



Vol. 11, Nº 24 (junio / junho 2018)

EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO EN EL MARCO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES Y EL CONTEXTO POLÍTICO LOCAL: ANÁLISIS DEL CASO DEL PARTIDO DE MAR CHIQUITA (ARGENTINA).

Autor: Azcué Vigil, Ignacio¹

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina)

Contacto: ignacioazcue@hotmail.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Azcué Vigil, Ignacio (2018): "El desarrollo de la planificación estratégica del turismo en el marco de la participación de los actores y el contexto político local: análisis del caso del partido de Mar Chiquita (Argentina).", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 24 (junio / junho 2018). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/turydes/24/planificacion-estrategica-turismo.html>

Resumen:

La planificación estratégica ha sido una herramienta muy utilizada para la gestión de destinos turísticos en la Argentina durante los últimos años. Sin embargo, muchos de estos procesos, una vez formulados, no alcanzan las etapas de implementación y evaluación. La presente investigación se propone indagar acerca de las causas que derivan en la dificultad para concretar los planes estratégicos de turismo a través del análisis de la participación y el contexto político local en el que se desenvuelven los mismos. Para ello, se tomó como caso de estudio al Partido de Mar Chiquita (Provincia de Buenos Aires, Argentina), en donde en los últimos veinte años se han realizado dos intentos para planificar la actividad turística en el destino. El trabajo se abordó bajo un enfoque cualitativo, en donde se realizaron entrevistas a distintos actores locales y se analizaron documentos relativos a los procesos de planeamiento estudiados. Las principales conclusiones obtenidas dieron a conocer limitaciones en cuanto a la participación y conflictos entre actores locales que obstaculizaron la implementación y evaluación de los planes de desarrollo turístico.

Palabras clave: Planificación estratégica – Participación – Contexto político – Implementación - Evaluación

Abstract

Strategic planning has been a very used tool to manage tourist destinations in Argentina during the latest years. However, many of these processes do not reach implementation and evaluation stages once formulated. The present investigation proposes to inquire about the

¹ Licenciado en Turismo. Becario de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Universidad Nacional de Mar del Plata.

causes that result in the difficulty to execute tourism strategic plans through the analysis of participation and local political context in which they are developed. The Partido de Mar Chiquita (Buenos Aires Province, Argentina) was taken as case of study, where two attempts of planning were performed to develop tourist activity in the last twenty years. A qualitative approach was selected for this job that includes interviews with local actors and an analysis of documents related with planning processes studied. The main conclusions leave to know obstacles about participation during these processes and conflicts between local actors that hindered the implementation and evaluation of tourism development plans.

Key Words: *Strategic Planning – Participation – Political Context – Implementation - Evaluation*

1. INTRODUCCIÓN

Con el correr de los años, la actividad turística ha ido creciendo exponencialmente. De acuerdo a cifras de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2017), durante el año 2016 se produjeron unas 1.235 millones de llegadas de turistas internacionales que generaron ingresos por 1.220 mil millones de dólares para la economía mundial, resultando el turismo la tercer categoría de exportación a nivel global, sólo por detrás de los productos químicos y los combustibles. Ante tales cifras, el turismo es visto como una actividad que puede ayudar a impulsar el desarrollo local. En vista de este objetivo, y para evitar la espontaneidad durante su crecimiento, surge la necesidad de la planificación.

Durante las últimas décadas, se promovieron diversos mecanismos destinados a tal fin. Uno de ellos lo constituye la planificación estratégica del turismo, una herramienta que, al menos en el contexto latinoamericano, comienza a tomar forma a partir de fines de la década de 1980 y comienzos de la de 1990. Hasta el día de hoy, sigue siendo un instrumento muy utilizado por diversas administraciones públicas, generalmente en el ámbito local. El objetivo de la planificación estratégica es elaborar líneas estratégicas de acción que puedan ser llevadas a cabo en la práctica, a fin de organizar el desarrollo de un determinado territorio. Sin embargo, muchas de estas experiencias no llegan a ser implementadas, deteniéndose en su instancia de formulación. En los casos que se detecta cierto grado de cumplimiento de lo previsto, es poco habitual que se realice una evaluación y retroalimentación del plan. Esta situación puede estar enmarcada dentro de un contexto de desorganización y desarticulación entre actores y políticas públicas.

En la Argentina, se pueden encontrar diversos ejemplos de la problemática citada. Probablemente, el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia (2007), el Plan Estratégico de Turismo Sustentable del Partido de Chascomús (2011) y el Plan Estratégico de Turismo de Chilecito (2016) constituyan los casos más exitosos en cuanto a su implementación y evaluación. Si bien los datos respecto a la finalización de programas y proyectos son escasos, se constató la presencia de indicadores de seguimiento y evaluación. En este sentido también se destacan el Plan de Desarrollo Turístico 2020 de la localidad de Malargüe (2010) y Plan Estratégico de Turismo Sustentable del Partido de Necochea del año 2010, aunque en este último caso la evaluación estuvo más bien enfocada en la participación obtenida (Bertoni, López y Testa, 2015). En otros casos, resulta difícil hallar información sobre las acciones llevadas a cabo y más aún respecto a la evaluación y retroalimentación de los planes, como pueden los ejemplos del Plan de Desarrollo Turístico de Puerto Deseado (2002), el Plan Estratégico de Santa Fe 2020 (2013), el Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones (2007), el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Villa Carlos Paz (2009) y el Plan Estratégico Gualaguaychú (Popovich y Toselli, 2006).

Particularmente, este trabajo estudia el caso del Partido de Mar Chiquita (Provincia de Buenos Aires, Argentina), en donde a partir del año 2000 se elaboraron dos planes para el desarrollo

turístico del destino. Uno de ellos fue el denominado Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable, diseñado en el año 2001 por la Comisión de Desarrollo Turístico (CODETUR), compuesta originalmente por un grupo de vecinos y comerciantes locales. El otro caso analizado lo representa el Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020, impulsado durante el año 2010 por el gobierno municipal, con participación de vecinos de distintas localidades del Partido. En estos dos casos se presentaron dificultades para llevar adelante la implementación y evaluación de los planes. Por un lado, se detectaron problemas en cuanto a la participación, ya que la misma contó con altibajos por distintos motivos a lo largo del proceso de planeamiento. Asimismo, el gobierno local resultó un actor clave para la continuidad de los planes analizados, al establecer relaciones de afinidad o conflicto con distintos actores.

De esta manera, la presente investigación pretende estudiar los procesos de planificación turística en el Partido de Mar Chiquita durante el período comprendido entre el año 2001 y la actualidad. Particularmente, se analiza la participación ciudadana y el contexto político local en su posible relación con las etapas de implementación y evaluación de los planes. Cabe destacar que este estudio posee un carácter eminentemente descriptivo, por lo cual se optó por analizarlo bajo un enfoque cualitativo, tal como se expresa luego en el apartado metodológico.

2. DESARROLLO LOCAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TURISMO

Las últimas décadas del siglo XX estuvieron marcadas por un proceso de crisis de los modelos económicos predominantes. Primero las políticas de bienestar y el desarrollismo, y luego el neoliberalismo, fueron puestos en cuestionamiento por diferentes motivos, pero fundamentalmente porque ninguno de estos caminos resultó eficaz para atenuar problemas relativos a la desigualdad económica y social a largo plazo. Surgió así un nuevo enfoque basado en el desarrollo a escala local. Ya en la década de 1980, refiriéndose al desarrollo a escala humana, Max-Neef, Elizalde y Hopenhayn (1986) sembraban las raíces del desarrollo local al plantear, entre otras cosas, que el espacio local era el sitio más propicio para el desarrollo personal y social, confiando en la capacidad de los individuos de controlar sus propios recursos. A grandes rasgos, según el Instituto Latinoamericano y del Caribe para la Planificación Económica y Social (ILPES), se habla de desarrollo local para referirse a “aquel proceso reactivador de la economía y dinamizador de la sociedad local que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes en una determinada zona es capaz de estimular su crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida de la comunidad local” (ILPES, 1998: 12). En un sentido más amplio, Boisier (1999) señala que se deben tener en cuenta cuatro planos que se cruzan entre sí: político, económico, científico-tecnológico y cultural. De esta forma, se da a entender que el desarrollo local –o desarrollo endógeno, según la preferencia de este autor– es algo más que el mero crecimiento económico, ya que es entendido como el resultado de la articulación entre diferentes actores locales y distintas formas de capital intangible, guiado preferentemente por un proceso político colectivo. Según Albuquerque (2004), para que el desarrollo local sea posible, se requiere, entre otras cosas, la movilización y articulación de actores locales, la cooperación público-privada, el involucramiento del gobierno local, la elaboración de una estrategia de desarrollo y, en última instancia, una configuración institucional que permita pensar en un desarrollo a largo plazo, por fuera de los cambios en la gestión política.

El turismo se circunscribe dentro de la teoría de desarrollo local como una actividad que puede contribuir a la reconversión productiva y lograr una mayor competitividad, siempre y cuando se encuentre planificada e incluya a todos los actores intervinientes, a fin de reducir sus posibles efectos negativos (Toselli y Mazza, 2014). No obstante, para alcanzar lo anterior, es preciso contar con un instrumento que pueda llevar la teoría a la práctica. Uno de las herramientas más utilizadas en los últimos años para impulsar el desarrollo local es la planificación estratégica.

De acuerdo a Fernández Güell (2006), uno de los mayores exponentes del tema, la planificación estratégica es un instrumento que sienta las bases en una acción integrada a largo plazo, que involucra distintos actores locales y considera variables contextuales. Esta forma de planificar se cimienta en un enfoque participativo durante todo el proceso, ya que la convocatoria de los actores locales se realiza desde el comienzo de la planificación. Luego, se prosigue con un análisis externo e interno, la formulación de una visión estratégica, el desarrollo de estrategias generales, programas y proyectos y, en la fase operativa, la implantación, evaluación y retroalimentación del plan.

En la actividad turística, la planificación se hizo presente a través de distintas propuestas de características similares a la anterior. Acerenza (1987) desarrolló el modelo de Planificación Estratégica del Turismo en cinco fases: análisis de la gestión llevada a cabo, evaluación de la posición del turismo, formulación de la política turística, determinación de la estrategia de desarrollo y especificación de los programas de acción. Siguiendo una línea similar, Bote Gómez (1990), planteó un esquema conocido como Planificación Económica del Turismo. Este autor divide el proceso de planificación en el subsistema de planeamiento, el subsistema de ejecución y el subsistema de evaluación y control. Estos subsistemas generan *inputs* para los demás y se retroalimentan entre sí. Otros autores como Molina y Abitia (1990) refieren a una Planificación Integral del Turismo. Dividen el proceso de planificación en dos fases, la de definición y la de aplicación. La fase de definición incluye las etapas de diagnóstico, pronóstico, establecimiento de fines, selección de estrategias y selección de instrumentos. La fase de aplicación abarca las etapas de programación, presupuestación, instrumentación y evaluación. Resulta destacable que en todas las propuestas teóricas revisadas, el proceso de planificación incluye una etapa de ejecución y una etapa final de evaluación y retroalimentación. También se debe señalar, como se dijo anteriormente, que estos modelos promueven la participación y la inclusión de diversos actores en el proceso.

2.1. Participación en la planificación estratégica del turismo

Es usual que se mencione a la participación junto a otros adjetivos. Así, es posible encontrar términos como “participación política”, “participación social” o “participación comunitaria, siendo utilizados muchas veces de manera indistinta. Estos pueden hacer referencia al involucramiento en partidos u órganos de representación –participación política-, en instituciones civiles sin relación con el Estado –participación social- o en asociaciones comunitarias para la autogestión –participación comunitaria-. Sin embargo, Cunill (1991) acuña el concepto “participación ciudadana” para denotar una relación dialógica entre el Estado y distintos actores de la sociedad civil, quienes intervienen en la actividad pública por ser portadores de determinados intereses sociales. Es decir, no se persiguen intereses globales (salud, educación, trabajo, etc.), sino más bien intereses particulares de los actores radicados en la esfera pública que los afectan. Navarro Yáñez (2010), además de mencionar la interacción necesaria entre Estado y ciudadanía y formas específicas para lograr la misma, agrega que la participación ciudadana también implica el diseño, implementación y/o evaluación de políticas públicas. Por lo cual, este artículo, al referirse en términos genéricos a la participación, lo hará en el sentido recién expuesto, es decir, bajo el significado de la participación ciudadana.

La planificación estratégica aparece como un instrumento clave para promover la participación. Puede afirmarse que estas dos van de la mano, ya que mejoran la gobernabilidad de los poderes públicos y satisfacen de manera más eficiente las necesidades y expectativas de la comunidad. Además, el proceso de planificación estratégica requerirá siempre de la participación de todos los actores sociales y económicos para definir el modelo de localidad deseada (Arenilla Sáez, García Vargas y Llorente Márquez, 2007). Particularmente, la planificación turística se nutre de la participación ya que, para que la comunidad local se beneficie de los resultados de esta, es necesario que se involucre activamente. Con la

planificación, además, ciertas problemáticas como la fuga de beneficios económicos por la actividad en el destino o la determinación de la calidad de los productos turísticos pueden ser tratadas (Troncoso, 2008).

Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que lograr un nivel de participación que promueva la inclusión de todos los actores de forma equitativa no siempre resulta fácil. En este sentido, Kuper et al. (2010) analizaron algunos planes de desarrollo turístico en Argentina. Se llegó a la conclusión de que, si bien la planificación en un sentido estratégico promueve la participación de distintos actores, a veces la misma suele presentarse como algo meramente formal, en tanto predomina el saber experto para elaborar líneas de acción predefinidas. Es decir, la participación en ocasiones sirve sólo para justificar políticas elaboradas previamente, y no para solucionar las problemáticas que la comunidad realmente expresa.

Respecto a la relación existente entre la participación e implementación y evaluación de los planes estratégicos de turismo, Tosun (2000) señala algunos límites que se presentan regularmente para la participación en la planificación turística, los cuales son divididos en tres niveles: operacional, estructural y cultural. A nivel operacional, la centralización en el sector público, la descoordinación entre diversos órganos del mismo y la falta de datos actualizados sobre la actividad turística representan un obstáculo para la participación, en tanto tienden a marginar a la comunidad de las decisiones que la afectan, ya sea mediante la ausencia de espacios de debate o por el escaso conocimiento que los residentes tienen acerca la importancia del turismo en la localidad.

En el nivel estructural, puede existir dentro de la comunidad una élite dominante que excluya de la toma de decisiones a otros actores locales, o bien un sistema legal que desaliente u omita la creación de mecanismos y órganos participativos. A esto puede agregársele la falta de personal capacitado para promover procesos participativos y de recursos para gestionarlos. Por último, a nivel cultural, la pobreza actúa como un obstáculo para la participación, ya que se argumenta que quienes no han satisfecho aún sus necesidades básicas no estarán totalmente preocupados en involucrarse en asuntos de la comunidad. Asimismo, se destaca en este nivel la apatía y la baja conciencia por parte de la comunidad para involucrarse en el desarrollo turístico de su localidad, generalmente ocasionada por un modelo de desarrollo excluyente durante largo tiempo. Estas limitaciones en la participación, según el autor mencionado, actúan como barreras para el desarrollo turístico local e impiden a la comunidad beneficiarse del mismo. En este sentido, puede afirmarse que las dificultades que se presenten en la participación también influirán en la planificación estratégica del turismo, tanto en las etapas de formulación como implementación y evaluación.

Ante este tipo de situaciones que distorsionan la función que se pretende cumplir con la participación, es necesario establecer algún mecanismo que permita estudiar y evaluar la misma. El Observatorio Internacional de Democracia Participativa (2006), una red de más de 800 ciudades del mundo para compartir información sobre democracia participativa, desarrolló un sistema para evaluar distintos procesos participativos, entre ellos la planificación estratégica. La metodología consiste en abordar la participación desde cinco criterios de evaluación, de los cuales se desagregan subcriterios para cada uno. Los cinco criterios generales son los que están relacionados a la coordinación del proceso, quiénes participan, sobre qué se participa, cómo se participa y las consecuencias del proceso. Cabe resaltar que este método contempla condicionantes clave como el contexto en donde se desarrolla el proceso participativo, los objetivos que se plantean para el mismo y los actores involucrados.

Uno de los puntos más importantes a evaluar probablemente sea la cantidad de actores involucrados en el proceso. Por un lado, se puede decir que cuantos más actores participen, más complejo será encontrar consensos debido a la diversidad de posturas involucradas. Por otro lado, la influencia ciertos actores durante la toma de decisiones puede estar determinada

según el poder que posea cada uno de ellos. En general, el sector público es quien impulsa y dirige la planificación estratégica a nivel local. Esto hace que su capacidad para controlar el proceso sea mayor que la de otros actores, por lo que estudiar el contexto político en el cual se desenvuelven los planes es un aspecto importante para entender el desarrollo de los mismos.

2.2. Contexto político de la planificación estratégica

Durante la década de los noventa se produjo en el contexto latinoamericano un proceso de descentralización en las funciones estatales, transfiriéndose responsabilidades desde los poderes centrales a las provincias y municipios. Las tareas tradicionales de los gobiernos locales como, por ejemplo, la prestación de servicios urbanos, han quedado pequeñas en relación a las demandas de la sociedad actual. Por tal motivo, los municipios hoy se ven comprometidos a actuar en temas tales como el bienestar social, la promoción económica de su territorio y la calidad ambiental (Tecco, 1997). El conocimiento de los problemas de la comunidad local y su cercanía con el territorio coloca al gobierno local como un actor clave para crear lazos entre los distintos actores y sus intereses, a fin de generar respuestas más adecuadas a los conflictos que se presentan. Además, los gobiernos locales pueden resultar adecuados para impulsar la iniciativa local, creando un sentido de pertenencia e impulsando diversas actividades productivas (ILPES, 1998).

La proximidad y el conocimiento territorial pueden ser también una oportunidad para promover la planificación estratégica en el marco del desarrollo local. Esta forma de planificar lleva consigo una serie de ventajas en los planos institucional-organizacional y democrático-participativo de la gestión local, entre las que se pueden destacar la reorganización de la estructura municipal para responder a objetivos estratégicos delineados o el impulso de la participación ciudadana. Sin embargo, es posible que también se manifiesten obstáculos para implementar un plan estratégico desde el sector público. Entre ellos se manifiestan generalmente la falta de recursos y una visión cortoplacista que impide proyectar acciones más allá de un futuro cercano (Nacke y Cellucci, 2013).

Particularmente, la falta de apoyo de la comunidad hacia el gobierno local y el desinterés de este último en elaborar un plan estratégico actúan como limitantes importantes para la planificación. Como señala Dosso (2008), la ineficacia en la aplicación de instrumentos de gestión para responder a las necesidades de la comunidad erosiona la confianza y el apoyo hacia el gobierno. Con el tiempo, quienes participan de la planificación dejan de hacerlo y quienes no participan también perciben la incapacidad de la gestión para generar soluciones, aumentando el descreimiento hacia ella. De esta manera, se ve afectada la gobernabilidad, entendida como representatividad política y técnica. Respecto al desinterés en elaborar un plan estratégico por parte del gobierno local, se pueden encontrar diferentes motivos que lo explican como, por ejemplo, una visión a corto plazo, la priorización en la atención de contingencias o la centralización en las decisiones, entre otras cosas. El crecimiento ordenado y la cohesión de un destino turístico pueden verse afectados en la medida de que no intervenga el sector público en la planificación de la actividad, tanto formulando como gestionando la implementación de programas y proyectos.

Por otro lado, en el contexto latinoamericano durante los últimos años ha cobrado relevancia una situación que fragmenta instituciones y tiende a dividir a las sociedades, conocida comúnmente como polarización. Este es un fenómeno que produce un estrechamiento del campo perceptivo, en donde predomina una visión estereotipada de "nosotros/ellos" y una fuerte carga emocional hacia grupos y objetos. La convivencia democrática resulta afectada, debido a que se debilitan relaciones familiares, laborales, comunitarias e institucionales (Lozada, 2004). En relación a la planificación estratégica del turismo, este fenómeno no sólo afecta la participación, sino que también crea un contexto político poco propicio para establecer acuerdos, lo que se refleja a su vez en la concreción de las acciones previstas.

Como puede apreciarse, las problemáticas que atañen tanto al sector público como a la comunidad y al contexto en donde se relacionan ambos, inciden negativamente en la implementación de los planes. No obstante, esto no quiere decir que llevar a cabo un plan estratégico sea extremadamente dificultoso de observar en la práctica. Normalmente, muchos planes son ejecutados, aunque de forma parcial. Evaluar el grado de implementación de un plan es clave no sólo para analizar las dificultades que se presentaron para su concreción, sino también para realizar correcciones que permitan reconducirlo hacia donde se pretenda.

2.3. Implementación y evaluación de los planes estratégicos

La implementación de un plan estratégico es probablemente la etapa más importante del mismo, ya que poco valen los esfuerzos entre diversos actores para diagramar lineamientos y programas de acción si luego no se plasman en la realidad. Anteriormente, se señalaban algunas dificultades relacionadas al contexto político local en el cual se desenvuelve la planificación y la participación asociada a la misma. Se comentó acerca de los límites en la participación y el marco en el que se desenvuelven el sector público y otros actores locales, y como esto incide sobre la materialización de los planes de desarrollo turístico. Sin embargo, pueden ser muchas más las causas que atenten contra su concreción. Al respecto, Dosso (2008) señala:

Las causas principales por la cual fracasan los planes y sus implementaciones están ligadas a múltiples factores, entre ellos, la indeterminación del modelo de ciudad que se pretende [...], las deficiencias propias del mismo plan al omitir algunas variables importantes de la realidad, la utopía planteada por normativas alejadas de la realidad, la discontinuidad del objetivo político, los altibajos bruscos de la economía, la incompreensión del poder político sobre los intereses sectoriales. Todas estas causas aisladas o en conjunto van dejando marcas negativas en el desarrollo local. (p. 1)

Cabe destacar que las líneas anteriormente expuestas se hacen extensivas para la evaluación de un plan estratégico, en tanto esta es una etapa que, en la teoría al menos, se propone participativa y debe desarrollarse a lo largo de todo el proceso. Aquí se apunta a conocer los motivos por los cuales no se implementó el mismo de acuerdo a lo previsto. Realizando esta tarea, puede obtenerse información para una retroalimentación que corrija las falencias halladas y le otorgue continuidad al plan (Fernández Güell, 2006). Generalmente, la evaluación se realiza por medio de indicadores de naturaleza cuantitativa que establecen criterios generales de eficacia, eficiencia, economía, insumos utilizados y resultados obtenidos (Bonney y Armijo, 2005; Armijo, 2011). También, se encuentran otras propuestas metodológicas como la de Castillo Ramírez et. al. (2010), quienes clasifican cuatro tipos de evaluación posibles: según el momento, el contenido, quién evalúa y la función de la evaluación. Si bien se trata de hacer una descripción de las características más esenciales del plan como la coherencia de los objetivos planteados, los proyectos en ejecución y la voluntad política para implementar las acciones previstas, este método también plantea la elaboración de indicadores cuantitativos de seguimiento.

Los indicadores suelen relacionar dos o más variables que se expresan mediante un resultado matemático. La información que indican es valiosa, ya que permiten analizar y extraer conclusiones respecto a un determinado punto del plan. Sin embargo, este tipo de evaluación no siempre es posible realizarse. Algunos aspectos que atañen al desarrollo del plan resultan difíciles de ser medidos cuantitativamente. En el caso de este trabajo, los motivos que obstaculizan la participación durante la planificación, el contexto político que acompaña u obstaculiza el desarrollo del plan o la falta de datos acerca del avance de los proyectos previstos, hacen que la expresión numérica de estas variables sea una tarea dificultosa. Es por

ello que se apunta a una evaluación de carácter cualitativa que pueda abarcar los aspectos antes señalados. Cabe aclarar, no se trata de sustituir la evaluación cuantitativa por una cualitativa, sino más bien que la segunda actúe como complemento de la primera, y viceversa. En las siguientes líneas, se describen problemáticas relativas al plano político y participativo en el Partido de Mar Chiquita, y como estos afectan la implementación de la planificación. Como se mencionó, la aproximación desde un enfoque cualitativo al estudio de estas problemáticas permite proveer información valiosa que no sería posible hacerlo fácilmente por medio de un método cuantitativo.

3. LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN EL PARTIDO DE MAR CHIQUITA

El Partido de Mar Chiquita se encuentra ubicado en la República Argentina, al sudeste de la provincia de Buenos Aires. Sus límites están comprendidos al sur por el Partido de General Pueyrredón, al oeste con los partidos de Balcarce y Ayacucho, al norte con los partidos de Maipú y General Madariaga, al noreste con el Partido de Villa Gesell y hacia el este con el Océano Atlántico. Se compone de seis localidades, tres de ellas ubicadas en la costa (Santa Clara del Mar, Mar de Cobo y Balneario Parque Mar Chiquita) y otras tres en el sector mediterráneo (Vivoratá, General Pirán y Coronel Vidal, esta última cabecera del Partido). A todas ellas se les suman otras urbanizaciones de menor escala como Santa Elena, Camet Norte y La Caleta, entre otras. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), la población total del partido para el año 2010 estuvo compuesta por unos 21.279 habitantes.



Figura 1 Ubicación del Partido de Mar Chiquita. Fuente: Modificado de Google Maps (s/f).

El turismo representa una de las mayores actividades productivas del municipio, principalmente en las localidades costeras. El producto de sol y playa constituye el principal recurso turístico del partido, actividad que se concentra durante los meses de Diciembre a Marzo. No obstante, la oferta turística se complementa con la visita a diversas estancias campestres, fiestas tradicionales como la Fiesta Nacional de la Cerveza Artesanal en Santa Clara del Mar o la Fiesta del Potrillo en Coronel Vidal, y de recursos naturales como la albufera ubicada al norte del partido, un cuerpo de agua paralelo a la costa de unos 25 km. de largo y 5 km. de ancho aproximadamente, que fuera declarado Reserva Mundial de Biósfera por la UNESCO en el año 1996.

La planificación turística del destino en los últimos veinte años estuvo signada por la discontinuidad y conflictividad entre actores. En esta investigación se estudian los casos de, por un lado, el Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable elaborado por la Comisión de Desarrollo Turístico del Partido de Mar Chiquita (CODETUR) y, por otro lado, el Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020 impulsado por el gobierno municipal en el año 2010. Si bien el primer trabajo mencionado no se plasmó como un plan estratégico, su importancia y características intrínsecas hicieron relevante su inclusión. En cambio, el segundo caso citado, aunque se formuló como un plan estratégico, no es un plan exclusivamente turístico, pero contiene un eje apartado para la actividad. Como se verá más adelante, distintos factores ligados a la participación durante la planificación e implementación de los proyectos y causas relativas al contexto político de la comunidad, dificultaron la realización de las acciones previstas en los dos planes y, por supuesto, su evaluación y retroalimentación.

4. METODOLOGÍA

La presente investigación se aborda desde un enfoque cualitativo. Como fuentes primarias, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a diferentes actores clave de la comunidad, tanto del sector público como privado, que participaron de la elaboración y/o implementación de los planes de desarrollo turístico del Partido de Mar Chiquita aquí estudiados. Se les indagó acerca de su experiencia y opinión respecto al caso de estudio, a fin de comparar distintas perspectivas. Las entrevistas fueron 20 en total, distribuidas entre el período comprendido de Junio a Diciembre de 2017. Entre los entrevistados, se contó a autoridades de la Secretaría de Turismo local, representantes de la Cámara de Comercio de Santa Clara de Mar y la Costa y vecinos y comerciantes con larga trayectoria dentro de la comunidad que participaron de la planificación turística del destino.

Además, se adiciona a la información recolectada mediante las entrevistas la experiencia obtenida a través de distintos talleres de extensión realizados por Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata en distintas localidades del partido, en donde se pudieron recolectar opiniones y posturas de los participantes mediante los debates que se realizaban en este marco.

Por otra parte, como fuentes secundarias, se utilizaron documentos relativos a los planes en cuestión que pudieran aportar información acerca de la pertinencia y viabilidad de los proyectos, sirviendo también como herramientas para contrastar las declaraciones de los entrevistados.

Como unidades de análisis fueron tomados los dos planes de desarrollo turístico mencionados, es decir, el Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable y el Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020. Las variables analizadas en este estudio para dar cumplimiento a los objetivos del mismo se han dividido en tres:

- Participación de actores locales
- Contexto político
- Implementación de las acciones propuestas

Respecto a la participación, se analizaron dos criterios en base a la propuesta del Observatorio Internacional de Democracia Participativa (OIDP, 2006). El primero de ellos está relacionado con la coordinación del proceso, es decir, la existencia de un consenso general sobre la necesidad de apoyar el plan, el o los grupos que otorgan de iniciativa y liderazgo al proceso, y la planificación de la participación en cuanto a sus tiempos y recursos. En segundo lugar, se consideró necesario evaluar aquellos criterios en torno a los actores que participaron de los planes, en cuanto a su cantidad, diversidad, y grado de apertura de estos procesos hacia los actores involucrados..

En relación al contexto político en el cual se desarrollaron los planes estudiados en este trabajo, se analizó principalmente la relación existente entre actores locales y administración pública. Además, se indagó sobre el interés que las administraciones locales otorgaron a la realización de los planes.

Por último, la implementación de las acciones propuestas considera evaluar, por un lado, cuáles fueron los proyectos y actividades propuestos en los planes que lograron su ejecución, en contraste de aquellos que no lo fueron. Por otro lado, se investigan las causas por las cuales no se llegaron a cumplimentar las acciones previstas, a través de las variables de participación y contexto político local. Además, se buscó conocer la existencia de algún método previo contemplado para la evaluación de los planes, aunque el mismo no haya sido implementado.

La elección de estos criterios se realizó con la intención de detallar las características más salientes de la participación y el contexto político local en la planificación, las cuales sirvieran para señalar su importancia en las etapas de implementación y evaluación.

5. LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN TURÍSTICA EN EL PARTIDO DE MAR CHIQUITA

Como se señaló anteriormente, los dos casos estudiados en este trabajo los constituyen el Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable y el Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020, en los aspectos ligados a la participación, el contexto político y la implementación de los mismos.

Respecto al Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable, este se inició en año 2001, por medio del impulso de la denominada Comisión de Desarrollo Turístico (CODETUR), una entidad conformada por diversos actores locales del Partido de Mar Chiquita –principalmente vecinos y comerciantes-, quienes sintieron la necesidad de reactivar la actividad turística del municipio. Si bien este plan obtuvo un gran impulso en sus comienzos, a lo largo del proceso ocurrieron dificultades para su implementación.

En cuanto a la participación, puede decirse que, durante sus primeros años, el consenso entre actores para llevar a cabo el plan fue satisfactorio, en tanto resultó avalado por representantes de comercios, empresarios, vecinos y el sector público local, aunque la mayoría de los participantes se concentraban en la localidad de Santa Clara del Mar. Se organizaron encuentros en la modalidad de taller para promover la participación en la elaboración del plan. Luego, se realizaron encuentros bajo una orden del día según indicara el libro de actas de CODETUR –entidad impulsora del plan- para coordinar acciones que den cumplimiento a lo planificado. Generalmente, los representantes de la Oficina de Turismo local prestaban las instalaciones para las reuniones. Por entonces, la relación entre el gobierno municipal y CODETUR era apropiada para desarrollar estrategias de acción conjuntas. Esta situación continuó hasta el año 2003, cuando un cambio en la gestión local luego de las elecciones generales tomó la decisión de cambiar el rumbo respecto a la política turística y dejar de trabajar en conjunto con CODETUR, perdiendo así el plan del apoyo de un actor estratégico. Los recursos que esta institución destinaba a la participación dependían en gran parte del municipio. Al quebrarse esta relación, cualquier intención de convocar reuniones para gestionar el plan quedó a cargo de la comisión, que vio limitado su poder de liderazgo con el correr de los años. Esto se debió al peso que perdió la institución al irse desintegrándose, ya muchos integrantes dejaron de participar en la medida que notaron que el plan y los proyectos a realizar no podían concretarse.

Por otro lado, en el caso del Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020, su elaboración fue impulsada por el propio gobierno municipal en el año 2010, cuya gestión se

encontraba liderada por el mismo partido político desde el 2003. Este plan tuvo la intención de plantearse como una herramienta de gestión. Se organizaron talleres participativos en todas las localidades del partido para que los ciudadanos tomen conocimiento del plan y presenten propuestas de obras y proyectos que consideraran necesarios. Además de ello, se colocaron buzones en distintos puntos estratégicos para que también se depositaran propuestas en forma escrita. El liderazgo en el proceso del sector público fue fundamental para la realización de los talleres participativos, ya que este mismo era quien convocaba a las reuniones que eran organizadas bajo los recursos propios de la administración. No obstante este plan, al igual que el caso anterior, estuvo limitado en cuanto a la representatividad. Esto es así porque, si bien participaron comerciantes, vecinos y jóvenes de las distintas localidades del partido, no estuvieron presentes otros actores clave. Los grupos opositores a la gestión municipal se mantuvieron al margen respecto a la participación en la elaboración de políticas públicas. Incluso, algunos entrevistados manifestaron desconocer el propósito del plan en cuestión. Por otro lado, la intención de incluir la voz de actores opositores durante los talleres participativos no fue abiertamente expresada por el municipio, agravando así el distanciamiento entre grupos antagónicos.

En relación al contexto político en el cual se desarrollaron los planes analizados, se puede decir que, en los dos casos, se mantuvo un clima de polarización que impidió que los procesos se desarrollaran normalmente. Si bien en el caso del Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable elaborado por CODETUR en un primer momento se contó con el apoyo de la gestión pública para su realización, el cambio de autoridades en el año 2003 puso fin a esa situación, tomando así distancia el municipio del plan mencionado y aumentando las diferencias entre los distintos actores involucrados. Una situación inversa sucedió con el Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020, ya que el mismo fue impulsado desde la administración pública, pero no resultó acompañado por diversos actores opositores, algunos de ellos cercanos a CODETUR. Con las elecciones generales del año 2015, este plan, que ya había comenzado a mostrar signos de debilitamiento fruto de la incapacidad de generar acuerdos y de contratiempos propios de la gestión, quedó completamente descartado cuando un nuevo partido político tomó las riendas del poder ejecutivo. En estos términos, puede afirmarse que los dos planes analizados resultaron también afectados por la discontinuidad de la política turística a nivel local, a causa de cambios en la gestión del destino a lo largo de los años.

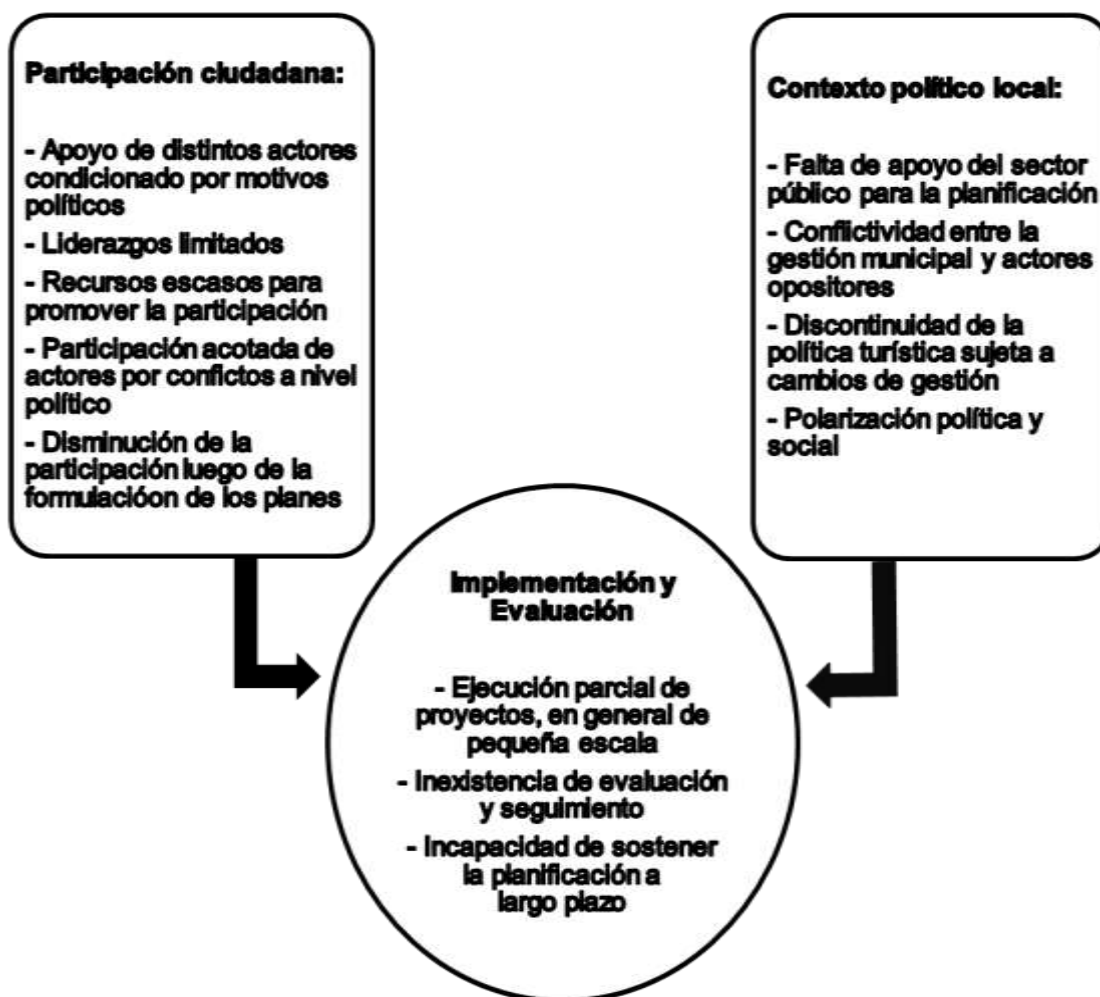
Por último, si se analiza la implementación de las líneas de acción propuestas en los planes, se destaca que la ejecución de las mismas fue parcial en ambos casos. Por un lado, el Proyecto de Desarrollo Turístico Sustentable logró, como se había propuesto, poner en marcha una serie de actividades culturales de valor turístico. En este sentido, la organización de la primera Fiesta de la Cerveza Artesanal –evento que se mantiene en la actualidad- fue uno de los mayores logros alcanzados. También se llegaron a realizar proyectos de menor envergadura como la elaboración de señalética y cartelería turística y calendarios de actividades para las temporadas de verano. Sin embargo, la mayoría de las acciones se concentraron en las localidades costeras, encontrando cierta resistencia por parte de las comunidades del mediterráneo para promover la actividad turística (excepto en el caso de la visita a estancias), en buena parte debido a la preferencia de estas últimas por desarrollar las actividades agropecuarias tradicionales. Tampoco resultaron satisfactorios los intentos de cambios más profundos en el partido, como por ejemplo la elaboración de un código de ordenamiento territorial, algo postergado hasta la actualidad.

En el caso del Plan Estratégico de Desarrollo Mar Chiquita 2010-2020, la implementación del plan también resultó parcial. Se lograron realizar algunas obras de interés turístico surgidas de las propuestas en los talleres participativos como el Centro Cultural de Santa Clara del Mar o el Polideportivo de Coronel Vidal, junto con otras obras de apoyo para la actividad como la

finalización de la autovía entre Santa Clara del Mar y Mar del Plata y distintos proyectos de luminaria y acondicionamiento del espacio costero. No obstante, muchas de las obras propuestas no fueron finalizadas, como lo fue el caso de la Terminal de Ómnibus de Santa Clara del Mar -la cual se concluyó en la gestión siguiente-, o bien el Polideportivo local, el cual se encuentra paralizada actualmente su construcción. También quedaron pendientes algunas obras de infraestructura básica como la instalación de cloacas en ciertas zonas del partido. Por otro lado, en ninguno de los dos casos estudiados se planteó algún método para evaluar los planes, ni siquiera durante la etapa de diagnóstico. El seguimiento, en el mejor de los casos se realizaba de manera informal y estaba orientado a la observación de ciertas obras o proyectos específicos, pero no como una forma de evaluación enmarcada en el contexto global de la planificación.

Las causas detrás de la dificultad para implementar y evaluar las acciones propuestas, ya sea en cualquiera de los dos planes analizados, se deben a factores antes mencionados relacionados a conflictos que limitaron la participación y a un contexto político poco propicio para entablar decisiones en conjunto con todos los actores de la comunidad. No es preciso volver a expresar lo antes mencionado, pero sin duda cualquier plan de desarrollo turístico precisará para su buen desempeño de una adecuada articulación entre sector público, sector privado y comunidad local. Si una de estas partes falta, repercutirá negativamente en el plan. Además, si la participación de todos los actores no se materializa tanto en la presencia como en la capacidad de tomar decisiones por medio de bases consensuadas, cualquier medida que se tome en nombre de otros actores no presentes carecerá de representatividad y correrá el riesgo de ser rechazada. Esta fue la situación que se pudo observar en el Partido de Mar Chiquita, lo que llevó al estancamiento actual de cualquier intento de retomar un proceso de planificación participativa, debido mayormente al descreimiento por buena parte de los actores locales de que esto sea posible, dado el alto grado de conflictividad mantenida hasta la actualidad. Por otra parte, ciertas limitaciones como la falta de recursos para planificar por parte del municipio o la decisión de este para proveerlos, la atención de demandas urgentes por sobre las que atañen al desarrollo del destino, la incapacidad para generar espacios de encuentro por parte de la misma comunidad y el grado de polarización política que se manifiesta tanto a nivel nacional como local, junto a otros factores, también dificultaron la materialización de los programas y proyectos previstos en los procesos de planeamiento y su evaluación. En la Figura 2 se propone un esquema a fin de sintetizar los resultados expuestos.

Figura 2. Dificultades para la implementación y evaluación de la planificación turística en relación a la participación ciudadana y el contexto político local en el Partido de Mar Chiquita.



Fuente: *Elaboración propia.*

6. CONCLUSIONES

La planificación estratégica ha sido en los últimos años una de las principales herramientas de gestión de destinos turísticos en la Argentina. Como se ha visto, su uso se ha extendido a lo largo y ancho del país. No obstante, esta popularidad no ha estado despojada de los conflictos y vicisitudes que este instrumento puede presentar en la práctica. Como se deja apreciar en este trabajo, el Partido de Mar Chiquita ha tenido dificultades para llevar a cabo distintos procesos de planificación.

Esta problemática para concretar las acciones propuestas se explicó aquí a través de variables relacionadas al contexto político en el que se desarrollaron los planes y la participación con la que contaron. Resulta claro que las limitaciones surgidas de la conflictividad política existente

entre el sector público y algunos actores locales obstaculizó la continuidad de la planificación, al no poseer el destino de un consenso mínimo para la toma de decisiones. De igual modo, el hecho de que la participación se haya acotado a la presencia de un cierto grupo de actores, excluyendo a otros, ciertamente trajo problemas en cuanto a la representatividad y apoyo hacia las propuestas y decisiones elaboradas y llevadas a cabo por los planes. Esto provocó también un desgaste en la comunidad, aumentando la desconfianza y el desinterés por participar en cualquier tipo de política pública.

Como se puede apreciar, la etapa de implementación de la planificación estratégica resulta afectada por variables que no pueden ser medidas completamente por un método cuantitativo. Es en este aspecto que reside uno de los puntos más importantes de este trabajo. La medición cuantitativa de un plan estratégico sin duda es útil, ya que puede arrojar resultados de indicadores que reflejen el nivel de concreción de ciertos proyectos, la cantidad de recursos utilizados y los necesarios, los plazos que requiere cada tarea, entre muchas otras cosas. No obstante, esto no interfiere con la posibilidad de realizar un análisis cualitativo de la planificación, en donde se apuntan a considerar aquellos aspectos de los cuales un resultado obtenido de un indicador no permite llegar. En esta investigación, se decidió trabajar principalmente sobre el contexto político local, la participación y la influencia de estos en la implementación de los planes. Sin embargo, el análisis cualitativo puede extenderse a otros aspectos como, por ejemplo, la política de comunicación de la planificación estratégica, las características de la estructura organizativa dispuesta para la elaboración del plan, el proceso de asignación de recursos para la ejecución de proyectos, los perfiles de los actores involucrados, etc. Los resultados de estas y otras variables, junto con los resultados propios de la evaluación cuantitativa, pueden ayudar a obtener un panorama más amplio sobre las causas que atentan contra el desarrollo de un plan estratégico, al menos en contraste a lo que fue previamente diseñado.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. A. (1987): "Administración del Turismo, Volumen 2". Ed. Trillas, México DF, México.
- Alburquerque, F. (2004): "El enfoque del desarrollo económico local". En Revista Cuaderno de capacitación N° 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad.
- Arenilla Sáez, M., García Vargas, R, y Llorente Márquez, J. (2007): "Participación ciudadana y planificación estratégica. Los planes especiales de inversión y actuación territorial (PEI) de Madrid". En Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ccss/0712/index.htm>
- Armijo, M. (2011): "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público". Ed. Cepal, Santiago de Chile, Chile.
- Bertoni, M. B., López, M. J., & Testa, J. (2015): "La gestión ambiental del turismo. El plan estratégico de turismo sustentable de Necochea, Argentina". En Revista *Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, vol. 11, n°2, pp. 136-147.
- Boisier, S. (1999): "Desarrollo local, ¿de qué estamos hablando?". En: O. Madoery y A. Vázquez Barquero (Coord.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Ed. Homo Sapiens. Rosario, Argentina, pp. 48-74.
- Bonnefoy, J. C., y Armijo, M. (2005): "Indicadores de desempeño en el sector público". Ed. Cepal. Santiago de Chile, Chile.

- Bote Gómez, V. (1990): "Planificación Económica del Turismo: de una estrategia masiva a una artesanal". Ed. Trillas. México DF, México.
- Castillo, J., Castillo L. y Cornejo, L. E., (2010). Propuesta metodológica para la evaluación de planes de desarrollo turístico. Aplicación en la región de Coquimbo. Chile. *Eje Temático 4: Planificación local y regional del turismo*. IV Congreso Latinoamericano de Investigación Turística, Montevideo, Uruguay.
- Caviglioni, J. (2011). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable en el Partido de Chascomús*. Recuperado de: <http://www.chascomus.gob.ar/turismo-planestrategico.html>
- Cunill, N. (1991): "Participación ciudadana: dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos". *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo*. Caracas, Venezuela:
- Dosso, R. (2007): "Dificultades críticas de los procesos de planificación y gestión del desarrollo en turismo". En Revista *Aportes y Transferencias*, vol. 11, n°2, pp. 53-66.
- Fernández Güell, J. M. (2006): "Planificación Estratégica de Ciudades: nuevos instrumentos y procesos". Ed. Reverte. Barcelona, España.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (1998): "Manual de desarrollo local". Ed. Cepal.
Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/31130>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010): "Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas".
Recuperado de:
https://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135
- Kuper, D., Ramírez, L., & Troncoso, C. (2010): "Política turística y planificación: ¿de las estrategias centralizadas a las estrategias participativas?". En Revista *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, vol. 14, n° 331.
- Lozada, M. (2004): "El otro es el enemigo: imaginarios sociales y polarización". En Revista *Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, vol. 10, n°2, pp. 195-209.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1994): "Desarrollo a escala humana". Ed. Norman. Barcelona, España.
- Molina, S. y Rodríguez Abitia, S. (1990): "Planificación Integral del Turismo". Ed. Trillas. México DF, México.
- Municipalidad de Chilecito (2016): "Plan Estratégico de Turismo Chilecito 2016". Recuperado de:
<http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/2013/01/49726-a-49727.rar>
- Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe (2013): "Plan Estratégico de Turismo Santa Fe 2020".
Recuperado de:
<http://www.santafeturismo.gov.ar/media/documentos/Plan%20Estrategico%20de%20Turismo%20Sana%20Fe%202020.pdf>
- Municipalidad de Puerto Deseado: "Plan de Desarrollo Turístico de Puerto Deseado".
Recuperado de:
<http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/plan-de-desarrollo-turistico-de-puerto-deseado-provincia-de-santa-cruz/>

- Municipalidad de Villa Carlos Paz (2009): "Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Villa Carlos Paz".
Recuperado de:
<http://www.ashogacarlospaz.com.ar/documentos/publicaciones/planestrategicodevcpcfin.al.pdf>
- Nacke, M., & Cellucci, M. (2013): "La planificación estratégica: herramienta para la transparencia y la rendición de cuentas en el gobierno local". *Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. Documento de Trabajo*. n° 107.
- Navarro Yáñez, C. J. (2010): "Participación y planificación estratégica territorial". En Mesa, A. M. y Merinero Rodríguez, R. (Coord.), *Planificación Estratégica Territorial: Estudios Metodológicos*. Ed. Junta de Andalucía. Andalucía, España, pp. 23-47.
- Observatorio Internacional de Democracia Participativa (2006): "Guía Práctica Evaluación de Procesos Participativos". Documento de Apoyo. Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián. Instituto de Govern i Politiques Públiques. Universidad de Barcelona. España.
- Organización Mundial del Turismo (2017): "Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2017". Recuperado de: <http://mkt.unwto.org/publication/panorama-omt-del-turismo-internacional-edicion-2017>
- PEM (2010): "Plan Estratégico de Malargüe 2020". Recuperado de:
<http://pem.malargue.gov.ar/documentos/2-dif-pdt2020-2da-edicion.pdf>
- Popovich, M. R., & Toselli, C. (2006): "Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina". En Revista *Cuadernos de turismo*, n°17, pp. 167-188.
- Tecco, C. (1997): "El gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional". D. García Delgado (Coord.). *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. Ed. FLACSO. Buenos Aires, Argentina, pp. 107-124.
- Torres, J. C. (2006): "Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia". Consultora PLANTA S.A. Recuperado de:
<http://www.turismoushuaia.com/institucional/plan-estrategico-de-turismo>
- Toselli, C. y Mazza, C. (2014): "Planes estratégicos de turismo para el desarrollo local. Una propuesta de análisis a partir del método de los 'interrogantes fundamentales'". En Revista *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, n°9, pp. 45-68.
- Tosun, C. (2000): "Limits to community participation in the tourism development process in developing countries". En Revista *Tourism management*, vol. 21, n°6, pp. 613-633.
- Troncoso, C. A. (2008): "Turismo, desarrollo y participación local. La experiencia de quebrada de Humahuaca (Jujuy, Argentina)". En Revista *Aportes y Transferencias*, vol. 12, n°2, pp. 110-130.
- Zingoni, J., Bustos Cara, R., & Martínez, M. (2007): "Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones". *Secretaría de Turismo de la Nación*. Buenos Aires, 2015.

