



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Ilardo, Jorge Alberto

# Turismo y desarrollo sostenible : experiencias de calidad en los territorios



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Ilardo, J. A. (2015). *Turismo y desarrollo sostenible. Experiencias de calidad en los Territorios (Trabajo final integrador)*. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes  
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/179>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## Turismo y desarrollo sostenible. Experiencias de calidad en los Territorios

*Trabajo Final Integrador*

**Jorge Alberto Ilardo**

jilardo@cap.uvq.edu.ar

### **Resumen**

El turismo sustentable se presenta como una gran posibilidad de desarrollo de la comunidad local, en tanto exista una visión compartida entre actores públicos y privados, en una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la política planteada para satisfacer las necesidades de la población, al mismo tiempo que permita fortalecer un destino turístico seguro y competitivo.

Las comunidades que ordenan y planificación su desarrollo, que revalorizan su patrimonio y reconocen su identidad, tienen una valiosa oportunidad de constituir una oferta turística genuina y calidad, orientada a nuevos turistas deseosos de compartir experiencias únicas a pequeña escala, propias del turismo sustentable.

Aquellos territorios que persigan el desarrollo endógeno y el crecimiento ordenado y planificado del turismo, podrán ofrecer productos turísticos basados en la valorización del entorno y la cultura local, constituyendo experiencias turísticas únicas y de calidad.

**Palabras clave:** Desarrollo endógeno, identidad, cultura local, territorio, experiencia turística, competitividad, imagen, Calidad total, desarrollo local, articulación, innovación, participación.

## **Objetivo del trabajo integrado final**

Este trabajo pretende construir un espacio de reflexión y análisis sobre la importancia que el turismo ha asumido en las últimas décadas en todo el mundo, señalando las enormes potencialidades que ofrece para el desarrollo sostenible en cada territorio.

La orientación “desarrollo y gestión de destinos turísticos” del posgrado, pone la mirada sobre el territorio que se prepara para acoger a los turistas, en un trabajo coordinado entre actores públicos y privados, fundamentalmente iniciado desde el Estado, que busca un eficiente uso de los recursos para elevar la calidad de vida de la población y componer una oferta turística competitiva en el mercado nacional e internacional.

A partir de los conceptos vertidos por los profesores y profesoras de este curso de posgrado, y siguiendo además a los principales autores referidos en la bibliografía obligatoria y recomendada, es que pretendo compartir algunas nociones que marcan evidentemente una asociación entre el turismo, la identidad, la cultura y el desarrollo local. Principalmente, se hace hincapié en los lineamientos pautados para el desarrollo del turismo sostenible como el único capaz de asegurar su permanencia a largo plazo, integrando a la comunidad local en el proyecto turístico, y buscando la rentabilidad a través de la gestión de la capacidad y optimización de los recursos, garantizando la biodiversidad, la autenticidad cultural, una mayor calidad de la experiencia turística y, como consecuencia, una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes.

En asociación con lo mencionado en párrafo precedente, se revisarán los principales conceptos de las teorías del desarrollo local y endógeno, porque es ineludible la relación que existe en el desarrollo de un tipo de turismo sostenible y la construcción de capacidad local y el desarrollo de un territorio de calidad, en dos sentidos: calidad de sus componentes, sus recursos, su gobierno, sus acuerdos, sus metas y objetivos; y por otro lado, calidad de los servicios turísticos, calidad del ambiente y entorno, en definitiva, calidad de una experiencia turística genuina.

Para desarrollar un destino turístico sustentable y lograr atraer y satisfacer a los turistas, la comunidad local deberá enfrentar algunos desafíos, principalmente, reconocerse como integrantes de un mismo grupo social con una historia compartida y una visión de futuro construida entre todos, y a partir de reconocer y valorar las singularidades del territorio, esa comunidad podrá planificar su desarrollo turístico poniendo en valor sus recursos naturales, culturales-patrimoniales, infraestructuras y servicios, y por sobre todos ellos y mucho más valiosos: sus recursos humanos y sus capacidades, como el capital social necesario para fortalecer el entramado de relaciones y hacer de la población una comunidad conciente y preparada para diseñar y trabajar en su propio desarrollo. Los grandes destinos turísticos primero pusieron en marcha su recurso humano, la sinergia, la

creatividad, la innovación, como combustible del desarrollo endógeno, para motorizar luego sus atributos naturales y culturales como atractores turísticos.

## **Índice**

Introducción

Turismo, Motor de Desarrollo

Sustentabilidad y Turismo

La importancia del Entorno

Los Nuevos Turistas

El Desarrollo Local

La Gobernanza

El Valor de la Política

Ordenando el Territorio

Planificando el Desarrollo

Turismo Responsable

Cultura y Turismo

Imagen, Marca y Mercado Turístico

La Calidad

Consideraciones Finales

Bibliografía

## Introducción

El turismo es probablemente la única actividad económica que involucra a muchos otros sectores, niveles e intereses de la sociedad, siendo a su vez la protección del medio ambiente parte esencial de su propio desarrollo, ya que sin una adecuada calidad ambiental el turismo actual y su desarrollo futuro pueden verse comprometidos, al igual que la organizaciones turísticas, los turistas y las comunidades receptoras (Cater, 1995) por el doble papel que el turismo implica; por un lado contribuyendo positivamente al desarrollo socioeconómico y cultural mientras que al mismo tiempo puede conllevar a la degradación del medio ambiente y la pérdida de la identidad local (Beni, 1999; Carranza, 2002; Capacci, 2003)

El impresionante desarrollo en el ámbito de la microelectrónica y la computación es la base de la evolución tecnológica que ha impactado fuertemente en todos los ámbitos de la vida de la sociedad. La era digital y de las comunicaciones ha transformado la vida en sociedad, según Nelly (1999) surge el nacimiento de la sociedad en red que posee cuatro características nuevas: velocidad para aprovechar oportunidades, flexibilidad como capacidad de respuestas, maleabilidad para adaptarse al entorno, y creatividad. Naisbitt (1982) sostiene que en esta nueva tendencia pasamos de una sociedad posindustrial a una sociedad de la información, desde la valorización de lo material a valorar más lo inmaterial, de una democracia representativa a una democracia participativa; de una administración centralizada a la actual descentralizada, de un tipo de organización por jerarquía a las estructuras en redes interdependientes.

Estos extraordinarios cambios en materia de transporte, comunicaciones, microelectrónica e informática, constituyen la base de la revolución tecnológica que ha impactado tan fuertemente en todos los ámbitos de la vida actual. Los entornos cambiantes, los espacios en red para la creatividad, la sinergia y las nuevas formas de gestión, facilitaron que el turismo se consolidara como una herramienta para el logro del desarrollo local, ubicando al desarrollo del turismo entre los principales objetivos seguido por gobiernos y agentes del desarrollo durante los últimos años.

La actividad turística es compleja por los distintos sectores que se ven involucrados en su implementación. Las decisiones adoptadas por una localidad a favor del turismo, pueden afectar de forma positiva o negativa otras actividades públicas o privadas del mismo municipio, o con alcance provincial o regional. Se requiere de una labor intersectorial de organismos gubernamentales y no gubernamentales que articulen con las empresas, la sociedad receptora y los trabajadores, con iniciativas que entiendan al territorio como un factor de transformación, donde los actores desarrollen las potencialidades que tiene el turismo para el desarrollo local (Niding, 2001).

En su valoración positiva, las externalidades del turismo aportan la generación de renta, creación de empleo, ingreso de divisas, equilibrio de la balanza de pagos, aumento de ingresos públicos, fomento de la actividad empresarial en el denominado efecto multiplicador de la economía.

Las externalidades del turismo en su valoración negativa son costes no imputados a la producción privada, que se conocen como costos sociales, como por ejemplo, desequilibrio en el desarrollo, dependencia externa, efectos de demostración, destrucción de recursos y contaminación física y visual, fetichización de la cultura, creación de xenofobia, inseguridad y conflictos en la comunidad local.

Frente a la crisis del modelo de producción fordista y a partir de las experiencias desplegadas en distintos lugares, comenzó a generarse un renovado y creciente interés por el estudio de las estrategias locales de desarrollo, dando lugar a un enfoque que realza la importancia de los aspectos cualitativos, territoriales y ambientales.

Hoy el desarrollo es entendido como un conjunto de capacidades ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de articulación público-privada. La innovación y la capacidad emprendedora de los agentes locales, son los principales aspectos de un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y consolidadas, a partir de sus fortalezas (lo que tiene) hacia las oportunidades (lo que necesita).

El desarrollo de un turismo sustentable se asienta en objetivos estratégicos que abarquen tanto lo económico, la protección del medio ambiente y la inserción social. Para alcanzar estos logros hace falta que las políticas turísticas se inscriban en las estrategias globales nivel país, región y políticas internacionales. El turismo sustentable busca el desarrollo de un turismo que toma en cuenta las necesidades de los turistas actuales y de las comunidades receptoras, al tiempo que protege y promueve las posibilidades para el futuro. El resultado esperado es que todos los recursos sean administrados de modo tal que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas preservando la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida; donde la política de desarrollo sustentable del turismo juega un rol fundamental al fijar el propósito y los criterios de sostenibilidad en los cuales se debe fundamentar el desarrollo del sector, conduciendo a un mayor bienestar de los residentes y una óptima experiencia turística de los visitantes.

### **Turismo, motor de desarrollo**

La teoría económica señala al turismo como una de las actividades más rentables en la actualidad. Es un sector cuyas ramificaciones tocan múltiples aspectos del contexto social, económico, ambiental, político y cultural de los pueblos del mundo entero.

Los expertos sostienen que la expansión del fenómeno turístico y el progresivo desarrollo que ha experimentado el sector en los últimos decenios, ha sido la pauta común que se ha venido observando en distintas latitudes de todo el mundo.

Movilidad de personas y recursos son los atributos característicos de tan extraordinaria evolución, lo que permite afirmar que el turismo tiene una gran capacidad de condicionar el desarrollo social y económico de los territorios.

La globalización, sin embargo, impone la necesidad de evaluar en qué medida se debe apostar al turismo como motor de desarrollo y si es posible combinar el impulso de esta actividad económica con la sostenibilidad social y ambiental. Vincular turismo y desarrollo significa analizar en qué condiciones el turismo contribuye de forma efectiva a la lucha contra la pobreza, la injusticia social y el deterioro ambiental, promoviendo el respeto, la hospitalidad y el diálogo, convirtiéndose en el motor de planes y proyectos que mejoren la calidad de vida de los núcleos receptores.

La OMT en su publicación "Introducción al Turismo" (1998) explica el consumo turístico como una experiencia turística integral compuesta por una amplia gama de elementos donde se combinan bienes públicos y privados. Debido a la amplitud del espectro de componentes de la experiencia turística integral y a la inherente complejidad de las relaciones que surgen entre ellos, la OMT entiende que sólo la acción pública es capaz de asegurar la coordinación entre los distintos agentes implicados, a fin de responder a las necesidades de los consumidores, y a las expectativas de desarrollo de las comunidades anfitrionas.

Además, los Estados nacionales, reunidos en diversos foros internacionales, evalúan la realidad mundial y fijan lineamientos rectores de la actividad, que luego son volcados en diversos documentos que a posteriori sirven de base para la política nacional de desarrollo y turística de cada país. Estos valiosos documentos son una construcción social que refleja una determinada corriente de pensamiento, y a su vez, orientan el trabajo de numerosas investigaciones científicas. Muchos de estos documentos de orden internacional son mencionados en este ensayo, de igual manera se citan a eminentes autores que nos han brindado su caudal de conocimientos para poder interpretar la realidad.

Resulta interesante comprender que el tema del desarrollo sostenible haya ido más allá de la protección del medio ambiente y de la cultura y el patrimonio. Para que el turismo continúe progresando en el futuro y dé los frutos económicos y sociales esperados, es necesario prestar atención a los peligros que amenazan el hábitat natural, pero también a los que afectan el bienestar de las comunidades.

La cuestión de la sostenibilidad ha adquirido una dimensión más bien social y cultural, dependiendo de que se garanticen unos beneficios económicos, mediante la cooperación de los sectores públicos y privado. El objetivo de alcance no es la rentabilidad inmediata

de las operaciones, sino que el verdadero reto es su consolidación productiva y social y su aportación al desarrollo económico duradero de la comunidad local.

## **Sustentabilidad y turismo**

A partir de la década de los años sesenta, cuando la crisis ambiental empieza a manifestarse con claridad, la preocupación por integrar la variable ecológica en la economía da lugar al desarrollo de nuevos conceptos, dos renombrados académicos franceses Lebert y Perroux promovieron entonces una concepción diferente, planteando que sólo se puede hablar de desarrollo si se satisfacen las necesidades fundamentales de la sociedad, incluyendo la educación, necesidades culturales, espirituales, etc. Es decir, se referían al desarrollo incluyendo al hombre en todas sus dimensiones. Este concepto de desarrollo sostenible fue discutido en las reuniones preparatorias de la conferencia sobre el medio ambiente humano celebrada en Estocolmo en 1972, y descrito por algunos autores durante los años setenta, como Dasmann, Milton y Freeman en su libro "Ecological Principles for Economic Development".

El debate se mantuvo circunscrito casi exclusivamente al mundo académico hasta la publicación en 1987 de "Nuestro Futuro Común", documento elaborado por la Comisión Mundial para el Desarrollo y el Medio Ambiente y conocido como Informe Brundtland, que establece que "Desarrollo sostenible es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Después de la presentación de este informe y sobre todo después de la aprobación de la Agenda 21 en la Cumbre de Río en 1992, otros documentos internacionales han ido desarrollando el concepto y ofreciendo pautas para su aplicación e incorporación a las políticas de gestión, alcanzando amplias repercusiones políticas y promoviéndose a niveles altos de decisión.

Se trata entonces de lograr un crecimiento y eficiencia económica, garantizando la eficiencia y equidad social mediante la solución de las necesidades básicas de la población y sobre la base del funcionamiento estable y continuo de los sistemas ambientales (Banco Mundial, 2003).

El concepto de sustentabilidad planteado en la Declaración de Río de 1992, incluyó tres objetivos básicos a cumplir: Ecológicos, Económicos y Sociales. Los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos, etc. (CNUMAD, 1992). La sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estático, ya que depende no sólo de las características de los recursos y del medio ambiente, sino también de la capacidad para desarrollar nuevas tecnologías para la explotación de los recursos y su conservación. El desafío real entonces consiste en identificar y posteriormente implementar una jerarquía coherente de estrategias imbricadas de desarrollo sostenible,

que combinen las sinergias locales con la eficiencia global. Esta es una cadena muy larga que implica cambios significativos en las aspiraciones y formas de vida particulares de la gente enfocando las necesidades humanas de forma sistémica y no lineal (Gligo, 2001 y Max-Neef, 1998).

El término turismo sostenible aparece en el debate geográfico en la década de los noventa del siglo XX, para describir un desarrollo ideal del turismo que no implique impactos ambientales y sociales negativos (Wall and Mathienson 2005, Butler, 1991; Nelson et al., 1993, Inskip, 1991; Citruella, 1997) como parte de una propuesta mundial de diversos organismos y organizaciones internacionales relacionadas con la actividad turística que se pone de manifiesto en la realización de varias conferencias y la elaboración de diversos documentos, a partir de los cuales la Organización Mundial del Turismo (OMT) propuso considerar al turismo sostenible como: “El desarrollo que atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo, protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida”.

La Conferencia Mundial del Turismo Sostenible (Carta de Lanzarote, 1995) sostiene en su punto N° 1 que “el desarrollo turístico deberá fundamentarse sobre criterios de sostenibilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales”. Capece (1997) destaca dos aspectos a considerar, primero, que se trata de un proceso orientado, lo que significa que no es ni puede ser espontáneo o fortuito, sino que exige una acción concreta en pos de realización; el segundo es que señala la necesidad de una gestión local de los recursos con una finalidad definida.

El turismo sostenible según este concepto rector se concibe entonces como un modelo de desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de la comunidad receptora, facilitar a los visitantes una experiencia de calidad y mantenerlas condiciones ambientales del destino del que dependen tanto la comunidad receptora como los visitantes, debiendo llevarse a cabo sobre criterios de sustentabilidad, es decir, ha de ser soportable ecológicamente y a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva estética y social para la comunidades receptoras. (OMT, 1997 b).

Los tres principios básicos de sostenibilidad planteados en la Carta del Turismo Sostenible pueden ser contemplados de distintas maneras en la política general de desarrollo sostenible del turismo de una región. La OMT por ejemplo, en la nueva definición de desarrollo sostenible del turismo de agosto de 2004, los contempla al establecer que el turismo sostenible debe cumplir tres postulados fundamentales: a) Dar

un uso óptimo a los recursos ambientales, b) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, y c) Asegurar actividades económicamente viables a largo plazo.

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, en ocasión del noveno período extraordinario de sesiones del Consejo de Administración, celebrado en Dubai en 2006, presentó un documento relacionado con los antecedentes del turismo y el medio ambiente, donde menciona que los principios de sostenibilidad económica, social y ambiental pueden recogerse en 12 metas específicas que bien podrían servir de base para formular una política para el desarrollo y la gestión del turismo por parte de los países, esas metas son:

a) Viabilidad económica. Asegurar la viabilidad y competitividad de los destinos y empresas turísticas para que puedan prosperar y producir beneficios a largo plazo.

b) Prosperidad en el nivel local. Hacer que el turismo contribuya en la mayor medida de lo posible a la prosperidad de las comunidades locales, entre otras cosas con la proporción del dinero que gastan los visitantes que queda en manos de esas comunidades.

c) Calidad del empleo. Fortalecer la cantidad y calidad de los trabajos creados en el nivel local y sustentados por el turismo, incluido el nivel de paga, las condiciones de servicio y la disponibilidad para todos, sin discriminación basada en el género, la raza, las incapacidades u otros criterios de esa índole.

d) Igualdad social. Promover la distribución generalizada de los beneficios económicos y sociales derivados del turismo en todas las comunidades locales, con inclusión del mejoramiento de oportunidades, ingresos y servicios disponibles para los pobres.

e) Disfrute de los visitantes. Hacer que los visitantes, en su conjunto y sin discriminación basada en el género, la raza, las incapacidades u otros criterios de esa índole, puedan disfrutar de una experiencia agradable, satisfactoria y sin peligros.

f) Control local. Hacer que las comunidades locales participen y tengan voz y voto en la planificación y la adopción de decisiones sobre la gestión y el desarrollo del turismo en sus áreas, en consulta con otros interesados directos.

g) Bienestar de la comunidad. Mantener y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales, incluidas las estructuras sociales y el acceso a los recursos, a los servicios de esparcimiento y a los sistemas de soporte de vida, evitando toda forma de degradación social o explotación.

h) Riqueza cultural. Respetar y dar más lugar al patrimonio histórico, la cultura auténtica, las tradiciones y las características distintivas de las comunidades locales.

i) Integridad física. Mantener y mejorar la calidad de los paisajes, tanto urbanos como rurales, y evitar la degradación física y visual del medio ambiente.

j) Diversidad biológica. Apoyar la conservación de las zonas naturales, el hábitat y la vida silvestre y reducir el mínimo los daños que se le infligen.

k) Eficiencia en la utilización de recursos. Reducir a un mínimo el uso de recursos escasos y no renovables en el desarrollo y funcionamiento de las instalaciones y servicios turísticos.

l) Pureza ambiental. Reducir a un mínimo la contaminación del aire, el agua y la tierra y la generación de desechos por las empresas turísticas y los visitantes.

Las 12 metas expuestas en el citado documento pueden perfectamente englobarse en 5 principios básicos, en los cuales se contemplan todos los requerimientos del desarrollo sostenible del turismo:

1) Satisfacer las necesidades de quienes viajan por motivos turísticos, sean estos nacionales o extranjeros.

2) Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las comunidades anfitrionas.

3) Preservar el legado histórico-cultural y los elementos, actividades y tradiciones de las poblaciones receptoras.

4) Asegurar la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales en los espacios en los cuales tiene lugar la actividad turística (lo que implica también, corregir el deterioro al medio ambiente causado por el turismo de alto impacto).

5) Mantener la sostenibilidad económica de la actividad turística, de manera que sustente la rentabilidad de la actividad turística, favorezca el desarrollo regional y local impulsando actividades económicas relacionadas, y beneficie en forma justa y equitativa a todos. Este principio de sostenibilidad económica exige incorporar a la política de desarrollo sostenible del turismo los aspectos relativos a la competitividad en el mercado turístico.

Debe realizarse una amplia discusión sobre qué rol cumple el turismo para la economía nacional, la discusión implica reflexionar en cuanto a cómo crecer y para qué mercados. En un contexto amplio este concepto debe regir el desarrollo no solamente del llamado turismo alternativo, de naturaleza o ecoturismo sino también del turismo de masas, es decir, no se trata de hacer un turismo ecológico y descartar otras tipologías, sino ecologizar o ambientalizar toda la actividad turística actual y futura. La aplicación del modelo de turismo sostenible implica flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado, uso de tecnologías ambientalmente aceptables e integración de las comunidades receptoras al desarrollo, lo que posibilitará al turismo funcionar con rentabilidad, pero no a expensas de los recursos y del patrimonio natural y cultural del territorio y según un modelo de gestión de los recursos con una perspectiva estratégica (Pardellas y Padin, 2004).

### **La importancia del entorno**

Mientras que el turismo masivo hace uso intensivo de los recursos del lugar con total prescindencia de los contextos socioculturales y naturales, el nuevo modelo sustentable presenta un turismo más consciente del entorno que los rodea. Las particularidades del lugar escogido motivan la visita de aquellos cansados de la homogeneidad.

El turismo sostenible no solo produce una ruptura con el modelo característico de la pasividad, sino que además se sustenta en principios de respeto y valoración del entorno en el que lleva a cabo la práctica turística. Según Crosby y Moreda (1996) el producto turístico es una promesa de prestación de servicios básicos y complementarios en un tiempo concreto y en un entorno determinado, es una promesa de uso del espacio natural y antrópico.

Frente a los desafíos impuestos por los cambios económicos, políticos y tecnológicos de los últimos años, se han delineado nuevos enfoques que intentan dar respuesta a la dinámica del desarrollo proponiendo una revalorización del territorio. El desarrollo de las capacidades productivas está asociado al despliegue de elementos que están asociados a la órbita de los gobiernos locales. Las políticas públicas de las ciudades y regiones, que contribuyen al desarrollo económico y la equidad, son las responsables de articular lo local y global en medio del tejido de relaciones económicas internacionales. Los gobiernos locales deben construir estrategias que permiten la selección e integración productiva, el incremento del capital social y el aprovechamiento de las capacidades productivas instaladas, para desarrollar sinergias entre los componentes del sistema turístico.

La especialización en la transformación y producción de bienes y servicios propia del distrito industrial marshalliano; el concepto del *milleux* o entorno local de innovación, el reconocido cluster desarrollado por Porter que relaciona la concentración geográfica con el clima empresarial, económico y social; todos son conceptos que asocian la competitividad de los territorios con los procesos de aprendizaje y el valor de la experiencia, y que han impulsado una resignificación de los ambientes locales bajo la aceptación que la fuerza de la globalización radica en la complejidad y sinergia que se produce a partir del enfrentamiento de los espacios territoriales.

El aumento en la demanda de destinos turísticos nuevos no masificados, nos indica que el turista actual se traslada buscando el carácter singular y distintivo, por lo tanto, la demanda debe diseñarse precisamente a partir de las especificidades del entorno. Esa singularidad hoy constituye la principal fuerza o ventaja competitiva del turismo, convirtiendo al entorno en una parte clave de la experiencia turística.

El turismo es considerado como una instancia motorizadora de las economías locales que contribuye a la creación de empleo, la mejora del nivel de inversiones e infraestructura, la inyección de ingreso y la reducción de la pobreza. Los componentes locales constituyen el recurso endógeno, con especial preponderancia en el recurso humano como principales actores del proceso. De esta forma, el destino turístico es

concebido como propio por todos los actores del núcleo receptor, mejorando la calidad y consolidando a largo plazo el trinomio competitividad – productividad – rentabilidad.

### **Los nuevos turistas**

Cuando se suponía que el turismo había dominado el juego de la gran escala, de la integración horizontal y vertical de las actividades y de los procesos turísticos, se observa el progresivo desinterés de la demanda por los paquetes turísticos predeterminados y estandarizados, que ponen en crisis no solo a las empresas sino a las mismas localidades turísticas. El contexto global exige un replanteamiento general de funcionamiento: donde la hipótesis de trabajo era la estabilidad de los mercados, de los canales de distribución y de las organizaciones empresariales, hay que buscar ahora flexibilidad en las formas de producción, de comunicación, de distribución y de consumo. De los productos predeterminados hay que pasar al diseño de productos ajustados a las expectativas de cada consumidor. Del principio de los costes bajos, obtenidos sin reparar en la calidad se pasa a lo que se ha dado en llamar “la cultura de la calidad total”; de la total prescindencia de los contextos, a la búsqueda de sus particularidades; y de la centralización a la descentralización, mediante la reingeniería de procesos y la redefinición de competencias, tanto en las organizaciones empresarias privadas como en el sector público.

El cambio de la pasividad a la pequeña escala de la demanda, característica fundamental del turismo sostenible, se convierte en un reaseguro contra la saturación y sobrecarga del entorno, generalmente frágil. El perfil de expectativas, intereses y motivaciones que induce a la demanda a involucrarse en la comunidad local, manifiesta un aspecto sociocultural del turismo no planteado hasta el momento. El viaje ya no es un recorrido neutral de espacios, sino una inmersión del sujeto en el medio visitado, destacando la importancia del ambiente físico y sociocultural como referente principal de la vivencia del ocio. Desde esa perspectiva se plantea una experiencia enriquecedora por medio de una mayor integración en la vida social y cultural del lugar de vacaciones.

Una visión desgranada de la economía, administración y comercialización, como hasta el momento llevó a cabo el turismo como industria, convirtió a la actividad en una de las más nocivas para el hábitat. Para evitar estos efectos indeseados se exige un cambio de concepción, es necesario desestandarizar los productos otorgando a la oferta un carácter distintivo, descentralizar las decisiones para que el diseño se efectúe en los mismos lugares de destino, tomando las competencias locales y la singularidad como estrategia.

El ciclo vital de los enclaves turísticos que basaron su crecimiento y despegue económico exclusivamente en productos que ofrecían sol y playa hoy se encuentra en una etapa de declinación, y necesitan reposicionarse diversificando su oferta. Para ello se ofrecen, por un lado, nuevos productos estandarizados basados, por ejemplo, en el

incremento de la tematización, la integración del turismo con otras actividades (grandes eventos, exposiciones, acontecimientos deportivos, etc.); y, por el otro, en atención a la demanda emergente se comienzan a ofrecer productos cuya diferenciación se basa en el aprovechamiento de las singularidades.

Di Santo (1993) nos presenta al turista “descubridor”, como aquel buscador de aventuras, de experiencias nuevas, de desafíos a enfrentar en una selva enmarañada, sorteando rápidos de un río, escalando una cornisa o caminar kilómetros para alcanzar una pequeña aldea campesina. Estas expectativas hoy son tan vigentes como las del turista urbano que busca participar en tareas propias de la vida rural o de involucrarse en rituales o festividades religiosas propias de las comunidades que visita. El turista descubridor y aventurero demanda un turismo activo con un rol protagonista, en el que el atractivo, más allá de su magnitud, propicie el desarrollo de una actividad compatible con la sustentabilidad.

Otra faceta de este tipo de este nuevo turista es la búsqueda del sentimiento de heroicidad estimulado por una necesidad de prescindir del entorno confortable y seguro. Antes la seguridad ocupaba un lugar central, sostenida por el sacrificio del presente en aras de un futuro mejor. En la actualidad, la valoración del presente es un factor central, y por ello se asocia a la aceptación de riesgos mayores, por lo que existe una mayor demanda de destinos peligrosos, actividades de deporte con riesgos controlados, adrenalina y diversión. Vincularse con y medirse frente a la naturaleza y a otros entornos socioculturales, con una idea de autorreivindicación de su capacidad y de su individualidad. Si en esa confrontación debe competir con otros durante el tiempo de ocio, recupera la solidaridad como valor. Este tipo de turista privilegia la atención personalizada, el trato directo y la frescura de la espontaneidad, la sencillez de las relaciones, el color y el sabor local, y, en síntesis, la ausencia de impostación, en lugar del carácter impersonal del confort, apoyado por tecnologías sofisticadas. Este tipo de demanda favorece el desarrollo local de la pequeña escala, de empresas familiares o cooperativas, tanto de hospedaje como de gastronomía y transporte.

## **El desarrollo local**

El surgimiento de una economía global ha traído consecuencias para las economías locales. Estas transforman y constituyen, en el nivel regional y en el nacional, partes interdependientes de una economía mundial integrada. La competencia económica global se combina con rápidos avances tecnológicos, particularmente en las comunicaciones, el transporte y las finanzas, acercando el cambio a todos los rincones.

El desarrollo de las comunidades deja de ser responsabilidad exclusiva de los gobiernos nacionales, debido a las sucesivas transferencias a las autoridades provinciales,

y estas a los gobiernos municipales, lo que significa que el nivel local reconoció la necesidad de intervenir en el diseño de su propio futuro.

Según Cotorruelo Menta (2001), el desarrollo local es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. Tiene un carácter pluridimensional y sostenible a largo plazo de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos locales.

La política de desarrollo local permite colocar el énfasis en la democratización en la toma de decisiones, en una lucha cultural por la emergencia de otras creaciones económicas, de otras visiones de lo que es posible construir y representa una renovación del contrato social en un sentido fundamental, como potenciador de actores del desarrollo comprometidos por el aumento del capital relacional. Sobre esta base es posible "gobernar" el desarrollo local, con políticas activas territoriales, con marcos institucionales apropiados, con eslabonamientos productivos recreados y fortalecidos y nuevas formas de organización local.

La visión de lo local como sistema complejo, sustentado en equilibrios de fuerzas inestables, que amplía la mirada a los aspectos dinámicos relacionados con la maduración de las fuerzas productivas, la organización de la sociedad local, la vida como proyecto y la confianza en las capacidades de interacción de los actores personales e institucionales como responsables en la construcción de su propio modelo de desarrollo, son los pilares de una visión relacional y política del desarrollo. El cambio cultural, es el sentido del desarrollo local y la política la que impulsa ese aprendizaje.

La planificación del desarrollo turístico estará a cargo principalmente del gobierno local, pero concebida para promover y garantizar la presencia de la población organizada. Desde esta perspectiva la planificación debe ser entendida como una estrategia de acción, planteada como proceso participativo permanente sustentada en un proyecto político. Los emprendimientos a pequeña escala que requieren la asistencia técnica y financiera del sector público, deben ser encarados mediante una gestión local, de manera tal que sean los propios habitantes los que conciben, realicen y gestionen el espacio de ocio que les pertenece. En este contexto, el gobierno local debe fijar los objetivos, dentro de un contexto político, social, económico y cultural, como aquel ámbito que conforma la base constitutiva del producto turístico.

El desarrollo endógeno representa un cambio de perspectiva, por un lado, implica entender el fenómeno como un proceso de "abajo - arriba", porque endógeno remite a esa dirección de las dinámicas y las fuerzas impulsoras del desarrollo; por otro lado, es un cambio del foco de análisis que requiere reemplazar la problemática de la distribución de los recursos a la necesidad de creación endógena de capacidades de desarrollo. En este

punto es clave la idea de construcción a partir de las capacidades locales, donde los actores de la comunidad poseen una importancia sustantiva.

El territorio en su expresión más integral incorpora otras dimensiones al proceso de desarrollo, desde formas más democráticas de gestión pública, participación y capital social, esfuerzos asociativos, relaciones económicas cooperativas y redes productivas, etc., que instauran la idea que los procesos de cambio se construyen de abajo-arriba, a partir de las capacidades organizativas y solidarias de los agentes locales (Madoery, 2003). El autor considera al territorio como el lugar de interacción entre las empresas, las instituciones y las personas; como un ámbito donde se entretajan relaciones variadas de cooperación y competencia entre los actores.

Según Vázquez Barquero (1999), la teoría territorial del desarrollo está soportada por la idea de que cada territorio tiene características propias como el resultado de una historia que ha conformado su entorno institucional, económico y organizativo, lo cual le confiere una identidad propia y le permite dar respuestas estratégicas a los desafíos de la globalización.

A partir de esta concepción del territorio, la noción del desarrollo está cambiando desde una concepción del desarrollo como algo adquirido a través de la dotación de capital físico, conocimiento, recursos; hacia una concepción del desarrollo como algo generado a partir de las capacidades de los actores en cada territorio de actuación. Albuquerque (2001) sostiene que el desarrollo se construye a partir del reforzamiento del territorio, con la movilización de los actores económicos, sociales y políticos de la sociedad local en torno a un proyecto de desarrollo sustentable y equitativo.

Boisier (2003) remite al territorio como espacios cargados de sentido para quienes lo habitan, un mundo simbólico a partir de una historia construida y compartida, un conjunto de representaciones cívicas y de legitimidad, con áreas de sociabilidad, factores de producción y con lugares de memoria y patrimonio. Concebido así el territorio, con símbolos y representaciones, podemos pensar que el espacio turístico no es sólo una consecuencia, una expresión espacial del producto turístico, sino que reacciona en feedback sobre el propio producto turístico y sobre el mito de espacio turístico material e inmaterial que de él tiene la demanda social. La mirada de los turistas volvió turística a todo el espacio por donde ellos transitan o sobre el cual colocan sus expectativas de cumplimiento de sus deseos de satisfacción. Analizando los comportamientos de los turistas, podemos afirmar que el espacio es continuo, pero también podemos afirmar que cada segmento de mercado define su propio espacio turístico, con lo cual no existe un espacio único, limitado, sino que los límites son difusos y dependen de las aspiraciones y usos que del mismo hagan los turistas. El espacio turístico es entonces un área imaginaria que surge del relato, que como tal es cambiante, de las fuerzas, atracciones, servicios, infraestructuras y consecuencias que requieren y suavizan al desarrollar las actividades

propias de la actividad turística. Esto no significa que por tratarse de un área imaginaria pierda sus componentes físicos, simplemente los trasciende.

Vemos así la importancia del territorio, del entorno y del medio ambiente; en definitiva, la importancia de lo geográfico, en todas sus acepciones (soporte, recurso, distancia), como fundamento del recurso turístico y como configurador del producto turístico; y, por consiguiente, como espacio de producción y espacio de consumo del fenómeno turístico.

El poder que ejercen los distintos actores sociales y agentes económicos en cuanto a la producción y gestión del espacio turístico aparece como un aspecto central. La articulación del poder en cada territorio tiene su reflejo en el espacio social resultante. Por consiguiente, deben ser analizadas: las estrategias de intervención y gestión de los distintos productores de espacio, las alianzas entre los distintos tipos de agentes económico sociales y los mecanismos de jerarquización territorial.

Se debe considerar la situación actual de innovación tecnológica y el tipo de tecnologías que se están desarrollando, lo que introduce una relación nueva con el espacio donde la globalización de oferta y demanda traen aparejadas cierta tendencia por una parte, a la homogeneización de los espacios del ocio por productos mercado; y por otro, una segmentación de gustos y necesidades que requieren respuestas de oferta, cada vez más flexibles y diseñadas a su medida.

## **La gobernanza**

Si una sociedad se reconoce como una organización para la consecución de un determinado proyecto, a través de métodos de gobierno y administración acordados a lo largo de la historia, compartiendo un territorio, una misma cultura y por lo tanto una identidad y un destino; surge entonces un proyecto de institucionalidad abarcativo de la comunidad territorial que conforman.

Después de varias décadas de concebir al desarrollo territorial a partir de la asignación centralizada y exógena de los factores productivos, hoy es entendido como el conjunto de capacidades generadas endógenamente en cada territorio local. Dichas capacidades están asociadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de articulación público-privada, la innovación de las empresas e instituciones locales, donde el impulso exógeno se incorpora a un territorio que bajo tales cualidades pudiendo obtener un mayor provecho, en tanto la comunidad se encuentre organizada y con una estructura de relaciones establecida y consolidada.

El modo de gobernar ha experimentado cambios que han erosionado la noción de gobierno en la que el Estado era el incuestionable centro del poder político (Pierre, 2000), lo que motivó la búsqueda de otras formas de guiar el desarrollo de las sociedades. Por ello, a partir de los '80 se fue imponiendo la concepción que otorgaba al mercado, a través

de la desregulación y la privatización, funciones que antes cumplía el Estado. En América Latina, a fines de los '90 comenzaron a evidenciarse las profundas limitaciones que esta opción presentaba, al generarse repetidas crisis políticas y sociales, y problemas en la marcha de la economía. En este marco la literatura especializada viene planteando el surgimiento de un modelo definido con el término de gobernanza en el que los procesos de toma de decisiones resultan del producto de la interacción y las dependencias mutuas entre las instituciones políticas y la sociedad. Un buen gobierno no depende tanto de la eficacia y eficiencia de las organizaciones gubernamentales como de la capacidad de establecer una arquitectura y un proceso social que incentiven, coordinen, orienten, influyeran y equilibren las interacciones entre diversos grupos y fuerzas sociales, orientando la planificación estratégica hacia una visión compartida de un futuro mejor. Este nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico, caracterizado por un grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado (Mayntz, 2000) viene a repercutir directamente en el modo de pensar el desarrollo de los destinos turísticos.

La gobernanza requiere de ciertas condiciones: el poder debe estar disperso en la sociedad, pero no de manera fragmentada e ineficiente; las autoridades políticas tienen que ser fuertes, pero no omnipotentes, y tienen que haber sido legitimadas democráticamente, de modo que se pueda estimar que los representantes electos reflejan los intereses de todos los grupos socioeconómicos, étnicos o religiosos principales de la sociedad; debe existir una sociedad civil fuerte, funcionalmente diferenciada, con organizaciones especializadas que lleven a cabo las funciones económicas y sociales importantes (la producción, la enseñanza, el cuidado de la salud, entre otras), que se encuentre bien organizada con actores corporativos que representen diferentes intereses funcionales y socioeconómicos (sindicatos, asociaciones empresariales, etc.), y debe gozar de una relativa autonomía (Mayntz, 2001).

Desde la lógica política es necesario tener en cuenta los objetivos explícitos ó implícitos del proyecto turístico y de los distintos actores del sistema turístico. Si el objetivo político de articular con actores de la sociedad civil se circunscribe a obtener legitimidad y a ampliar las bases de consenso, en este caso la suerte del proyecto dependerá de la apropiación social que se haya generado, en la medida en que las organizaciones sociales involucradas y la población en general, asuman y defiendan el proyecto como propio.

Los factores clave en la asociación público-privado que genera la gobernanza son: un poder político afianzado, decidido e innovador, que garantice continuidad; una estructura de gobierno eficiente y un equipo técnico comprometido, que garantice compromiso y eficiencia; y una sociedad con actores movilizados por el interés común y por lo público, para garantizar respuesta de los actores privados.

## El valor de la política

La política territorial debe abordarse desde dos perspectivas principales, los aspectos materiales y los inmateriales del desarrollo. Las infraestructuras y los equipamientos son muy importantes, pero no lo son menos la educación, el empleo, la innovación, el desarrollo tecnológico o las redes socioproductivas. La ordenación del territorio debe pensar en escenarios futuros y delinear un modelo territorial que por medio de actuaciones específicas logre un mayor equilibrio territorial, una mejora cuantitativa de la accesibilidad y conectividad, una disminución de las áreas periféricas, una disminución en la congestión de áreas centrales, un manejo integral e integrado de los ambientes naturales, especialmente en la recuperación de ambientes degradados, y una potenciación de los niveles de competitividad territorial con el fin de re-equilibrar el desarrollo territorial de las actividades socio-productivas.

Será un grave error imponer que todos los recursos pueden ser productos turísticos, la alternativa más sensata es comenzar el desarrollo turístico transformando en productos los recursos con los cuales la oferta se siente identificada y que ya tienen demanda segura, para luego diversificar la oferta turística buscando atributos en los otros recursos que permitan generar nuevas motivaciones para aprovecharlos, en ese u otros segmentos de demanda.

Velasco (2004) define a la política turística como el conjunto articulado y coherente, de decisiones y actuaciones que llevan a cabo los gobiernos en el ámbito territorial de su competencia, con la intención de alcanzar unos objetivos determinados, en relación con los hechos de distinta naturaleza que genera el proceso de atracción, estancia y residencia ocasional de ciudadanos. El sector privado no es capaz de garantizar por sí solo las condiciones que permiten el despegue y/o expansión de los desarrollos turísticos, por otra parte, la lógica económica de la intervención del Estado en el desarrollo de la actividad turística se ve fortalecida por condicionantes de tipo cultural y medioambiental.

En la implementación de la política turística adquieren relevancia: las relaciones intergubernamentales, los actores sociales que se ven directamente afectados y, el papel de la burocracia estatal. Cuando dos o más organismos acuerdan llevar adelante políticas que se traducen en acciones concretas y en donde cada uno realiza una o más tareas específicas, en relación de cooperación horizontal con los otros organismos participantes, hablamos de articulación. Esta horizontalidad no hace referencia a lo cuantitativo, siempre unos harán más que otros, sino a lo cualitativo, todos hacen algo con otros. Se articula para evitar contradicciones de objetivos y acciones, para evitar superposición y obtener coherencia en la política a implementar, y quizás la razón más importante, se produce sinergia, en tanto se tiende a generar resultados superiores a los que se obtendrían si cada uno actuara de manera independiente.

Contraria a la planificación de escritorio o de tipo top-down, un diseño de políticas desde abajo debe considerar el contexto local y la capacidad de sus organizaciones para el logro exitoso de su implementación. Serán fundamentales la negociación, la construcción de consensos y la elaboración de una visión que reconozca la complejidad y sobre todo la versatilidad y adaptabilidad que debe tenerse en el momento de implementar la política turística, para que la misma surta efecto y puedan resolverse con éxito los problemas de gestión de un destino turístico.

Las políticas orientadas a la competitividad de los centros turísticos debe tener en cuenta ciertos factores como la particularidad de los atractivos y productos turísticos, característica de la demanda, relación calidad-precio-producto, calidad, cordialidad, entre otros factores decisivos para la “experiencia turística”. La competitividad puede estar orientada a la construcción de algún tipo de infraestructura básica, por ejemplo para las comunicaciones y el transporte, o una mejora urbanística que incorpore centros de convenciones o centros culturales en el destino. El enfoque del desarrollo local aporta algunas estrategias de competitividad de los destinos turísticos, Albuquerque (2004) nos habla de la incorporación de Agencias de Desarrollo como espacios asociativos de tipo público-privado para la creación de incubadoras de empresas turísticas, servicios de información tecnológica de mercados, de innovación de productos y procesos productivos, de capacitación técnica y gestión empresarial, de cooperación entre empresas, de comercialización y control de la calidad y de asesoramiento financiero.

Las políticas de promoción del destino turístico basan su accionar en el marketing estratégico que se orienta al posicionamiento del destino turístico en base a su perfil e identidad propia en combinación con un perfil característico de la demanda.

Una política pública orientada a la calidad debe ajustar las características del servicio a ofrecer a las expectativas del turista, valiéndose de algunos instrumentos como la gestión de la calidad total, la certificación de la calidad, el uso de indicadores, la implementación de buenas prácticas y las cartas compromiso del ciudadano.

El análisis de una política turística puede efectuarse desde diversas perspectivas y en relación a su relevancia, pertinencia y posibilidad de acercamiento a las fuentes de información y documentación. Se deberá confeccionar el marco social, cultural, económico, político e institucional y realizar un mapa de actores intervinientes y sus vinculaciones en red. Desde el análisis de gestión supone la definición del problema y la confección del marco social, cultural, económico, político e institucional, a través del mapa dinámico de actores, con sus apoyos y resistencias; evaluar las diferentes alternativas de intervención y analizar las eventuales consecuencias de cada alternativa y las diferentes estrategias de implementación.

## **Ordenando el territorio**

El espacio turístico supone la valoración de los factores naturales, culturales y sociales que en él concurren, comprendiendo además la problemática de las actividades y sus impactos.

Un paisaje está formado por los hechos del pasado y del presente. Una comprensión de la organización espacial y de su evolución se hace posible mediante una interpretación precisa del proceso dialéctico entre formas, estructura y funciones a través del tiempo. Las formas o artefactos de un paisaje son el resultado de procesos pasados ocurridos en una estructura subyacente. Se precisa comprender totalmente la estructura social en cada período histórico para poder acompañar tanto la transformación de los elementos naturales en recursos sociales, y los cambios que esos nuevos recursos (formas) sufren con el correr del tiempo.

El objetivo principal de la planificación territorial es la utilización racional de cada parte del paisaje, determinando el tipo de oferta, la cantidad de usuarios, la distribución racional, los tamaños y el régimen de cada tipo de uso, considerando las interacciones que en él se producen y los procesos de acumulación de efectos tanto negativos como positivos, productos de las formas de apropiación de dicho territorio. La planificación del paisaje depende tanto de la estructura físico-geográfica del territorio, como de las necesidades sociales, de factores políticos, económicos e incluso estratégicos y de las condiciones históricas.

El ordenamiento territorial busca una eficiente organización de las actividades en el espacio, de forma coherente, entre sí y con el medio que las sustenta; también persigue la equidad o equilibrio en la calidad de vida de los diferentes ámbitos territoriales. La integración de los diferentes ámbitos territoriales, busca cumplir un principio básico de jerarquía y complementariedad entre los diferentes planes establecidos y entre las diferentes escalas de ordenamiento, locales y regionales.

Los problemas que afronta todo intento de planificación territorial son: la contracción entre conservación y desarrollo; la existencia de sectores conflictivos; la puja entre el interés público y el privado; y la diferente percepción local y los intereses globales.

Todo intento de ordenamiento lleva implícito la elaboración de estrategias de desarrollo social, económico, cultural y ambiental, expresadas en las actividades que se localizarán sobre el territorio; a partir de la distribución ordenada de las actividades según los principios de capacidad de acogida del medio físico, de una adecuada zonificación y uso del territorio, que favorezca las interacciones entre las diferentes actividades que son complementarias, y que separe o evite el conflicto entre las que son incompatibles.

La competitividad del turismo en los distintos tipos de espacios debe responder a las nuevas exigencias del mercado y de la política turística. Así pues, estamos ante una necesaria reestructuración productiva y territorial que se debe mostrar como un

instrumento útil para la unificación de diagnósticos, concretando acciones públicas y privadas, y estableciendo a su vez un marco coherente de movilización y de cooperación entre los agentes sociales. Para ello es necesario apostar por la planificación estratégica e integrada de la actividad turística con un enfoque sustentable y participativo.

De este modo la planificación estratégica debe aglutinar la heterogeneidad de demandas sociales sobre el territorio (ciudadanos, inversores, visitantes, etc.) y los debe conducir hacia un objetivo común. Por lo tanto la planificación estratégica e integrada debe conciliar los intereses de todos los agentes que intervienen en la actividad turística (Hall, 2000) y las comunidades locales.

El desarrollo turístico integrado responde a los siguientes aspectos conceptuales: considerar el desarrollo turístico como un instrumento de desarrollo y no como objetivo en sí mismo; considerar el desarrollo local como determinante; sustentar todo ordenamiento y planificación turística de manera integral; asumir el desarrollo turístico integrado de los aspectos generales del territorio y los elementos del sistema turístico; coordinar la actuación de la administración pública, las iniciativas privadas y la sociedad civil organizada, como garante de los procesos y para salvaguardar la identidad comunitaria y; la finalidad última de la estrategia integrada será el aumento de la rentabilidad social, económica y ambiental, a través de la calificación productiva.

Partiendo de un análisis de las necesidades insatisfechas de la demanda del destino, es necesario visionar a cuáles de esas necesidades se pretende dar respuesta desde el mismo, en función de la misión que el turismo pretende cumplir para dicha comunidad. Definida la visión de desarrollo turístico, proceso que debe ser construido colectivamente a través de técnicas participativas que posibiliten rescatar la opinión de los distintos grupos de interés; la próxima tarea será la definición de los productos turísticos. La misma requiere una revisión del patrimonio natural y cultural de las áreas, sus dinámicas socio-económicas y socio-demográficas, las condiciones de accesibilidad y conectividad con las principales áreas de mercado, la cantidad y calidad de los servicios de apoyo y las necesidades de los segmentos identificados como objetivos de mercado.

El desafío de los destinos turísticos se orienta a desarrollar una cultura de servicio, preservar el entorno natural y ofrecer un conjunto de productos que puedan satisfacer las expectativas de los visitantes. De igual manera se requiere conocer el real potencial de mercado del destino, tanto a nivel interno como internacional y desarrollar una eficiente coordinación de los sectores público y privado para la generación de servicios de alto nivel e innovación permanente de productos y atractivos, todo esto orientado a satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los visitantes.

La Organización Mundial del Turismo (1998) sostiene que el turista, cuando toma la decisión de viajar, emprende una actividad que percibe como un solo producto: el viaje. De esa forma no evalúa separadamente cada parte de la cadena, sino su satisfacción final

con la experiencia. Por ello se reconoce que evalúa la experiencia turística integral. Esto obliga a los destinos turísticos a encaminar el desarrollo desde esa perspectiva, asumiendo las características de un sistema compuesto por recursos y servicios interdependientes. La OMT reconoce que esta actividad es básicamente una amalgama de servicios, instalaciones y organizaciones. El desarrollo debe encauzarse desde un enfoque coordinado y considerando la importancia de las relaciones entre todos los componentes del destino. Desde el análisis de la oferta, el desarrollo debe ser entendido de forma global, incluyendo tanto los recursos y productos turísticos como los servicios elementales o de base, es decir, todas las prestaciones directas e imprescindibles que son la razón por la que la demanda se dirigió al lugar y satisfacen su necesidad principal; y también los servicios periféricos, aquellos que se ubican en torno del servicio de base y que si bien son de menor relevancia por ser, desde una primera lectura, menos necesarios, también son determinantes de la competitividad del destino.

Por lo tanto, el desarrollo del turismo debe analizarse desde esta perspectiva y carácter sistémico. Esa visión de un todo reconoce en varios autores diversos componentes o elementos que forman el producto-destino, algunos tangibles y objetivos como el patrimonio, las infraestructuras, las supraestructuras y los equipamientos; otros intangibles y subjetivos como la hospitalidad de los residentes, la cortesía, cordialidad, calidez, el ambiente y las costumbres. Cazes y otros, citado en Ejarque (2003) hacen saber que un buen destino debe poseer las cinco "A" attractions (atractivos), accessibility (accesibilidad), amenities (servicios), accommodation (equipamientos varios) y activities (actividades). Otra clasificación de los componentes del destino involucra a los factores, atractores y sistemas de soporte (Themis, 2007) con igual relevancia para el análisis del modelo de desarrollo del destino.

Los modelos o tipologías de desarrollo de destinos turísticos analizadas por autores como Pearce (1991), Molina (2000), Ejarque (2003), Figuerola Palomo (2006), Valls (2002), Cazes y Acerenza (1995) y Vera (1997), entre otros autores citados por Wallingre y Villar (2009), permiten reafirmar que los destinos turísticos, a través de su evolución, pudieron asumir diferentes formas de desarrollo. Brevemente se consideran a continuación las principales características de cada tipología:

El Desarrollo Turístico Espontáneo presenta una actividad que aparece en el territorio de forma improvisada sin considerar la realización de planes previos, lo que genera cierta anarquía en el desarrollo urbano y una oferta descontrolada de servicios, con fuerte concentración espacial.

El Desarrollo Turístico Planificado aparece en sitios poco poblados, que buscan en el turismo la diversificación de la economía y que, a manera de polos de desarrollo, siguen lineamientos y financiamiento de entes internacionales.

El Desarrollo Extensivo incorpora la construcción de nuevos complejos funcionales y la expansión de los vigentes, con infraestructura que tiende a vincular y a unificar a toda la región.

El Desarrollo Integrado parte del desarrollo planificado con la iniciativa de grupos empresarios o corporaciones que promueven el desarrollo y disponen de recursos financieros y técnicos. Estos nuevos y privilegiados espacios denominados enclaves se apropian de manera selectiva de los atractivos aislando al visitante del entorno territorial. Este modelo tiene como antecedente los centros de esquí y resorts exclusivos costeros, con una participación del Estado en la provisión de infraestructuras.

El Desarrollo Catalítico, opuesto al desarrollo integrado, comprende el accionar de un agente principal que genera el desarrollo complementario por parte de otras empresas o individuos, contribuyendo al desarrollo existente, con inserción en la población residente para generar mejores condiciones de vida y una mayor diversidad de ofertas.

El Desarrollo Dependiente se da en países subdesarrollados con fuertes inversiones de tour operadores internacionales, que manejan la oferta y los precios del mercado. Estos resorts disponen de toda la oferta de compras y entretenimiento, por lo que el turismo no genera ningún tipo de beneficio económico para la industria y comercio local.

Todas estas tipologías pueden resumirse en tres modelos (Cordero, 2003): Un modelo de enclave turístico transnacionalizado con predominio económico, social y cultural de capital transnacional en la oferta de servicios; un modelo de participación local con predominio económico, social y cultural de actores locales en la oferta de servicios, conservando acceso y pertenencia de espacios territoriales; y un tercer modelo resultante de la combinación de los dos anteriores.

Es importante al considerar un modelo de desarrollo turístico con activa participación de la población local en su planificación y desarrollo, siempre debe poner en relieve valores como equidad, la sustentabilidad, el enfoque de género, la inclusión social, la calidad y equilibrio espacial y territorial y la calidad de vida. Mientras que el modelo de enclave tiende a la segregación social y al desequilibrio territorial, el modelo de desarrollo local se presenta como integral armonizando el empleo del territorio y el patrimonio, implementando servicios que permiten elevar el estándar de vida requerido por la comunidad local con la lógica de la rentabilidad.

### **Planificando el desarrollo**

El desarrollo de un territorio en condiciones de competencia puede concebir múltiples objetivos: eficiencia en la asignación de recursos, para la competitividad territorial; equidad en la distribución de la riqueza y el empleo, para la cohesión social; equilibrio del entorno medioambiental, para la conservación del ecosistema y sistema productivo territorial. La

búsqueda sistemática del equilibrio dinámico de estos objetivos múltiples puede generar situaciones de conflicto entre diversos sectores que compiten por sus intereses públicos o privados. El desarrollo local es una estrategia territorial competitiva basada en el aprovechamiento pleno del potencial de utilidad endógeno con la adecuada inserción de impulsos y recursos estratégicos exógenos. El desarrollo local tiene un carácter pluridimensional e integrado y supone la implantación de un proceso sistemático y sostenible a largo plazo de dinamización del territorio y la sociedad local, mediante la participación protagonista y corresponsable de los principales actores socioeconómicos y políticos locales. En una buena gobernanza, las administraciones públicas buscan las ventajas competitivas de los sistemas productivos-territoriales, a través de políticas que favorezcan la innovación tecnológica, el funcionamiento de los mercados, la regulación de las instituciones y cultura emprendedora.

El desarrollo local adopta como modelo de planificación e intervención el desarrollo territorial integrado y autosostenido, asociado a una estrategia de articulación social de las comunidades territoriales, basado en la identidad territorial como factor diferenciador y de diversificación territorial, asociado a un concepto nuevo: la ecodiversidad, que surge de la asimilación del concepto de la biodiversidad al territorio humanizado. El motor del proceso de desarrollo turístico se apoya en una triple metodología: I) La filosofía de planificación que corresponde al modelo de desarrollo territorial integrado; II) La metodología de acción social tendiente a articular internamente las comunidades territoriales en razón de su identificación territorial, la autosostenibilidad; y III) la ecodiversidad como metodología de acción territorial, que pretende estructurar el espacio en unidades identitarias y productivas diferenciadas, para conseguir una diversificación del espacio geográfico regional a partir de las ventajas comparativas de cada comunidad y de sus factores diferenciales.

Todo proceso de planificación y desarrollo territorial debe ser continuo, y debe diseñarse un sistema de seguimiento y participación que sea gradual y voluntario, que contenga alianzas estratégicas en el territorio, con los otros gestores públicos, con los empresarios y asociaciones, y con los ciudadanos en general. La acción del gobierno local de forma abierta, pluralista y democrática, será de gran eficacia para conseguir el estatus de "territorios de calidad".

La calidad territorial a la que refiere Precado Ledo, es la que está directamente asociada con la capacidad de innovación de los territorios. En este sentido, la innovación requiere de la integración de la comunidad, por lo que es necesario recalcar la necesidad de dotar a los territorios de estructuras organizativas que favorezcan la coordinación, la cooperación y la participación, por ser esta metodología de acción social el mejor canal para absorber las innovaciones exteriores o producir procesos innovadores endógenos. La innovación lleva así a encontrar nuevas combinaciones productivas o nuevos avances

sociales o culturales, en un proceso de valorización constantes de la identidad en sus distintas dimensiones.

En este sentido, la planificación estratégica es un instrumento de racionalización que implica reconocer los problemas y valorizar los recursos, en un contexto de incertidumbre creciente, donde se intenta maximizar las acciones para el desarrollo del territorio. Por ello, la planificación estratégica es un instrumento de reflexión para la acción, una herramienta para el diseño e implementación de estrategias de desarrollo para nuestro territorio. Es asimismo, una herramienta que busca optimizar las actuaciones y esfuerzos de una comunidad para concretar una estrategia de desarrollo local.

Los planes estratégicos tratan de articular de forma eficiente, los recursos existentes para mejorar la calidad de vida de la población territorio, y el atractivo de las ciudades. Esto lo demuestra, por ejemplo, las experiencias de planificación en Sevilla, Barcelona y Bilbao en España, San Francisco en EE.UU., de Bogotá en Colombia, de Curitiba y Río de Janeiro en Brasil, de Rosario en Argentina, Marruecos, Túnez, etc.

El Plan Estratégico de Desarrollo Local (PEDL) puede entenderse como el proceso y el lugar donde aunar la participación comprometida de los principales agentes y actores económicos, políticos y sociales de la comunidad local para: elaborar un diagnóstico compartido sobre el presente y el pasado de la comunidad; construir una visión viable de futuro común a largo plazo, y seleccionar los objetivos y orientaciones estratégicas de la consecuente actuación prioritaria pública – privada (Echebarría, 1993). En definitiva, la planificación estratégica es un proceso de concertación activa de actores locales con el fin de establecer objetivos comunes a largo plazo que transformen la realidad actual, superando las debilidades y potenciando las fortalezas. Es un proceso político y social que requiere, para funcionar, el compromiso activo de los distintos actores locales y regionales. Entonces, es necesario concertar voluntades, construir redes territoriales y compartir responsabilidades.

Los destinos de vanguardia mantienen sistemas productivos que incorporan nuevas tecnologías y establecen relaciones laborales emergentes, dominando sistemas flexibles de trabajo para la producción no estandarizada y adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno. La competitividad dependerá principalmente de la presencia de dos tipos de factores, los de atracción y los de soporte y recursos, a los que se debe añadir la existencia de una dirección del destino y tener presente las restricciones a las que se enfrenta. Dentro de los factores de atracción se destacan la fisiografía, cultura e historia, lazos con el mercado, actividades, acontecimientos especiales y superestructura. Estos son el núcleo básico del modelo y conforman los elementos primarios del atractivo del destino. Por ello, la existencia de estos factores se convierte en una condición necesaria pero no suficiente en la consecución de las ventajas competitivas de un destino. Resulta necesario, además, la presencia de una serie de factores que facilitan el desarrollo

turístico, como son los recursos de soporte, y los recursos facilitadores, el espíritu empresarial y la accesibilidad. También será menester implementar una dirección coherente y estratégica de la política pública y la imprescindible orientación de de todas aquellas actividades que pueden reforzar el atractivo de los recursos naturales y los factores de atracción y mejorar la calidad y efectividad de los factores de soporte (Crouch y Ritchie, 2003)

La planificación estratégica consistirá en adoptar los valores, principios y creencias de la comunidad, a fin de recrear la visión del futuro deseado y cristalizarlo en metas y objetivos de un plan maestro de desarrollo. A través del análisis interno y externo de las fuerzas clave del medio, como la economía, el medio ambiente, la política, la tecnología, y la competencia en general; nos debe llevar a la redacción de la misión, entendida como la razón de ser de la organización, que refleja el propósito de la misma. Visión, dirección y misión van tomadas de las manos, para nutrir la declaración de políticas y objetivos estratégicos, metas y planes de acción, a través del inventario de recursos y presupuestos, medición y evaluación, ajustes y retroalimentación de los planes generales. Una mención especial merecen los valores, del grupo social que se dispone a planificar su futuro, que representan el corazón de la cultura, los que definen el éxito en términos concretos para que los miembros de la organización los respeten. Son la esencia de la filosofía de la organización, los que dan sentido a la dirección común y la guía del comportamiento diario. La estructuración del producto turístico precisa identificar e inventariar los factores que integran el patrimonio turístico natural y cultural y los factores humanos y de capital disponibles; determinar las actividades a realizar; definir los elementos que han de caracterizar el producto, tanto lo referente a producto tangible, como lo que se refiere a las utilidades funcionales, vivenciales y simbólicas; evaluación de la capacidad receptiva y su relación con la demanda; llevar a cabo las acciones para su puesta en marcha. Para ello debe evaluarse la viabilidad en cada paso, que incluye un análisis de costes económicos; evaluación de posibles frenos desde el sector público o privado; análisis del coste social; y estudio del impacto medioambiental.

Durante décadas se consideró que el proceso planificador estaba concluido al finalizar la redacción de su producto: el plan o proyecto. En la actualidad esta visión es distinta; así afirmamos que el proceso de planificación es uno solo, que se inicia con la "idea" y se continúa a lo largo de las etapas de proyección y de gestión de lo proyectado. De tal suerte que la gestión es consecuencia de lo previamente pautado y cubre la fase de implementación del plan o proyecto. Tal como lo expresa Drucker, la planificación es observada como un proceso instrumental cuya finalidad es orientar la acción a futuro: siendo un instrumento de acción para intervenir el futuro; un instrumento de coherencia que ajusta las relaciones entre las personas y los procesos de cambio, y un instrumento de motivación por medio de las informaciones generadas.

La gestión de sitios y destinos turísticos, culturales o naturales, implica incorporar los siguientes conceptos de la gestión de políticas públicas como: la necesidad de gerenciamiento de aquello que se plasmó en un plan de desarrollo teniendo en cuenta indicadores de sustentabilidad e innovación; adoptar una nueva comprensión sobre la medición de indicadores tradicionales de gestión (eficiencia, eficacia y economía), en pos de los principios de sustentabilidad; incorporar la noción de distribución justa de los ingresos producidos por los efectos de la ejecución de lo proyectado; la participación en todo el proceso de “los nuevos gestores”. Hoy en día no son los Estados los únicos que tienen responsabilidad y decisión en el proceso de gestión, sino que los modelos imperantes admiten actores privados y sociales. Se deberá capacitar y sensibilizar a los actores intervinientes y a las comunidades para que sean la salvaguarda de los objetivos proyectados, empleando metodologías y herramientas que aseguren el resultado o producto de lo proyectado.

La estrategia es un plan de acción global que opera en el campo especulativo, permitiendo una concepción global del fenómeno considerado. La estrategia es el procesado de la información de inteligencia que facilita saber en dónde se está y hacia dónde se está yendo. Más que la aplicación de recursos es la aplicación de la fuerza potencial. Su principal problema son los objetivos para lo cual deberá resolver caminos realistas que permitan su alcance. La estrategia es una interactividad, una tarea multidisciplinaria que permite trabajar con la empresa en situación y proyección (Aimar, 2000).

Como nuestro objetivo es un turismo a largo plazo y armónico es menester que ambas partes, oferta y demanda, sientan que el producto es reflejo de sus convicciones y sentimientos. Lo ideal es que exista algo más que un intercambio de un bien o servicio por un precio pautado. Se debe generar percepciones positivas que estén más allá de lo meramente material o de la satisfacción física que el producto o servicio puede por sí cubrir. La consigna es generar una relación afectiva de signo positivo entre las personas, los objetos y las prestaciones de servicio, generando un turismo sostenido, armónico y que comprende ventajas competitivas. Así, ese sentimiento de identificación puede no darse cuando la relación se basa sólo en intereses, en lugar de valores, ya que en tal caso lo que primará será la conveniencia. La existencia de una política turística basada en valores coincidentes de los actores que participan en el escenario de la actividad, permite que éstos se sientan identificados con el producto logrado.

El plan estratégico tiene que plantearse cómo crear y distribuir valor para todos los actores, oferentes, demandantes, gobernantes, vecinos comunes, amantes de la naturaleza, ecologistas, director del museo, artesano, etc. Siguiendo un inventario de factores que ayudan al destino a crear, administrar y distribuir valor, encontramos los siguientes: política turística, expresiones y expectativas comunitarias, política de las

actividades turísticas, oferta de atributos, actividades de marketing, redes de interacción, y sistemas de gestión.

No pretende este trabajo un análisis de planes exitosos llevados a cabo en distintos lugares del mundo, sin embargo no puedo dejar de mencionar brevemente el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable PFETS 2016 y su posterior actualización, que persigue la consolidación definitiva de la actividad turística en Argentina, como un sistema altamente eficiente al servicio de la captación, traslación y distribución equitativa de recursos en la vasta geografía socioeconómica nacional. El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable buscó reunir las mejores ideas y voluntades de todas las provincias del país, recuperando y potenciando lo que ya se realiza en cada una ella, evitando superposiciones y eventuales contradicciones, y articulando un sistema planificado de turismo diversificado, abarcativo y conciso, que permita el control de gestión de calidad, con un monitoreo continuo para evaluar resultados y corregir eventuales desvíos, así como de incluir cambios de rumbo necesarios. El PFETS comprende los siguientes grandes lineamientos: seguridad jurídica y marco normativo, trabajo interministerial a través de un plan de coordinación y cooperación institucional, estrecha colaboración y cooperación con el sector privado, implementación de un modelo de gestión por resultados (Carta Compromiso con el Ciudadano), desarrollo de un Programa Nacional de Calidad, la planificación estratégica del sector a través del diseño, implementación y actualización permanente, desarrollo sustentable de la oferta utilizando la planificación territorial y la inversión como herramienta proactiva, la resolución de los grandes problemas de conectividad interna y externa, la implementación de la regionalización y federalización como estrategia de desarrollo sustentable, con una mejora continua en la promoción y comercialización de los destinos turísticos del País.

### **Turismo responsable**

La responsabilidad social del turismo contempla dos perspectivas, la pública y la privada. Desde el sector público se lo contempla como efecto multiplicador, como generador de riqueza y bienestar, y por otro lado, las empresas han comenzado a convencerse de la necesidad de tener una actitud responsable, procurando proteger el medio del cual depende su negocio, y a su vez generando rentabilidad económica, social, ambiental, cultural. Una empresa socialmente responsable supone que sea ciudadana, esto es, que no se limite exclusivamente al respeto de las obligaciones jurídicas, sino que vaya un paso más allá del cumplimiento legal, integrando voluntariamente en sus prácticas, tanto operativas como comerciales, consideraciones de índole ética, social y medioambiental.

El fracaso de la “teoría del derrame”, según la cual el crecimiento económico traería aparejado en el mediano y largo plazo una mejora sustantiva en la situación de los estratos socioeconómicos de menores ingresos, demostró que las variables de índole económica no representan condiciones que permitan por sí mismas solucionar demandas insatisfechas y consecuentes problemas de vulnerabilidad social. Conscientes de estas limitaciones, cabe destacar el papel de numerosas empresas responsables, para contribuir a intensificar el capital social. Desde la perspectiva de Putnam (1993) tres elementos fundamentales circunscriben el capital social: el grado de confianza entre los actores sociales, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad demostrado. Así las empresas cumplen un rol esencial procurando minimizar las externalidades negativas y maximizando externalidades positivas para elevar los niveles de confianza en la sociedad, facilitando las relaciones y reduciendo consecuentemente los costos de transacción.

Así el turista responsable busca conocer, comprender y contactar con otras culturas; conocer la realidad social del lugar escogido; busca además garantías de responsabilidad en la gestión económica de su dinero, y compartir con otros viajeros que tengan intereses semejantes y un perfil parecido al suyo; estrechar lazos con la comunidad anfitriona y que el movimiento de dinero que su viaje genera, repercuta en la realidad que visita de alguna manera.

La Responsabilidad Social Empresaria es un factor que es tenido en cuenta por un considerable porcentaje de consumidores e inversores alrededor de todo el mundo. En la medida en que las personas demanden prácticas de responsabilidad social a las empresas, y utilicen sus roles de consumidor e inversor para lograr la consecución de dicho fin será un buen negocio para las compañías al establecer objetivos que permitan satisfacer estas nuevas demandas. Las empresas multinacionales, en respuesta a la creciente demanda por responsabilidad social, comenzaron a incluir en sus reportes corporativos informes sobre el desenvolvimiento económico, social y medio ambiental de la empresa. En el desarrollo de estos lineamientos han participado todos los interlocutores de la empresa en la elaboración de principios como en el desarrollo de los procesos de implementación, también participan ONGs, gremios y sindicatos, representantes de la comunidad y organismos gubernamentales. Existen certificaciones, premios u otros estándares que evalúan en algún sentido el comportamiento social de las empresas, en base a un índice de responsabilidad social empresaria. Etiquetas de comercio justo, etiquetas sociales, certificados y diversos premios a la responsabilidad, son distinciones que promueven el compromiso empresarial y estimulan difusión y la implementación de la RSE en el mundo.

La preocupación por la sustentabilidad del turismo incluye además ocuparse por evitar las “fugas” de lo generado por el turismo a escala local fuera de la región, un buen ejemplo

es la iniciativa Pro-Poor Tourism, definida como el turismo que genera beneficios netos para los pobres (Ashley et al, 2001). La misma tuvo su origen en la Conferencia Mundial de Desarrollo Sustentable, realizada en Johannesburgo en 2002, bajo el título: “El turismo sustentable como una herramienta efectiva para la eliminación de la pobreza”. Se trata de minimizar estas fugas extra regionales de los ingresos por turismo en las comunidades y promover el turismo para los sectores de menores ingresos. Es fundamental encontrar los socios adecuados en las comunidades para enfrentar este tipo de cambio; los socios podrán pertenecer al sector público o privado, pero necesariamente deben compartir los mismos valores y tener algún grado de reconocimiento personal en la comunidad. Uno de los principales ejes de la propuesta es centrarse en desarrollar habilidades locales para generar servicios que actualmente o potencialmente pueden ser prestados por personas, organizaciones o compañías extra regionales.

Estos desafíos en cuanto a la forma de desarrollar competitividad en las empresas a escala destino sugieren una variedad de implicancias en las políticas públicas a escala local, regional y nacional. Debe generarse una discusión de cómo las distintas instituciones del Estado pueden incorporar y promover este cambio de cómo hacer negocios en turismo de una manera diferente. Se debe invertir en el apoyo a pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de nuevos tipos de servicios turísticos, en capacitación para pequeños y medianos emprendedores, el tratamiento de normativas adecuadas para su escala operativa, desarrollo de infraestructura organizacional, entre otros temas.

## **Cultura y turismo**

La actividad turística atraviesa por transformaciones muy profundas tanto en su estructura económica, como en sus objetivos y alcances. En el marco de la globalización, la evidencia disponible muestra que el turismo se ha expandido considerablemente durante los últimos treinta años. Por un lado, la expansión ha sido impulsada por el incremento sostenido del ingreso real y del tiempo disponible de ocio de los individuos, particularmente en los países desarrollados lo que ha provocado una fuerte demanda por servicios turísticos que respondan a la existencia de nuevos perfiles de preferencias entre los consumidores.

La globalización tiende a uniformar estilos de vida y estandariza gustos y consumos, pero, por otro lado, parece impulsar la búsqueda de identificación con lo local. García Delgado (1998) sostiene que en un mundo globalizado la búsqueda de la propia identidad y de sentido deviene vital, porque es lo único que puede proporcionar orientación, certeza y seguridad. Conocerse a sí mismo es un elemento central de la experiencia humana, lo que favorece la individualización, subjetividad y también la revalorización de lo espacial, de

ser un lugar, que se manifiesta en cierta valoración de lo tradicional, que tiene a resaltar las especificaciones del lugar.

La cultura y el saber tendrán un papel fundamental en el siglo actual. En el pasado, el valor residía en la Tierra; ahora, en cambio, la mente humana con sus capacidades de conocer y crear, surge como lo más valioso. La cultura será entonces el capital más importante de una sociedad. Hoffmann (1997) argumenta que sin una base cultural no es posible superar los desafíos del presente, y agrega, que no son la técnica, ni la economía, ni la política las que resolverán nuestros problemas. El proyecto de hacer futuro es, en primer lugar, un programa cultural.

Según Sergio Boisier el territorio es el resultado de las relaciones sociales que se producen en el mismo. La corporización de la actividad económica y social en el territorio, esto es la producción social del mismo, es la formación de estructuras específicas y con dimensiones concretas. En términos generales estas estructuras se pueden comparar con la formación de redes, adonde los nudos serían los centros y los hilos el sistema de infraestructura. Este lugar de creación de recursos específicos, de creatividad, permite mantener una actividad económica a través de la valorización de la calidad de sus productos, en un espacio portador de vectores simbólicos culturales e históricos que confieren a la producción un carácter específico. Así la identidad, la cultura y el patrimonio juegan un papel fundamental para el turismo, debido al proceso de patrimonialización que es la base de las ofertas y demandas turísticas. La apropiación y valorización como acción selectiva, individual o colectiva, se expresa en acciones concretas que permiten construir referencias identitarias durables.

La patrimonialización de valores territoriales implica la construcción de una “conciencia patrimonial”, que en general tiene un carácter representacional y comunicacional. La sustentabilidad de estos patrimonios depende en primer lugar de la comprensión de los procesos sociales y culturales que los rigen. Como resultado de la patrimonialización es posible la tematización de los productos turísticos, que implica entender las premisas planteadas por Pine y Gilmore (2000), quienes en primer lugar definen a las experiencias como sucesos que involucran a los individuos en forma personal; para ello es necesario que el espacio potencialmente turístico se convierta en un lugar diferenciado para generar “la escena” donde teatralizar la experiencia. La tematización en sí de la experiencia turística implica el esbozo de un relato participativo de esos bienes patrimoniales de la comunidad receptora.

El turismo es un importante aportante de razones por las cuales los habitantes de un determinado lugar buscan explicitar su identidad, toda vez que al exponerlos frente a terceros, obliga a autodefinirse. En este sentido, la turistización afecta fundamentalmente las dimensiones simbólicas de la sociedad (Bustos Cara, 2001), lo que lleva a elaborar

formas discursivas que permitan presentarla frente a los visitantes, las que se vuelven imágenes que afectan la viabilidad del negocio.

La identidad se asienta en dos fuerzas. La del pasado reconocido, los orígenes con los cuales nos identificamos y a la vez muchas veces nos condicionan; y el futuro deseado, las expectativas, el devenir, aquello que deseamos ser. La fuerza motriz no es la del pasado, sino la del futuro. Nadie modifica el pasado, lo único que podemos hacer es construir el presente y, sobre todo, el futuro. Así, el espacio turístico es también el espacio de encuentro de identidades, con el agregado de que aquí también participan las identidades de los turistas, haciéndose presentes sus orígenes, sus formas de ser y sus aspiraciones.

El desarrollo del destino turístico debe respetar las señas de identidad propias de la comunidad, provengan éstas del pasado, sean producto de su presente o surjan de alguna proyección de futuro; las razones por las cuales turistas y habitantes pueden sentirse identificados con los productos logrados y que dichos productos existen, desde el ámbito de la oferta, gracias al aporte de personas que conforman un mismo grupo de pertenencia. Es necesario que los actores de la oferta vean en el producto sus señas de identidad y las de la comunidad a la que pertenecen. El producto turístico debe expresar su historia, su relación con el hábitat, sus aspiraciones de futuro, sus creencias y su lenguaje. En definitiva, sus valores y todo aquello que reverencian. Esta identificación será clave para lograr compromisos duraderos entre oferentes y demandantes, generando lealtad recíproca que coadyuvará a crear y fortalecer las ventajas sobre nuestros competidores. De esta manera, el espacio turístico como productivo, requiere de una buena dosis de equilibrio para que las fuerzas que ejercen estos dos grandes atractores (la identidad local y la identidad del visitante) puedan encontrar puntos de acuerdo y que el negocio se concrete.

En los últimos años, se ha observado una tendencia a valorizar, de manera especial, los sitios arqueológicos, ciudades y centros históricos para fines turísticos. Esta revalorización debe basarse en una estrategia de mínima intervención y en la incorporación de programas de conservación preventivos y rutinarios (planes de manejo), con técnicas que dependerán tanto del bien individual como del contexto ambiental y las condiciones climáticas a las que se encuentran expuestos. El proceso de evaluación del bien cultural sirve como un marco para la asignación de prioridades de las acciones más representativas, la definición de objetivos de manejo y el diseño de estrategias.

El Plan Federal de Turismo Sustentable de Argentina conceptualiza al turismo cultural como aquella modalidad de turismo que tiene como motivación la contemplación y/o participación en forma activa de las manifestaciones culturales de los pueblos a través de un contacto directo con sus costumbres, su filosofía, su arte, su ideología, su lengua, su modo de ver el mundo y su desarrollo.

La cultura tomada como recurso turístico nos conduce a asumir la existencia de un tipo o modalidad de viaje turístico que centra su interés en la riqueza intrínseca del hecho cultural a observar y en la forma en que se encara su utilización. Algunos autores lo citan como un mercado específico, otros como una modalidad y hasta hay quienes lo proponen como un producto turístico. Steinberg (2001) expresa que se trata de excursiones personalizadas a otras culturas y lugares con el fin de aprender sobre su gente, estilos de vida, patrimonio y arte de manera informada. Richards (1996) nos habla del desplazamiento de personas desde sus lugares habituales de residencia hasta los lugares de interés cultural con la intención de recoger información y experiencias nuevas que satisfagan sus necesidades culturales. Rodolfo Vázquez (2005) dice que el turismo cultural trata sobre la organización de viajes con una propuesta de contenido territorial o temático para llevar a cabo actividades que permitan experimentar la cultura y las diferentes formas de vida de otras gentes, conocer y comprender sus costumbres, tradiciones, entorno físico, ideas intelectuales y lugares históricos, arqueológicos, arquitectónicos o de otra significación cultural.

El turismo cultural es la modalidad de viaje turístico que permite el descubrimiento de sitios y monumentos; satisfacción de la necesidad de diversidad; nuevas experiencias y conocimientos y, establecer contacto directo con otras pueblos. Dicha modalidad se asienta en la existencia de un patrimonio cultural, de bienes y servicios culturales. Los bienes culturales son aquellos bienes de consumo que transmiten ideas, símbolos y modos de vida. Estos informan o entretienen, mientras que contribuyen a crear una identidad colectiva e influyen en las prácticas culturales. Los servicios culturales consisten en una serie de medidas e infraestructuras destinadas a las prácticas culturales, provistas por instituciones gubernamentales, privadas y semi-públicas como así también por empresas. Todos estos elementos combinados con la motivación del visitante y la atractividad del destino posibilitan el surgimiento de productos turístico de base cultural.

La Organización Mundial del Turismo considera que el turismo cultural comprende los viajes de estudio, viajes a festivales u otros eventos culturales, visitas a sitios y monumentos, viajes para estudiar la naturaleza, el arte o el folklore, peregrinaciones, etc. con el fin de satisfacer la necesidad humana de diversidad y para elevar el nivel cultural del individuo, a través de los nuevos conocimientos, experiencias y contactos.

La OMT promueve el cumplimiento del Código Ético Mundial para el Turismo, con miras a garantizar que los países miembros, los destinos turísticos y las empresas maximicen los efectos económicos, sociales y culturales positivos del turismo y maximicen sus beneficios, reduciendo a la vez al mínimo los impactos ambientales y sociales negativos.

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) en el año 2002 tiene lugar la primera iniciativa de potenciar un programa de turismo

cultural para Iberoamérica, en la VII Conferencia Iberoamericana de Cultura: “resaltar la vinculación estrecha entre el patrimonio y el turismo cultural, como factor fundamental del desarrollo, que genera recursos orientados a la autosustentabilidad”.

La Carta Internacional de Turismo Cultural ICOMOS, considera que el patrimonio incluye los entornos tanto naturales como culturales, abarca los paisajes, los sitios históricos, los emplazamientos y entornos construidos, así como la biodiversidad, los grupos de objetos diversos, las tradiciones pasadas y presentes y los conocimientos y experiencias vitales.

El objetivo de la UNESCO concerniente al turismo, consiste en promover un turismo que reconozca la diversidad cultural, la necesidad de preservar los recursos frágiles y de movilizarlos al servicio de la lucha contra la pobreza y un desarrollo viable permitiendo a las diferentes identidades culturales expresarse (Piccard, 2006).

Al hablar de una modalidad de viaje turístico de base cultural nos referimos a que el desplazamiento se asienta en tres factores, que son: el patrimonio observado como recursos turístico, la motivación del visitante y la atractividad del destino para el turista. La gama de líneas de producción de turismo cultural es extendida y podemos decir que se encuentra en una etapa de crecimiento, para ejemplificar podemos destacar: el turismo urbano, museos y ecomuseos, rutas turísticas patrimoniales, turismo religioso, turismo rural, eventos culturales, sitios histórico-patrimoniales, parques temáticos, entre otras.

La tematización de las ciudades se enmarca dentro de las estrategias de posicionamiento de las mismas en un ambiente de creciente competitividad, donde el ocio cumple un papel fundamental. La cultura, el patrimonio y la creación artística tienen un papel diferenciador en el marco de la configuración de las políticas urbanas, como motor económico de desarrollo. Así la ciudad emprendedora viene asociada a las nuevas políticas urbanas que buscan profundizar las conexiones entre las ciudades y el espacio económico global. La tematización patrimonial responde a las expectativas ocasionadas por el turismo cultural, una de las modalidades más dinámicas establecidas recientemente desde el punto de vista de la demanda. Las ciudades desarrollan políticas, programas y acciones para revalorizar sus propios recursos, con el fin de configurar productos turísticos comercializables, tanto en el mercado de proximidad como en el nacional e internacional.

La Convención sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural protege ciertos de sitios de “valor universal excepcional”, que comprenden sitios culturales, naturales y mixtos en todo el mundo. El Comité Intergubernamental del Patrimonio Mundial, responsable de la aplicación de la convención, establece que los sitios deben cumplir con al menos uno de los siguientes criterios: representar una obra de arte del genio creador humano; atestiguar un intercambio de influencias considerable, durante un periodo concreto o en un área cultural del mundo determinada, en los ámbitos de la arquitectura o la tecnología, las artes monumentales, la planificación urbana o la creación

de paisajes; aportar un testimonio único, o al menos excepcional, sobre una tradición cultural o una civilización viva o desaparecida; constituir un ejemplo eminentemente representativo de un tipo de construcción o de conjunto arquitectónico, o de paisaje que ilustre uno o varios periodos significativos de la historia humana; representar un ejemplo destacado de formas tradicionales de asentamiento humano o de utilización de las tierras, representativas de una cultura, o varias, sobre todo cuando son vulnerables debido a mutaciones irreversibles; y estar directamente o materialmente asociado con acontecimientos o tradiciones vivas, ideas, creencias y obras artísticas y literarias que tengan un significado universal excepcional. CPM-UNESCO.

Es interesante la reflexión de Picard y Robinson (2005) “Muchas veces es solo debido a la interacción con los turistas y los operadores que las comunidades toman conciencia de ciertos elementos de su patrimonio cultural. En estos casos la movilización de esos elementos o recursos sólo tiene sentido en función del otro –el turista- tanto como factor simbólico, destinado a marcar la diferencia entre uno y el exterior, sino también como recurso económico generador de beneficios”.

### **Imagen, marca y mercado turístico**

El turismo está transformando la materialidad de muchos lugares “reales”, y también está teniendo un profundo impacto en la creación de realidades virtuales y lugares de fantasía. Existe un enorme poder y omnipresencia de marcas o logos globales que ofrecen cada vez más a los escenarios/vistas turísticas un componente clave de la cultura global de la que habla y refuerza su marca. Los lugares no son simplemente encontrados, ellos son producidos a través del juego personificado. De esta manera, los lugares son estudiados desde el punto de vista económico, político y cultural, producidos a través de múltiples redes de movilidad de capital, personas, objetos, signos e información. Los lugares no son fijos, ni dados, sino que ellos mismos están “en juego”, interrelacionados con múltiples movi­lidades (Rojek y Urry 1997; Ringer 1998; Coleman y Crag, 2002).

De esta forma los lugares entran en sistemas organizados y/o informales de “desempeños o puestas” de turistas y anfitriones. Los desempeños o puestas turísticas incluyen escalar, coleccionar, recordar, pasear, ir de compras, conversar, beber, tomar sol, sacar fotos, leer, bailar, poner anuncios en sitios Web, surfear, comer, manejar, etc. Las “puestas locales” incluyen guiar, limpiar, cocinar, servir, manejar, bailar, poner música, vender, sonreír, etc. De manera más general, está emergiendo un escenario global, levantando el telón para nuevos lugares y experiencias para jugar. En este escenario, pueblos, ciudades, islas y países aparecen, compiten, se movilizan en sí mismas como un espectáculo, desarrollan su marca y atraen visitantes, desarrollan negocios vinculados a

ellos y un nuevo "status". Cada vez más, los buenos lugares para jugar, generalmente también son buenos lugares para trabajar.

En el turismo sostenible la imagen de destino no sólo habla del producto, sino también de sus productores. Por eso, lo primero que debe procurarse es la unidad interna de esa imagen. Los principales actores del destino deben coincidir en cierta identidad de valores y mantener una misión y visión compartida desde su propia definición. En este marco, lograr una imagen coherente de un producto turístico que incluya subproductos de tan distinta especie (servicios, actividades, naturaleza, cultura, sociedad, etc.) exige como principio, la participación en su diseño de toda la comunidad del destino turístico.

La sociedad contemporánea demanda una variedad de identificadores acorde a la complejidad de su paisaje comunicacional. La necesidad de contar con signos de identificación también llegó a las ciudades para resaltar su innovación, su ambiente cultural, sus acontecimientos artísticos, deportivos o políticos de gran relieve, constituyéndola como un centro urbano atractivo para locales y visitantes. Esta imagen de ciertas ciudades se creó espontáneamente por el resultado de un largo proceso de construcción socio histórico, en otras, no fue hasta fines del siglo XX donde la ciudad construyó su marca a través del nuevo paradigma de gestión urbana: la planificación estratégica, quizás por la creciente rivalidad entre las ciudades para atraer o retener actividad económica y aumentar la competitividad y atractivo. (Fernández, 2004)

La evolución más reciente en la gestión estratégica urbana se enfoca en el marketing de ciudades, identificando entre sus grupos objetivo a ciudadanos, visitantes, turistas y empresas, para reconocer sus demandas y desarrollar productos ajustados a sus requerimientos. Así la búsqueda de competitividad para las ciudades y regiones necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado a través de la óptima utilización de su dotación de recursos intangibles. A partir de la valoración de los elementos intangibles y el involucramiento de todos los grupos y actores relevantes de la ciudad, las políticas públicas buscan fortalecer o reinstalar la marca de ciudad como poderoso activo de la gestión hacia la competitividad. Las recientes tendencias del marketing urbano tratan de fortalecer la capacidad de la ciudad para adaptarse al entorno y mercado cambiante, aprovechando las oportunidades y sosteniendo su vitalidad. Las ciudades han de diseñarse así mismas como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápida y efectivamente a nuevos desarrollo y oportunidades.

La creación de distritos culturales es una táctica desarrollada particularmente a partir de los años 80 en EE.UU. dentro del marketing urbano, que consiste en concentrar los estudios-vivienda de los artistas, galerías de arte, museos, negocios gastronómicos, etc. Lamentablemente, cuando estas estrategias se consolidan la especulación y la subida de precios dificulta, en especial a los jóvenes creadores y artistas, el mantenimiento de su

residencia en estos barrios. Otra estrategia interesante del marketing urbano es la organización de mega-eventos que implican la construcción de nuevos equipamientos, generalmente de tipo emblemático, con efectos urbanísticos claros sobre el territorio.

Los nuevos paradigmas consideran a la ciudad-empresa donde los ciudadanos son clientes que tienen derecho a recibir a cambio de su dinero servicios efectivos y eficientes (principio del *Value for Money*); el gerenciamiento público adopta los enfoques de la gestión empresarial con herramientas como el Cuadro de Mando Integral y la Auditoría de Marketing para revisar las premisas, organización, objetivos, estrategias, planes y resultados. Los conceptos de Gobernanza Local son también impulsados en el nuevo marketing urbano, con importantes aportes como el aumento de la capacidad de resolución de problemas, implicancia de los sectores privados en la cosa pública, incentivos, negociación y cooperación para mejorar la confianza y reducir los costos de transacción, mejorando la coordinación en trabajo de red (*network*) que permite sacar provecho de los potenciales de sinergia del sistema ciudad.

Las teorías del caos y complejidad para los nuevos modelos de gestión permiten a una ciudad generar niveles altos de capacidad de respuesta y de agilidad, como la ciudad que aprende (*learning city*) un sistema inteligente que puede autodiseñarse y reinventarse constantemente, permaneciendo en el juego competitivo. La aplicación de técnicas de Intervención de Grandes Grupos permite que los actores locales y ciudadanos se transformen en “co-creadores” de su futuro y de las materializaciones de esas visiones de futuro expresadas en un diseño y gestión de marca para la ciudad. El futuro marketing de ciudades será sistémico-holístico, inteligente, basado en el trabajo de redes y en el aprendizaje permanente, fractal, sinérgico, cooperativo y comunicativo, participativo, creativo e imaginativo.

## **La calidad**

Los autores Deming y Juran introducen una verdadera revolución en el control de la calidad; de la inspección en la calidad de los productos se pasó a la mejora continua de los procesos adoptando una nueva filosofía de cooperación ganar-ganar en la cual todos ganan, la empresa, los empleados, proveedores y clientes. La formación y desarrollo de habilidades para construir confianza y un sentimiento de orgullo y pertenencia a la organización, la adopción de liderazgos, la sustitución de competición por cooperación, y la eliminación de barreras en la comunicación entre áreas y niveles superiores, lo que consiguió una verdadera transformación. Feigenbaum, Crosby, Ishikawa elaboran distintos conceptos y herramientas de gestión de la calidad, hasta que Masaaki Imai, ideólogo del método Kaizen, deja de lado el cambio drástico (innovación) para poner el énfasis en los pequeños cambios de forma gradual (Kaizen) como la búsqueda incesante de mejores

niveles de desempeño en materia de calidad, costos, tiempos de respuesta, productividad, seguridad y flexibilidad.

La concepción de la calidad total se entiende como la total correspondencia entre las expectativas de la demanda y la realidad de la oferta que se consume. Conocer la imagen que el turista se forma, tanto del producto deseado como del producto ofrecido, es un problema fundamental a resolver en la creación del marketing mix. Dicha información es fundamental, ya que de la correspondencia entre producto deseado y producto ofrecido dependerá el acto de compra. La consigna es diseñar productos/servicios que superen las expectativas del consumidor.

La calidad se define a través de la comparación entre las expectativas que los consumidores tienen del producto y las percepciones acerca de la calidad de dicho producto una vez que ha sido consumido. En otras palabras, la calidad se busca satisfaciendo al consumidor, y se mide a través del grado de satisfacción manifestado por este con respecto a la experiencia turística. Esta relación entre los productos y los consumidores se da en términos de expectativas y utilidades perseguidas. El turista busca relajarse, divertirse, pasar unas vacaciones en familia, estar en contacto con la naturaleza, etc. Las motivaciones que persigue pueden denominarse utilidades, entendidas como beneficios, y pueden clasificarse en: funcionales, las que atienden necesidades básicas originadas por el viaje como desplazarse, comer, dormir; simbólicas, que procuran satisfacer las representaciones o el imaginario que el turista le da al lugar o actividad elegida, y se relaciona con el valor social frente al grupo de referencia (en general se asocia a la imagen del producto); y vivenciales, emociones y sentimientos que se movilizarán en él mediante el desarrollo de las actividades elegidas durante la experiencia de viaje.

La excelencia es un "ideal", un horizonte hacia el que se avanza a través del camino de la mejora continua, según lo expresado en las bases del Premio Nacional a la Calidad. Los sistemas de gestión de calidad total se conciben como un despliegue de la función de calidad para definir la voz del cliente en términos operativos. Esto supone superar las etapas previas orientadas al producto, al proceso, al sistema, a los empleados, a la sociedad y al costo, integrando todas estas facetas. En Argentina desde el año 1992 la Ley 24.127 declara de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos productivos de bienes y servicios, y en su articulado establece el Premio Nacional a la Calidad.

Wallingre (2001) identifica algunas de las variables más importantes que son necesarias considerar para alcanzar la calidad del destino turístico: garantizar la seguridad y salubridad, prevención de accidentes, inocuidad de alimentos, condiciones sanitarias, seguridad urbana en servicios de alojamiento, transporte y otros, higiene general del destino, fraudes comerciales, entre otros; generar programas de asistencia al turista en

destino; impulsar una mayor protección de los atractivos con políticas ambientales sustentables; brindar información objetiva sobre programas y características del destino, en forma previa y durante su estadía en destino; ofrecer máxima transparencia y objetividad en la preparación de programas y prestación de servicios.

Existen diferentes grados de aproximación a la calidad total, que se pueden diferenciar a partir de su alcance y tipo de evaluación requerida: encontramos las directrices de calidad que son pautas voluntarias basadas en recomendaciones y especificaciones técnicas, que sirven de marco de referencia para la implementación adecuada de prácticas que promueven el uso sustentable de recursos naturales y culturales; las buenas prácticas que son recomendaciones sencillas que introducen de manera gradual en la cultura de la calidad, son voluntarias y de autoevaluación; las normas de calidad, que pueden ser obligatorias si reglamentan la actividad desde el Estado, o voluntarias, si las mismas son sugeridas por organismos de normalización a través de un sistema que luego es auditado para certificar estándares de calidad. Por último, existen los modelos de excelencia que establecen criterios que sirven para la autoevaluación y como guía hacia la calidad total, con reconocimientos que premian el esfuerzo realizado en la búsqueda de la excelencia. El modelo de excelencia con enfoque en clientes y mercado, comprende el conocimiento de clientes y mercados, la gestión de las relaciones con los clientes, la gestión de la cadena de comercialización, el manejo de quejas y reclamos y la determinación de la satisfacción y lealtad de los clientes.

La escuela norteamericana, liderada por Parasuraman, Zeithami y Berry (1985 a 1988) considera que la calidad percibida es el único juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad de un producto; por lo que diseñan el método Servqual, basados en estudios cualitativos, que contiene escalas formadas por un conjunto de declaraciones que se agrupan en cinco dimensiones, cada una de las cuales se identifica con diferentes aspectos relativos a la prestación de un servicio: confiabilidad, tangibilidad, seguridad, empatía y sensibilidad.

El Sistema Argentino de Calidad Turística –SACT- es una propuesta metodológica que puede ser aplicada a las disímiles características de cada destino y sus correspondientes grupos sociales. Se trata de herramientas que se adaptan a un determinado perfil de destinatario, que incluye los programas: SIGO, para apoyar a pequeñas empresas en la adopción de sistemas de gestión de calidad; Programa de Compromiso con la Calidad Turística, Programa Buenas Prácticas en Destinos; Directrices de Gestión, como un facilitador para implantar la cultura de la mejora continua entre todos los actores. Desde el año 2005 se viene implementando la Certificación de Normas IRAM-SECTUR tanto en el ámbito de la gestión pública como privada del turismo.

## **Consideraciones finales**

Pocos subsectores de la economía disfrutaban como el turismo, de una versatilidad y flexibilidad para adaptarse a las condiciones de cada territorio y de cada población, construyendo una experiencia turística genuina, por medio de la valoración de sus recursos medioambientales, sociales y culturales.

El turismo puede constituirse en un positivo instrumento de desarrollo local en tanto se fomenta la actividad de forma sostenible, desde una triple perspectiva: el crecimiento y el desarrollo social y económico, el cuidado del medio ambiente y la dimensión cultural del territorio. No obstante, es necesario desde la dimensión política, que exista en la comunidad la visión y un sentir compartido de constituirse como destino turístico, factible de enmarcarse en un proceso de planificación estratégica integral, el cual tiene que estar facilitado por la administración pública y sustentado con la participación de los propios actores locales, con el reconocimiento de la potencialidad del entorno en que viven, la valoración y defensa de su propia cultura y la concientización sobre los efectos que el turismo brinda como alternativa válida para el mejoramiento de la calidad de vida de la población receptora.

El desarrollo es un fenómeno localizado que se debe planificar, organizar y gestionar desde cada territorio con capacidad para tomar decisiones estratégicas. De forma tal que el territorio y el medio local se convierten en el lugar de asociatividad y proximidad, de estímulo de innovaciones, de generación de externalidades, de amplificación de información, para favorecer la productividad y la competitividad (Albuquerque, 1998).

El territorio no es algo dado a priori, sino que es el resultado de un proceso de construcción social e histórica, como un recurso construido a partir de prácticas políticas concretas y comportamientos sociales identificables, en definitiva el territorio es una construcción social y política. El término “desarrollo endógeno” refiere a la dirección de la acción, de adentro hacia fuera, desde lo que tiene el territorio a los que pretende conseguir, desde los propios recursos hacia aquellos que necesita tener, o los potenciales recursos que necesita en pos de consolidar o potenciar la generación de la estrategia turística y de desarrollo local. Es la dirección de la acción, más que un conjunto de conceptos es una estrategia para actuar. Entonces no es un modelo, no es una receta que se puede aplicar en cualquier lugar. Es una perspectiva, una manera de hacer política pública.

Construir socialmente una región significa potenciar su capacidad de auto organización, transformando una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identidad territorial y en definitiva pasiva; en otra organizada, cohesionada, consciente de la identidad-sociedad-región, capaz de movilizarse tras proyectos políticos colectivos, es decir, capaz de transformarse en sujeto de su propio desarrollo (Boisier, 1990).

Al analizar la localización de las actividades turísticas en virtud de la valoración social de determinados componentes geofísicos y geoculturales, surge la necesidad de considerar distintos hechos que conforman, en primer nivel, el fenómeno turístico: las motivaciones y los comportamientos; los desplazamientos; los recursos, los productos y la comercialización; la dinámica del mercado del espacio emisor, y la organización del espacio receptor, entre otros. Habrá que tener en cuenta las tipologías de turismo; los tipos de desplazamientos y los tipos de espacios y procesos de desarrollo turístico en la localidad receptora. Los recursos turísticos, entendidos como aquellos elementos naturales, actividades humanas o todo resultado de esa actividad humana que puede mover o generar un desplazamiento por motivos esenciales de ocio; el producto turístico, concebido como la realidad integrada que capta o percibe la demanda turística, comprendido por un conjunto de bienes, servicios y entornos, que percibe o utiliza el visitante durante su viaje y estadía en los destinos, a los que acude a satisfacer sus motivaciones de ocio y vacaciones.

A partir de la valorización de sus propios recursos, cada localidad debe salir a buscar un espacio en el mercado turístico. Esta situación debe estar orientada a conseguir el máximo bienestar de todos sus habitantes, a través de un tipo de turismo que se constituya como sostenible en el tiempo y que pueda ofrecer una respuesta a la búsqueda de nuevos espacios de ocio, pero que a la vez, posibilite el desarrollo de zonas deprimidas, como factor dinamizador de la economía local. Las diferentes formas que puede perfilar el turismo sostenible (agroturismo, ecoturismo, turismo aventura, científico, turismo rural, cultural, etc.) ofrecen impactos socioeconómicos positivos: Favorece el desarrollo y el equilibrio del territorio, mejora la renta agraria y las condiciones de vida, favorece la permanencia de la población en zonas rurales, potencia la revalorización de productos tradicionales, promueve iniciativas culturales, y establece un flujo de relaciones entre campo, pueblo y ciudad.

El uso del espacio natural y antrópico del turismo sostenible, asienta las bases de un desarrollo turístico a largo plazo, integrando la comunidad local en el proyecto turístico con la posibilidad de generar desde los propios recursos determinadas estrategias y, en función de ello, generar otros recursos o potenciar los existentes para buscar rentabilidad a través de la gestión de la capacidad local, de manera de poder alcanzar los objetivos que se plantee la comunidad anfitriona.

El turismo sostenible debe garantizar la biodiversidad, la autenticidad cultural, una mayor calidad de la experiencia turística y, como consecuencia de esto, mayor satisfacción y fidelidad de los clientes, asegurando así no sólo la consecución de objetivos ambientalmente correctos, sino también los fundamentos de la competitividad del mercado turístico.

Se necesitan nuevos modelos de organización para atender los nuevos desafíos, visiones de gestión y organización extraídas de diversas corrientes del pensamiento para diseñar productos turísticos pensados en la superación de las expectativas del cliente. El desafío que tienen las empresas y destinos turísticos por delante es adaptar su estructura organizacional para movilizar el cambio permanente en sus stakeholders, de forma tal de constituirse en organizaciones creativas que aprenden constantemente.

Calidad, inmediatez y la innovación, son los valores que reclama el turista actual. Las grandes transformaciones del mundo producen incertidumbre con relación a efectos de largo plazo de todo acto humano, por ello se valora lo efímero sobre lo duradero, y por ende se exige calidad y una constante renovación y adecuación de los productos turísticos tradicionales, por otro lado, la valorización de lo efímero trae la aceptación del riesgo mucha más de lo que pudo ser en otros tiempos. Un nuevo tipo de turista estimulado por la necesidad de prescindir de entornos confortables y seguros, demanda destinos que se componen de naturaleza agreste, deportes aventura y actividades con alto riesgo. Otro segmento prefiere comodidades básicas y sencillas en entornos rurales, con la posibilidad de acceder a las prácticas y tradiciones de la cultura local.

La pasividad característica del turismo de masa, que en contingentes observaban grandes monumentos, sitios históricos de relevancia o destinos de sol y playa; ha dado paso al turismo activo y participativo en pequeña escala que valora los entornos naturales y la identidad de las poblaciones receptoras, características que benefician el desarrollo de un turismo sustentable.

Lograr la satisfacción del consumidor como premisa de la calidad total, implica asegurar que durante todo el proceso no se produzcan brechas, desde el modo de comunicar los atractivos, las especificaciones relativas a las actividades a desarrollar y a los servicios ofrecidos, hasta la consumición en destino de la demanda turística. Así el logro de productos turísticos de calidad requiere de un proceso que involucra de igual modo a clientes y oferentes, incluyendo en estos últimos a todos los habitantes de la localidad del destino turístico, quienes como parte de su propio entorno deben comprometerse a que lo ofrecido se corresponda con la imagen-mensaje-producto.

El sector privado debe impulsar la creación de una red integral que permita un uso intensivo del know how, introduciendo el mercado productos polivalentes con énfasis en la personalización del servicio, fortaleciendo la cultura empresarial y desarrollando sistemas de información acerca de los mercados.

La articulación entre Estado, empresas y comunidad local se presenta como una necesidad ineludible, debido a la amplitud del espectro de componentes de la experiencia turística y a la inherente complejidad de las relaciones que surgen en el turismo. En efecto, una acción coordinada entre los distintos agentes privados y públicos puede encauzar un desarrollo equilibrado del destino turístico, viable a partir de compromisos producto de la

negociación y resolución de conflictos. El entramado de un tejido social construido a través de una política de consenso y por el accionar de los agentes promotores emergentes de la comunidad, serán el producto de la capacidad de gestionar en forma competitiva, con innovación, tecnología y participación comprometida, un turismo sustentable que logre constituirse en promotor del desarrollo local.

## **Bibliografía**

ANTÓN CLAVÉ, S. (1998) "Tematización de la oferta recreativa; consideraciones sobre parques temáticos y sobre tematización del patrimonio", en Estudios y perspectivas en turismo, Vol. 7.

ANTÓN CLAVÉ, S. y GONZÁLEZ REVERTÉ, F. (2005) "Fundamentos de la Planificación Territorial" Planificación Territorial del Turismo. Ed. UOC. Barcelona.

ALBURQUERQUE, F. (2000) "La importancia del enfoque del desarrollo económico local, Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina: un análisis comparativo" publicado por CEPAL y GTZ, Santiago de Chile.

BALLART, J. (1997) "El patrimonio histórico y arqueológico: valor y uso" Ed. Ariel. Barcelona.

BOISIER, S. (1999) "El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico", en Estudios Sociales, # 99 C.P.U., Santiago de Chile.

BOISIER, S. (1999) "Desarrollo Local ¿De qué estamos hablando?" Ed. Mimeo, Santiago de Chile.

CHAN, N. (2006) "Rutas turísticas". Seminario de Turismo Cultural, Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Buenos Aires.

COTORRUELO MENTA, R. (2001) "Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local" Artículo publicado en Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (Eds.), Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Ed. Homo Sapiens, Rosario.

DI SANTO, S. (1993) "Aportes para una sociología del Turismo" Signos universitarios, Turismo. Año XII Número 24. Editado por Universidad del Salvador. Buenos Aires.

FERNÁNDEZ, G. (2004) "La imagen de de ciudad como recurso para la gestión estratégica del desarrollo urbano" en Fernández, G. & Leiva, G., Lecturas de Economía, Gestión y Ciudad. Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.

FRIEDMANN, R. (2004) "La Gestión y Organización de Empresas en el Siglo XXI. La aventura postmoderna", RIL, Santiago de Chile.

GARCÍA DELGADO, D. (1998) "Hacia un nuevo modelo de gestión local", Buenos Aires.

GIL, J (2005) "Instituciones económicas: contornos de la triada básica" en Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local, Homo Sapiens, Rosario, 130-155.

LAROCCA, H. (2008) "Responsabilidad Social Empresarial", en: AAVV, Principios fundamentales para la administración de organizaciones, Pearson, Buenos Aires.

MADOERY, O. (2001) "El Proyecto Local como alternativa de Desarrollo", en Revista Política y Gestión, Vol. 2, Buenos Aires.

MADOERY, O. (2003) "Como aproximarnos al Desarrollo Local desde una perspectiva política, Bibliografía digitalizada en Teorías del Desarrollo, UVQ, Bernal.

NIDING, M. (2001) "Turismo sostenible, comunidad local y competencias para el Desarrollo", en: AAVV, Turismo cultural y desarrollo sostenible. Análisis de áreas patrimoniales, Universidad de Murcia, 101-127.

OTERO, A. (2009) "La Dinámica Territorial del Turismo" en Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos: Políticas y Estrategias, compilado por Noemí Wallingre y Alejandro Villar. Ed. Universidad Nacional del Quilmes, Bernal.

PAZ, S. (2009) "El desarrollo económico de los destinos turísticos. Redes empresariales, agrupamientos y la dinámica de los eslabonamientos productivos" en Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias, Ed. Univ. Nacional de Quilmes Bernal, 97-125.

PEARCE, D. (1995) "Desarrollo Turístico. Su planificación y ubicación geográfica" Editorial Trillas, Méjico.

PORTER, M. (1990) "Las ventajas competitivas de las naciones" Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

PORTER, M. (2000) "Los clusters y la competencia", disertación en el Seminario Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas, Instituto Provincial de Acción Cooperativa, Buenos Aires.

PORTES, A. (1999) "Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna", en Carpio, J. (comp.), De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales, Siempro/FCE Buenos Aires.

PRECEDO LEDO, A. (2004) "Desarrollo autosostenido e identidad territorial Nuevas Realidades Territoriales para el Siglo XXI". Desarrollo Local, Identidad Territorial y Ciudad Difusa, Madrid.

RAMOS LIZANA, M. (2007) "El turismo cultural, los museos y su planificación", Ed. Trea, Madrid.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005) "Las Nuevas fuerzas del desarrollo". Antoni Bosch Editor. Barcelona.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2001) "Desarrollo Endógeno y Globalización", en Vázquez Barquero, A. y Madoery, O; Transformaciones Globales, Instituciones y Política de Desarrollo Local, Ed. Homo Sapiens, Rosario.

VERA, F. (coord.) LÓPEZ PALOMEQUE, F., MARCHENA, M., ANTÓN, S. (1997) "La Dimensión Territorial y Ambiental del Turismo" en Análisis Territorial del Turismo- Una nueva geografía del Turismo. Ariel Geografía. Editorial Ariel. Barcelona.

WALLINGRE, N. (2001) "La Calidad de un destino turístico, una estrategia para el desarrollo local. Un acercamiento al tema" III Congreso Latinoamericano de Investigación Turística, Universidad Austral de Chile, Valdivia.

**Para citar este documento**

Ilardo, Jorge Alberto. (2015). Turismo y desarrollo sostenible. Experiencias de calidad en los Territorios (Trabajo final integrador). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina: Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto. Disponible en: <http://ridaa.demo.unq.edu.ar>