio*. Barcelona, España.
- Velasco González, M. (2010, noviembre). Gobernanza del turismo: retos y Estrategias de las redes de destinos turísticos. Comunicación presentada en el *XV Congreso AECIT Dinámicas de Transformación Del Turismo en el siglo XXI*. Universidad de La Laguna, Tenerife, España.