



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TURISMO. PARA EL DESARROLLO LOCAL

María Claudia Mazza

Docente de la asignatura Planeamiento Turístico y de la asignatura Problemas Turísticos Contemporáneos, Licenciatura en Turismo y Hotelería, modalidad virtual. Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. E-mail: cmazza@uvq.edu.ar

Resumen

El modelo de Desarrollo local, es entendido en la actualidad, como un proceso de construcción a partir del acompañamiento de sus actores sociales que priorizan sus necesidades, en función de sus capacidades y recursos genuinos de su territorio. La planificación estratégica, intenta ser la herramienta que configura dicho proceso. En tanto la actividad turística ha sido interpretada como una actividad económica y social que dinamiza los territorios locales, provinciales y nacionales. Tomando en consideración dicho contexto, se han planteado para la primera fase de la investigación realizada, los siguientes objetivos:

- Elaborar un registro sistematizado de los planes estratégicos de turismo a nivel provincial de Argentina en el período 2003-2013.
- Analizar e interpretar estos documentos aplicando el método de los "interrogantes fundamentales" del desarrollo local en base a la metodología propuesta por la Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

Palabras clave: Planificación estratégica, Turismo, Desarrollo local, Desarrollo endógeno.

Abstract

Local development model, it is understood today as a process of building support from its stakeholders who prioritize their needs, depending on their skills and genuine resources of its territory. Strategic planning, try to be the tool that configures the process. While the tourist activity has been interpreted as an economic and social activity that boosts local, provincial and national territories. Considering this context, have been raised for the first phase of the research conducted, the following objectives:

- A systematic strategic tourism plans at provincial level in the period 2003-2013 Argentina registration.
- Analyze and interpret these documents using the method of "fundamental questions" of local development based on the methodology proposed by the DEMUCA-CEDET Foundation (2009).

Keywords: Strategic Planning, Tourism, Local Development, Endogenous Development.

En la década de los noventa hemos comenzado a reformularnos en la Argentina en materia productiva como consecuencia de los cambios sucedidos en el "paradigma de la producción" a escala universal. Cada territorio "ha debido tomar el compromiso" de su desarrollo a partir de sus recursos y capacidades para lograr su competitividad. Esta lógica productiva desdibuja las jurisdicciones nacionales, para focalizarse en las potencialidades individuales o locales.

Tal señala Madoery: “El desarrollo endógeno reconoce las limitaciones que presenta la matriz moderna por reducir el problema del desarrollo a la dimensión económica y plantea la posibilidad de diversos proyectos locales, donde los actores individuales y colectivos, sus procesos de interacción y los rasgos de la organización social donde éstos se desenvuelven, juegan un papel fundamental”

Madoery (2008)

Este modelo de desarrollo, hace hincapié en las potencialidades de cada territorio como eje central para proponer sus resultados. Los actores locales adquieren relevancia como consecuencia de sus aportes en relación a la visión que se pretende construir hacia el futuro de ese territorio y sociedad; como su compromiso para llevarlo a cabo. Consecuentemente, se desplaza el rol del Estado asistencialista. Este cambio paradigmático que subraya el desarrollo endógeno, puntualiza en el territorio local más allá de las fronteras, reconfigurando la responsabilidad estatal y comunitaria.

El Planeamiento estratégico se postula como una herramienta que contribuye a la toma de soluciones a problemáticas multisectoriales o adelantándose a las mismas como lo son los territorios locales, provinciales o nacionales; ajustándose a las necesidades, deseos y fortalezas territoriales de quien lo interactúa en referencia a sus recursos, minimizando la improvisación en la gestión de políticas públicas.

En este contexto se ha planteado una investigación sobre Planes Estratégicos de Turismo para el desarrollo local, que analiza los mismos a partir del método de los “Interrogantes Fundamentales”.¹ Dicha investigación se ha realizado dado a que a la actualidad no se conoce un registro sistematizado sobre los planes y su interpretación a partir de la perspectiva del “desarrollo local o endógeno”

Los objetivos específicos de la primera fase de esta investigación han sido:

- Elaborar un registro sistematizado de los planes estratégicos de turismo a nivel provincial de Argentina en el período 2003-2013.
- Analizar e interpretar estos documentos aplicando el método de los “interrogantes fundamentales” del desarrollo local en base a la metodología propuesta por la Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

La siguiente tabla detalla una interpretación de los Interrogantes Fundamentales del desarrollo local según se planteó en el objetivo de la investigación antes descripto.

Tabla 1 - Interpretación de los “interrogantes fundamentales” para el análisis de los planes estratégicos de turismo provinciales

INTERROGANTE	INTERPRETACIÓN/ACCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Por qué?	Razones del desarrollo endógeno, el cambio de paradigma en tiempos globales. Los objetivos específicos de la acción	-Analizar los aspectos del contexto en el que se sitúa el territorio y/o las causas que han llevado a plantear el plan. -Realizar un diagnóstico inicial, el

		<p>contexto en el cual está situado el territorio y aquello que es necesario fortalecer desde la perspectiva turística.</p> <p>-Conocer las expectativas de cambio: lo que se debe cambiar, lo que se puede mejorar, y la visión turística-territorial a futuro.</p>
¿Qué?	<p>Fundamentos del desarrollo local. Las políticas de desarrollo impulsadas.</p>	<p>-Identificar si en los planes estratégicos se plantea el seguimiento de las políticas generales indicadas en el Plan Federal de Turismo Sustentable de la Nación para orientar el desarrollo turístico provincial.</p>
¿Quién?	<p>Los agentes del desarrollo. Los actores involucrados en la acción.</p>	<p>-Identificar los participantes en la propuesta de plan estratégico de turismo según el siguiente criterio:</p> <ul style="list-style-type: none"> .actores públicos, .actores privados, .actores públicos no estatales.
¿Dónde?	<p>Los lugares del desarrollo. El territorio de actuación.</p>	<p>-Delimitar el espacio jurisdiccional donde se implementa el plan.</p> <p>-Analizar si en el plan se desarrollan las principales características del territorio: geográficas, económicas, sociales, demográficas, de infraestructuras y servicios (incluyendo los relacionados con el turismo).</p>

<p>¿Cómo?</p>	<p>La política de desarrollo y las orientaciones estratégicas de actuación. Los instrumentos de actuación y los recursos utilizados</p>	<p>-Identificar las diferentes técnicas analíticas, metodológicas, y participativas utilizadas para la elaboración del plan, y en particular la aplicación del análisis FODA.</p> <p>-Identificar las líneas estratégicas, los programas y/o proyectos turísticos orientados al logro de los objetivos propuestos en el plan.</p>
<p>¿Para qué?</p>	<p>El sentido de la acción y los resultados esperados. Los indicadores de desarrollo y las metas a alcanzar</p>	<p>-Identificar si se especifican resultados y metas a alcanzar, si se establecen indicadores de seguimiento o evaluación, y sobre qué momento específico de desarrollo del plan se aplican.</p> <p>-Reconocer si se prevén estrategias de comunicación del plan.</p>

Fuente: Elaboración Toselli, C. y Mazza, C. (2014) en base a Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

En el marco de ese análisis realizado, se observa que sobre esa línea estratégica que cambia el modo de realizar las políticas para el desarrollo, se ha puesto en marcha en el año 2004 con su posterior actualización a partir de la elaboración del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Este es el ejemplo mas concreto de la cronología del turismo nacional de todos los tiempos, en el que se trabajó con consenso, técnica y criterio profesional, lineamientos generales que coordinen, capaciten y guíen el accionar en cada provincia, “intentando” aplicar sinergia entre los proyectos. La regionalización y la delimitación espacial a partir de polos de desarrollo estratégicos, enmarcada en el Mapa de Oportunidades de dicho plan, ha sido una señal poco visualizada o asimilada por los gobiernos a escalas locales.

El Plan federal ha dejado casi en la “obligación” a las provincias para elaborar sus planes estratégicos de desarrollo turístico. En tanto las provincias salieron a formularlo a partir de trazados diferentes, pero con objetivos similares sus propios planes de desarrollo en la materia.

En términos generales las provincias argentinas han establecido propósitos, principalmente relacionados con la proliferación de productos turísticos al mercado, o posicionamiento provincial por sobre la región que la contiene u otras regiones o provincias. Si bien existe la excepción a lo planteado, también es menester poner de relieve aquellas cuestiones que atentan al propósito federal como línea coherente de incentivos “integrales” emergente de las políticas públicas.

En la mayoría de las provincias adquiere relevancia el gran déficit en la infraestructura básica y turística como así también el equipamiento para lograr desarrollo y calidad turística, inclusive en destinos consolidados. A pesar de ello, es difícil visualizar el accionar estratégico en este sentido. No en todos los casos podemos afirmar un trabajo minucioso para lograr interpretar la realidad territorial. Aspectos tan relevantes como los geográficos, climatológicos, paisajísticos, demográficos, de accesibilidad; o relevamientos de oferta, de la demanda entre tantos otros; resulta casi incomprensible no lograr visualizarlos en el documento o cuanto menos manifestarlo en su aproximación informativa durante el proceso planificador provincial.

Por lo sintetizado anteriormente, son varios los interrogantes que quedan sin responder. Aún se observa la inercia de los mercados para favorecer el “Desarrollo” por sobre las capacidades locales. Los Planes de Desarrollo en la mayoría de los casos, continúa fortaleciendo la implementación de sus acciones en los polos de desarrollo actuales por sobre los potenciales, proponiendo mas oferta en el mismo territorio. Y en contraposición se observan proyectos aislados en espacios en el que se hace difícil aplicar la sinergia regional. La expresión de deseo de cambio es muy clara en la mayoría de las provincias pero aún no resulta en esa misma sintonía la implementación de sus programas o proyectos.

Se hace difícil comprender cuál es la realidad del territorio cuando no se ha realizado un estudio de diagnóstico previo sobre el mismo, o cuando no se ha involucrado transversalmente las políticas provinciales, o a los actores privados y comunitarios para lograr consenso y entendimiento sobre aquella realidad. Sobre ello subyace un gran interrogante: Cómo sería un desarrollo endógeno en provincias que ni siquiera se ha internalizado cuáles son sus recursos y capacidades? O Cuál sería el grado de compromiso y responsabilidad “de todos” para lograr el propósito, si las acciones planteadas no logran definir su presupuesto, o sus metas entre otras tantas cuestiones a evaluarse.

Bibliografía

DIAZ ARGUETA, J.C. y ASCOLI ANDREU, J.F. (2006), “Proyecto de desarrollo del Gobierno de la República de Guatemala”. Universidad Rafael Landívar- KFW. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/Modulo-Formacion/05.pdf>

FUNDACIÓN DEMUCA-CEDET (2009). *Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica. http://www.eclac.cl/MDG/noticias/paginas/2/44322/Guia_Agentes_Demuca.pdf

GUIA DE OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR TURISMO (2008). Extraído: Febrero del 2015. http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2008/12/guia-de-inversiones-2008.pdf

MADOERY, O. (2008a). “Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno”, en: Revista Prisma - Lo local y sus desafíos, Revista semestral de Ciencias Humanas, Universidad Católica del Uruguay, N° 22, Montevideo, Uruguay.

MINTUR - MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN ARGENTINA (2011). *Plan Federal de Turismo Sustentable. Actualización 2011. Turismo 2020*. <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/recursos/documentos/SubDoc/fd217bc5b686d951cdc21ec84792279335f7f055.pdf>

TOSELLI, C. (2013). *Planeamiento Turístico*, Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

TOSELLI, C. y Mazza, C. (2014). : "La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)". Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas n° 9 Enero-Junio 2014 p. 45-68. ISSN: 2172-8690. *Escuela Universitaria de Turismo, Universidad*

Notas

¹ El presente artículo forma parte de los resultados preliminares del proyecto de investigación (primera fase) "*La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)*" (Res. 673/13), seleccionado en el marco de la Convocatoria de I+D 2013 de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Integrantes del equipo de investigación: Kohen, P.; Toselli, C. y Mazza, C.