

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA Y COMUNIDAD LOCAL. DESARROLLO DE UN DESTINO TURÍSTICO EN ARGENTINA* **

*María Raquel Popovich*¹
Universidad Nacional de Buenos Aires

*Claudia Toselli*²
Universidad del Salvador, Argentina

RESUMEN

Este artículo da cuenta sobre la modalidad de trabajo de una comunidad que emerge a partir de la puesta en marcha de un dispositivo de desarrollo en el nivel local: el Plan Estratégico; y en particular, sobre la experiencia de las autoras, en su participación como facilitadoras externas en el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualaguaychú-PEG (localidad turística ubicada en la provincia de Entre Ríos, Argentina).

El objetivo del PEG fue construir con la comunidad un plan de desarrollo local a largo plazo que articulara algunos aspectos de las múltiples dimensiones de la realidad social, cultural, política, económica y ecológica. A través de esta participación externa se logró concretar la articulación entre los actores locales en el Eje Turismo, quienes pudieron: trabajar en forma coordinada, reconocer escenarios futuros, afianzar con acciones los recursos turístico-recreativos actuales y, promover la búsqueda de nuevas oportunidades para el desarrollo turístico local.

Fecha de recepción: 30 de septiembre de 2005.

Fecha de aceptación: 15 de mayo de 2006.

* El informe institucional completo se encuentra disponible bajo el nombre: Estudios de Caso del IMAE Nº 3, María Raquel Popovich y Claudia Toselli, «Desarrollo del ocio y participación local. Aporte técnico al Eje Turismo. Plan Estratégico Gualaguaychú (Provincia de Entre Ríos, Argentina)», IMAE-VRID-USAL, setiembre 2005, http://www.salvador.edu.ar/vrid/imae/r_pubestcaso3.pdf

** Las autoras quieren agradecer especialmente a la Municipalidad de Gualaguaychú, a la Dirección del Plan Estratégico Gualaguaychú (PEG), a los equipos técnicos locales del PEG, a todos los participantes de los Seminarios-Taller, como así también a la Dirección del IMAE (VRID-USAL), por haber propiciado este espacio de reflexión y crecimiento para el desarrollo comunitario local.

1 Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Buenos Aires. Avda Córdoba 2122. (1120) Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina). E-mail: popovich@fibertel.com.ar

2 Instituto de Medio Ambiente y Ecología. Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo. Universidad del Salvador. Rodríguez Peña, 770, 2º piso. C1020ADP Ciudad de Buenos Aires (Argentina). E-mail: claudia.toselli@mail.salvador.edu.ar

Dentro de los procedimientos para realizar el trabajo de campo se emplearon distintas técnicas participativas en los seis Seminarios-Taller abiertos a la comunidad. En este espacio se conformó un Equipo Técnico Local del Eje Turismo y ocho Comisiones de Trabajo.

Palabras clave: planificación estratégica, municipios turísticos, desarrollo local, participación comunitaria.

ABSTRACT

This article gives account of a certain community's way of working, emerging from putting a development device into practice at the local level, on the one hand: Strategic Planning; and the authors' experience on the other, from the point of view of their role as external facilitators in the Tourism Axis of the Strategic Plan Gualeguaychú-PEG (tourist community located in Entre Ríos Province, Argentina).

The objective of PEG has been to build together with the community a long-term local development plan which would articulate some of the aspects of the social, cultural, political, economic and ecologic reality.

The articulation among the local participants in the Tourism Axis who could work in a coordinate manner, recognize future scenarios, reinforce the present tourist-recreational resources and promote the search of new opportunities for developing local tourism has been achieved thanks to this external participation.

Different participating techniques were employed among the procedures to perform the field work in the six Seminars-Workshops open to the community. A Local Technical Team of the Tourism Axis and eight Work Groups gathered for such purpose.

Key words: strategic planning, tourist departments, local development, participation of the community.

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este artículo es aportar el resultado de la participación de un equipo profesional externo en el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualeguaychú (provincia de Entre Ríos, Argentina), así como recuperar las técnicas y los procedimientos aplicados con el fin de contribuir a la reflexión sobre las prácticas profesionales en el diseño, desarrollo e implementación de diferentes proyectos turísticos en el nivel municipal.

El trabajo se desarrolló en la ciudad de Gualeguaychú, distante a 230 Km. de la Ciudad de Buenos Aires. Este centro receptor a orillas del río homónimo, cuenta con innumerables atractivos turísticos relacionados con la vida en la naturaleza y con las tradiciones locales, tal como, el Carnaval del País, que se extiende durante los meses de enero y febrero de cada año. Estos recursos imprimen a la localidad una identidad de 'destino turístico'.

En el año 2000, la Municipalidad lanza el Plan Estratégico Gualeguaychú (PEG), cuyo objetivo es construir con la comunidad un plan de desarrollo local a largo plazo que articule las dimensiones de la realidad social, cultural, política, económica y ecológica. Este Plan pone el énfasis en la participación de los diversos actores y en las nuevas formas de

cooperación con el fin de estimular las iniciativas locales y concretarlas (Plan Estratégico Gualeguaychú, 2001:7).

En este marco, la Dirección del Plan Estratégico Gualeguaychú convocó al Instituto de Medio Ambiente y Ecología (IMAE) de la Universidad del Salvador para contar con su asesoramiento como ya lo venía haciendo el municipio.

A fin de facilitar el diálogo entre los actores participantes se realizó el primer Seminario-Taller que permitió crear un espacio de reflexión (La Palma, 1996) con el objetivo de reconocer las visiones posibles de la localidad Gualeguaychú como destino turístico.

La respuesta positiva de los participantes y la presencia de los representantes de las distintas entidades hicieron viable la programación de una participación prolongada. Así se propuso trabajar en un «taller permanente» con los actores de los ámbitos gubernamentales en ese territorio, las empresas y la sociedad civil. Los temas fueron: los escenarios futuros, los objetivos y los horizontes, el afianzamiento de los recursos turístico-recreativos y la búsqueda de nuevas oportunidades para el desarrollo local, a través de propuestas de corto, mediano y largo plazo. (Delnet-OIT, 2004).

Durante la participación se realizaron seis Seminarios-Taller en la ciudad de Gualeguaychú:

- «Visión, misión y estrategia de la localidad turística de Gualeguaychú».
- «Escenarios, perfiles y objetivos de la localidad turística de Gualeguaychú, ¿Cómo nos organizamos?»
- «Programas y proyectos para Gualeguaychú, actividades, plazos, responsabilidades y resultados, ¿Cómo seguimos?»
- «Programas y proyectos para Gualeguaychú, ¿Cómo vamos? ¿En qué punto estamos y qué nos falta?»
- «Vender Gualeguaychú, ¿Cómo hacemos para vender?»
- «El paradigma de la conectividad, redes para el fortalecimiento de la democracia. Gualeguaychú Turística ¿Qué se ha logrado? ¿Qué se necesita para seguir?»

Dentro de los procedimientos para realizar el trabajo de campo se emplearon técnicas participativas compatibles con los lineamientos de trabajo del Plan Estratégico Gualeguaychú. Para ello, además de los Seminarios-Taller en los que se convocó a los partícipes sociales involucrados en el desarrollo turístico-recreativo local, se recomendó la creación de un Equipo Técnico Local, con el cual se realizaron reuniones de transferencia técnica. Esta propuesta de trabajo incluyó la realización de entrevistas en profundidad, entrevistas grupales, observación participante y encuestas.

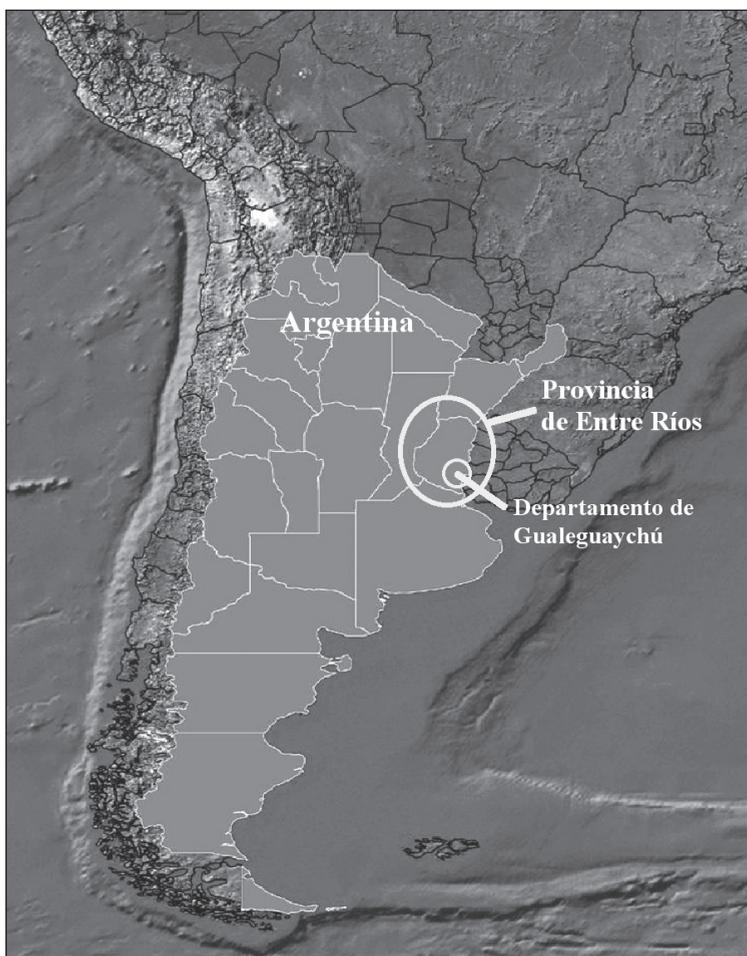
Con el fin de hacer efectiva la coordinación, una parte importante del intercambio de información se realizó vía correo electrónico. Además se difundieron las actividades realizadas en la Web, pudiendo los actores intervenir con sus comentarios y observaciones a lo largo de toda la etapa. Esta fase del trabajo, con la participación abierta a la comunidad, permitió reconocer las necesidades emergentes que la sociedad local manifestaba. Con esta información se pudo fortalecer el Eje Turismo a través de la creación del Equipo Técnico Local y de ocho Comisiones de Trabajo que permanecieron trabajando después de finalizada la participación del Equipo Técnico Externo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA LOCALIDAD

La ciudad de Gualeguaychú, es cabecera de departamento y está situada al sureste de la provincia de Entre Ríos, a menos de 250 kilómetros de la Ciudad de Buenos Aires. (Ver Figura 1).

A partir de la concreción de importantes obras viales Gualeguaychú se convierte en un área donde se cruzan dos ejes troncales, que vinculan las capitales del MERCOSUR y otras importantes ciudades: Eje Norte-Sur (San Pablo, Brasil - Asunción, Paraguay - Buenos Aires, Argentina); y Eje Este-Oeste (Montevideo, Uruguay - Santiago de Chile, Chile); a lo que se suma su cercanía con el cordón industrial La Plata-Buenos Aires-Rosario, además de sus importantes áreas naturales para la recreación y el esparcimiento.

Figura 1
UBICACIÓN DE LA CIUDAD DE GUALEGUAYCHÚ



Según el Censo Nacional de Población 2001, la ciudad de Gualeguaychú cuenta con 73.330. La base fundamental de la economía es la agropecuaria y, actualmente, los sectores más dinámicos lo constituyen el sector turístico y la actividad industrial. La consolidación de los cuatro pilares fundamentales, en los que se apoya su desarrollo son: agro; industria; comercio; y turismo. Todos ellos aportan una diversidad de posibilidades que potencian su crecimiento.

La demanda estacional durante el verano con una elevada afluencia que alcanza los 400.000 turistas, provienen de la Ciudad de Buenos Aires y de la Provincia de Buenos Aires, con un incremento significativo, en los últimos tiempos, de turistas provenientes de las provincias de Santa Fe y Córdoba, atraídos por el «Carnaval del País» y las playas de la ciudad.

Gualeguaychú posee un atractivo paisaje litoral, donde su principal recurso es el río. Los numerosos recursos verdes de la ciudad, como las áreas naturales de sus alrededores, proporcionan una notable calidad a la visita turística.

Se destaca en esta ciudad la cantidad y nivel de complejos culturales, sitios históricos, balnearios, como así también un programa variado de actividades culturales y festivas en donde se subraya el carnaval, denominado «el Carnaval del País», el Desfile de Carrozas y la Feria de las Colectividades (De Mahieu, G. et al. 2003; De Mahieu et al. 2000: 131-166).

Teniendo en cuenta las características generales de Gualeguaychú, así como los atractivos turísticos con los que cuenta, se identifican a continuación las «fortalezas» de la ciudad enunciadas por la propia comunidad a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), realizado por el Plan Estratégico Gualeguaychú en su Etapa de Prediagnóstico. (Plan Estratégico Gualeguaychú, 2001).

Las fortalezas identificadas fueron las siguientes:

- La ubicación geopolítica de la ciudad. Cuando se analizó en los trabajos de taller esta ventaja, se apuntó a que la situación geográfica en la que la ciudad se encuentra puede ser considerada como de carácter estratégico. Se destacó la autopista mesopotámica, la vecindad con la República Oriental del Uruguay, la posición como referencia del sur entrerriano y la ubicación privilegiada en la región, ya sea como vínculo norte-sur y este-oeste, la cercanía a centros urbanos como Buenos Aires, el puente internacional y el río Uruguay;
- Las riquezas naturales existentes, debido a la cercanía de la ciudad al río y las ofertas vinculadas al disfrute de la naturaleza. En especial, el hecho poco frecuente, de que se trata de una ciudad doblemente ribereña (Río Gualeguaychú y Río Uruguay) y la posibilidad de utilización de esos recursos como potencial turístico;
- La diversidad de las actividades económicas y productivas, la explotación primaria, secundaria y las posibilidades existentes para el desarrollo de la oferta turística;
- Las fuerzas asociativas existentes en la comunidad. Se destacó el valor de la actividad y la intensidad de trabajo de las comisiones vecinales. Se subrayó la participación existente en diferentes niveles comunitarios y la existencia de un capital humano con espíritu de colaboración. Se señaló la cantidad existente de organizaciones intermedias y se afirmó que Gualeguaychú tiene una identidad enriquecida por los propios barrios de la ciudad.

- El desarrollo urbano fue considerado también como fortaleza, ya que la infraestructura existente se encuentra acorde a la escala de una ciudad intermedia, lo cual hace posible un manejo ordenado. Finalmente fue tenido en cuenta la cercanía a los grandes centros urbanos sin que esto afecte su propio desarrollo;
- Las características y las capacidades de la administración municipal. Se trata de un municipio donde existe bajo nivel de endeudamiento, que no tiene superpoblación de empleados públicos y donde se aprecian comportamientos democráticos en la distribución de los recursos económicos, sociales, políticos y de producción;
- La posibilidad de contar con recursos humanos calificados, existentes actualmente en la ciudad.

Después de este análisis, y a partir de los talleres realizados con informantes clave de la ciudad, surgen los ejes temáticos sobre los cuales comenzaron a trabajar los equipos técnicos, entre ellos: el turismo; la seguridad; lo urbano-ambiental; la economía y el empleo; la educación; la salud; lo social; la sociedad y la cultura.

El eje temático del turismo apareció con toda claridad, motivo por el cual pasó a ser considerado prioritario en la elaboración del Diagnóstico y en el establecimiento de las propuestas para el futuro.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

A partir de la convocatoria de la Dirección del Plan Estratégico Gualeguaychú (PEG) al Instituto de Medio Ambiente y Ecología (IMAE) para solicitar su asistencia técnica, se acordó convocar a un encuentro con distintos representantes de la comunidad de Gualeguaychú con el objetivo de ahondar en la misión, la visión, los escenarios posibles y los perfiles turísticos de la localidad.

El propósito general del Plan Estratégico Gualeguaychú era realizar un análisis prospectivo de la ciudad mediante escenarios para los próximos años en los distintos ejes propuestos. Con respecto al Eje Turismo, la presunción era que: si un equipo especialista externo podía ofrecer la posibilidad de «otra mirada» sobre la situación local, era probable que se lograra el acercamiento y el diálogo necesario entre los actores.

A medida que las conversaciones fueron avanzando, la convocatoria en el Eje Turismo se definió con el objetivo principal de propiciar espacios de encuentro entre los distintos sectores pertenecientes al turismo de Gualeguaychú que, por motivos diversos, se encontraban distanciados o no se conocían.

3.1. Cómo emergió el método de trabajo

Se acordó, entonces, realizar varios encuentros con la comunidad convocando a los participantes sociales involucrados en el desarrollo turístico-recreativo local, en la modalidad de Seminario-Taller. Se entendió que este recurso era adecuado para favorecer los espacios de intercambio de ideas y reflexiones. Las consignas, a modo de disparadores, que permitieron abordar las temáticas propuestas desde distintos enfoques, fueron: realizar la puesta en común de la experiencia personal y grupal; considerar distintos puntos de vistas; y alentar el debate grupal.

Los Seminarios-Taller propuestos para esta oportunidad fueron un total de seis, los cuales podrían considerarse la base para la adaptación de esta experiencia en otros grupos. La acción de animación y de orientación técnica implicó integrar espacios de reflexión y el análisis de la experiencia, realizar intercambios horizontales y concertar intereses entre los actores, identificando fundamentalmente su viabilidad en el contexto local específico (La Palma, 1996). El trabajo planteado de esta forma, posibilitó la multiplicidad de miradas orientadas al desarrollo de capacidades y condiciones en el territorio y en los actores.

De esta manera, se convocó a la comunidad en general, incluidos los representantes de distintas actividades turísticas de la ciudad, al 1° Seminario-Taller: «Visión, misión y estrategia de la localidad turística de Gualaguaychú», en noviembre de 2001. El objetivo fue proponer la reflexión conjunta, algunos conceptos organizadores y recursos prácticos para la determinación de la visión compartida sobre las imágenes de una «ciudad turística» deseada.

Los acuerdos alcanzados con la comunidad en este 1° Seminario-Taller dieron el marco de viabilidad a la participación. Así se propuso trabajar en un «taller permanente» con los actores de la sociedad civil, los ámbitos gubernamentales, y las empresas, en temas relacionados con los escenarios futuros, los objetivos y los horizontes, el afianzamiento de los recursos recreativo-turísticos y la búsqueda de nuevas oportunidades para el desarrollo local, a través de las propuestas emergentes de corto, mediano y largo plazo.

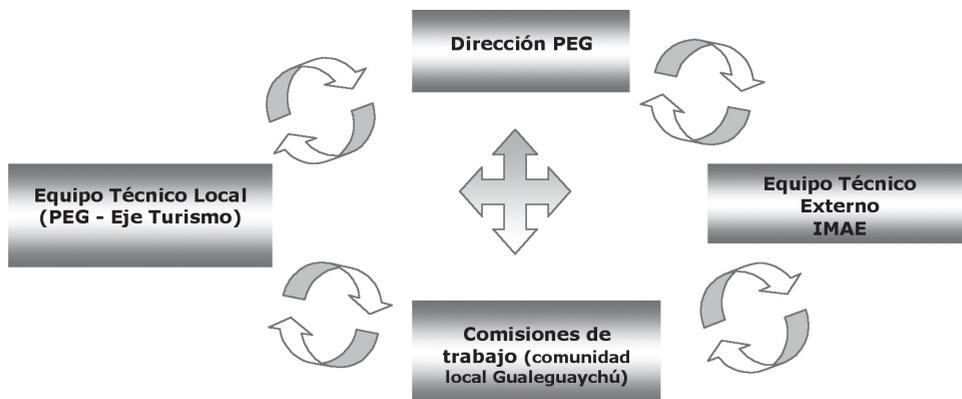
Siguiendo esta sistemática, se realizaron posteriormente en la ciudad de Gualaguaychú los siguientes Seminarios-Taller, ya enunciados en la Introducción. En ellos se emplearon técnicas participativas siguiendo la línea de convocatoria de la Dirección del Plan Estratégico Gualaguaychú, de acuerdo al enfoque situacional se acompañó a los actores, aún en la divergencia. De esta manera se siguieron distintos caminos para proponer las soluciones adecuadas en cada caso. Es decir que la adaptación de una línea predeterminada y única de trabajo por parte del Equipo Técnico Externo —conformado por las autoras— resultaba inadecuada y contraria a la premisa de abordar una multiplicidad de realidades.

Asimismo, durante el lapso de asistencia se recomendó la creación de un Equipo Técnico Local con el cual se realizaron reuniones de transferencia técnica en las áreas creadas *ad hoc* que surgieron a partir del interés de la comunidad. Esta propuesta de trabajo incluyó la realización de encuestas, entrevistas grupales, como así también un seguimiento de las actividades a través del método de ‘observación participante’. (Ruiz Olabuenaga, 1996).

Cabe destacar que entre cada Seminario-Taller, el Plan Estratégico Gualaguaychú convocaba reuniones en el Eje Turismo con el Equipo Técnico Local y la comunidad para continuar con las consignas. Así, el trabajo seguía avanzando y con cada actuación del Equipo Técnico Externo, el espacio local, adquiría mayor autonomía.

Para la coordinación y el acuerdo con relación a las actividades se realizaron reuniones en Buenos Aires y en Gualaguaychú, además del intercambio de información vía correo electrónico y la difusión de las actividades realizadas en las páginas Web del Plan Estratégico Gualaguaychú y del Instituto de Medio Ambiente y Ecología.

Figura 2
ESQUEMA DE TRABAJO DIRECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
GALEGUAYCHÚ-EQUIPOS TÉCNICOS-COMUNIDAD LOCAL



En este contexto, el Equipo Técnico Externo encaró la tarea con los objetivos generales de: mejorar el desempeño del sistema turístico actual a través del desarrollo participativo; estimular el pensamiento anticipado en los actores y ayudar a clarificar las direcciones futuras del desarrollo de la actividad turística; contribuir a resolver los problemas administrativos mayores para dar sostenibilidad en el tiempo y en el espacio al desarrollo turístico; fortalecer, en el lugar, al equipo de trabajo experto local en la actividad turística; mediar en la definición de *imágenes de futuro deseado* como comunidad de destino; propender al desarrollo de la ciudad turística en consonancia con sus idiosincrasias (incluido el notable potencial para la innovación); contribuir a clarificar las necesidades de los actores de la actividad turística y los posibles satisfactores; colaborar en la visualización de las circunstancias adversas como oportunidades.

3.2. Los Seminarios-Taller

3.2.1. Primer Seminario-Taller

El primer Seminario-Taller «Visión, misión y estrategia de la localidad turística de Gualaguaychú» tuvo como propósito instalar los conceptos y los recursos prácticos necesarios en la reflexión grupal de los participantes para la determinación de la visión compartida sobre la localidad turística de Gualaguaychú. En este marco se realizó la primera reunión en Gualaguaychú abierta a toda la comunidad, incluidos los representantes de distintas actividades interesados en el desarrollo turístico de la ciudad, para esbozar un primer diagnóstico participativo (Poggiese, 1993).

En primera instancia emergió la realidad de los actores sociales a través de sus múltiples relatos: qué experiencias previas traían y por qué estaban allí participando de la actividad. Se intentaba conocer desde qué lugar se aproximaban a la convocatoria. Algunos

querían compartir sus pesares, otros sus quejas, otros pasar un buen rato con conocidos, compartir aprendizajes, aprender de los demás, etc.

El contenido del Seminario-Taller abordó los siguientes temas:

- Visión, valores, propósito o misión: recordando la visión original según Brian Smith (Senge 1995:354-357); permanencia y cambio; evaluando el cambio de propósito.
- Asociación de pares y *responsabilidad* gerencial (Jaques 2000:116; Popovich 2001:14-16)³

A partir de las discusiones mantenidas entre los distintos grupos participantes se observó que los desarrollos más exitosos del pasado y del presente, tal como el Carnaval de Gualeguaychú, nacieron de la cultura local y la necesidad de canalizar las expresiones artísticas de los habitantes. En este sentido, los perfiles planteados por los actores dieron cuenta de un potencial de desarrollo basado en las fortalezas de recursos idiosincrásicos.

De este Seminario-Taller se concluye que: no hubo visionarios identificables, ni una visión compartida única; la ciudad fue invadida por una demanda espontánea; primaron los logros particulares sobre los de la comunidad en conjunto; no hubo planificación, ni coordinación en muchas de las actividades propuestas; no se trabajó sobre un perfil turístico de Gualeguaychú; no hubo una política de desarrollo turístico.

Como aporte del Equipo Técnico Externo, se plantearon unas propuestas de acción en el corto y en el mediano plazo para el desarrollo integral del turismo en el ámbito municipal y la consecuente creación de nuevas fuentes de empleo, sin que se requirieran inversiones adicionales, ni la afectación de los recursos comunales destinados a atender las necesidades más urgentes de la población. (Popovich, 2000^a).

- *Propuestas en el corto plazo (tres, seis y nueve meses)*
 - Realizar el análisis DAFO (debilidades; amenazas; fortalezas; oportunidades) contrastando diversas posibilidades de desarrollo y sus combinaciones estratégicas, teniendo en cuenta la necesidad de colocar el producto turístico Gualeguaychú en los mercados meta en el menor plazo de tiempo posible. No obstante, se recomendó elegir un perfil combinado que asegure la sostenibilidad del producto en el largo plazo.
 - Proponer la conformación de equipos de trabajo locales que elaboren propuestas realizables y alineadas con el perfil propuesto.
 - Identificar y capturar los segmentos de mercado apropiados al producto.
 - Identificar los componentes más dinámicos de la oferta y trabajar sobre sus posibilidades de desarrollo futuro.

- *Propuesta en el mediano plazo (uno, dos años)*
 - Trabajar en el «taller permanente» con los actores empresarios, de los ámbitos gubernamentales, y de la sociedad civil, en los temas relacionados con escenarios

3 La palabra *responsabilidad* es el término castellano aceptado en nuestro medio como traducción de la palabra inglesa *accountability*.

futuros, objetivos y horizontes, afianzamiento del producto turístico actualizado y búsqueda de nuevas oportunidades de negocios turísticos (Ander-Egg, Aguilar Idañez, 1996; Ander-Egg, 1992)

3.2.2. Segundo Seminario-Taller

En el segundo Seminario-Taller «Escenarios, perfiles y objetivos de la localidad turística de Gualaguaychú ¿Cómo nos organizamos?», a través de un diagnóstico participativo se identificaron las situaciones-problemas redefinidas luego del 1º Seminario-Taller.

Para ello, previamente el equipo técnico externo había elaborado el siguiente análisis DAFO.

Cuadro 1 **ANÁLISIS DAFO SOBRE LA CIUDAD TURÍSTICA DE GUALEGUAYCHÚ**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de políticas promocionales para el turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo financiero provincial o nacional en planes y proyectos turísticos.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de coordinación horizontal entre actores significativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creciente inseguridad en los centros emisores. Impacto de turismo no deseado.
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de articulación entre distintos ámbitos y niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de programas de mejoras de caminos y rutas a nivel provincial y/o nacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de definición de un perfil turístico consensuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de productos sustitutos próximos.
<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada y escasa utilización de infraestructuras y espacios actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas ambientales por la falta de coordinación zonal y regional.
<ul style="list-style-type: none"> • Marcada estacionalidad que favorece al deterioro de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras bajas para nuevos competidores regionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Áreas recreativas ubicadas en sectores vulnerables a las crecidas de río. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidad del turismo con las actividades industriales.
<ul style="list-style-type: none"> • Privatización de zonas turísticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento turístico de la ciudad y sus atractivos aldeaños a partir de una demanda espontánea.
<ul style="list-style-type: none"> • Discontinuación de los proyectos turísticos planificados. 	

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Comunidad con voluntad de trabajo, constancia y dedicación ante la adversidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica con relación al MERCOSUR.
<ul style="list-style-type: none"> Turismo reconocido como motor de desarrollo local. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitación de la accesibilidad (Argentina-Uruguay).
<ul style="list-style-type: none"> Expansión de actividades ecológicas, deportivas y de esparcimiento en el rico entorno natural y paisajístico. 	<ul style="list-style-type: none"> Cercanía a los principales centros emisores internos (Buenos Aires y Gran Buenos Aires).
<ul style="list-style-type: none"> Actividades culturales y festivas. Identidad local y regional. Carnaval como marca: diversificación concéntrica. 	<ul style="list-style-type: none"> Conciencia de la demanda sobre las posibilidades turísticas reales y potenciales del destino Gualeguaychú.
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de nuevas áreas verdes para el desarrollo de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Articulación de la ciudad con el circuito regional de turismo cultural «Pueblos del Sur Entrerriano»⁴
<ul style="list-style-type: none"> Oferta cultural permanente y estacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en las demandas turísticas de vida en la naturaleza, paz, tranquilidad.
<ul style="list-style-type: none"> Aumento de profesionalización en turismo por la nueva oferta educativa local. 	

Sin embargo, era necesario avanzar y definir por consenso los escenarios para el futuro, así como establecer los programas y los proyectos para alcanzarlos.

En el lapso de tiempo transcurrido entre el primer y el segundo Seminario-Taller, la Dirección del Plan Estratégico Gualeguaychú, el Equipo Técnico Local del Eje Turismo y la comunidad habían vuelto a reunirse en noviembre de 2001. En este encuentro surgieron algunos perfiles, basados en actividades, para la ciudad turística de Gualeguaychú, entre ellos: turismo y naturaleza; turismo rural; turismo de aventura; turismo cultural; turismo y deportes.

Asimismo, hicieron hincapié en la importancia de comenzar a trabajar sobre otros ejes transversales que hacían a la actividad turística como: la concientización turística; la difusión y la señalización; la implementación de un calendario turístico, entre otros temas.

A partir de las preguntas emergentes se elaboró el temario y la propuesta de trabajo en taller para el 2º Seminario-Taller. En el mismo se desarrollaron los siguientes temas:

4 El circuito «Pueblos del Sur Entrerriano», vincula alrededor de diez localidades del Departamento de Gualeguaychú, y se caracteriza por la puesta en valor de las costumbres de los inmigrantes y las tradiciones rurales, todavía vigentes en la vida cotidiana de la gente, en las fiestas y en las comidas típicas.

1) Unidades estratégicas de negocios (Freije Uriarte y Freije Obregón, 1995) turismo interno, turismo de países limítrofes, turismo internacional; 2) Errores más habituales del marketing turístico; 3) Viabilidad de los programas y los proyectos en el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualeguaychú (Massari, 2004).

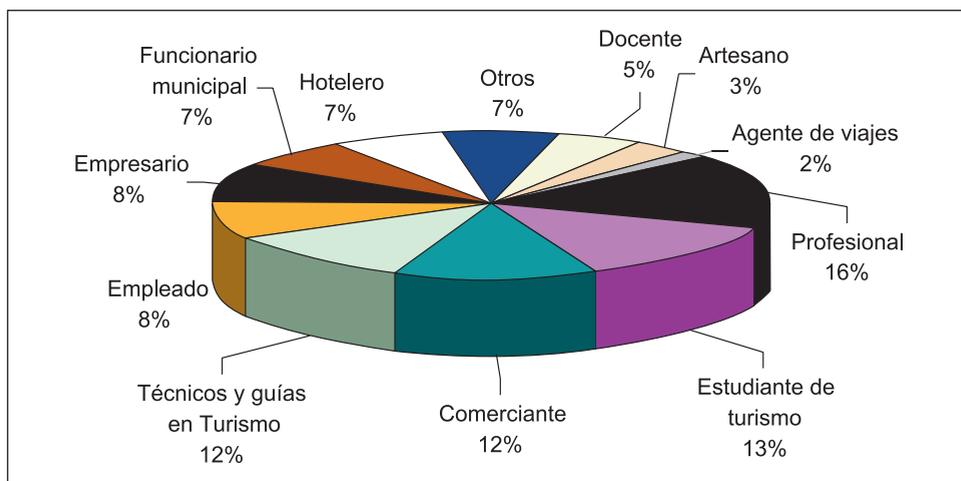
El propósito de este Seminario-Taller era lograr una continuidad en la actuación del Equipo Técnico Local y sentar las bases para el trabajo en comisiones.

Estaba claro que la comunidad ya había comenzado a visualizar lo que buscaba, por lo tanto era el momento de tomar decisiones.

En el desarrollo del Seminario se plantearon tres escenarios posibles, donde el país se hacía más accesible para el mercado externo, y eso desplegaba posibilidades en las siguientes unidades de negocios: a) Turismo interno o Unidad de negocios N° 1: apuntar a lograr la captación de los turistas nacionales; b) Turismo de países limítrofes y de otros países de América latina o Unidad de negocios N° 2; c) Turismo internacional o Unidad de negocios N° 3⁵.

Ante el drástico cambio de escenario, el concepto de «Carnaval dependiente», que en otras reuniones era considerado como un aspecto negativo, ahora tomaba una nueva dimensión en la opinión de la comunidad. En su mayoría todos consideraban necesario dar continuidad al Carnaval, que ya era parte de la marca Gualeguaychú, y que los había posicionado en el nivel nacional y regional (países limítrofes). La propuesta, ahora, era

Figura 3
PROFESIÓN/OCUPACIÓN -PARTICIPANTES A LOS SEMINARIOS-TALLER,
EJE TURISMO-PLAN ESTRATÉGICO GUALEGUAYCHÚ



Fuente: Encuesta realizada a los participantes del 2º Seminario-Taller del Eje Turismo PLAN ESTRATÉGICO GUALEGUAYCHÚ, Gualeguaychú, 17 de mayo de 2001.

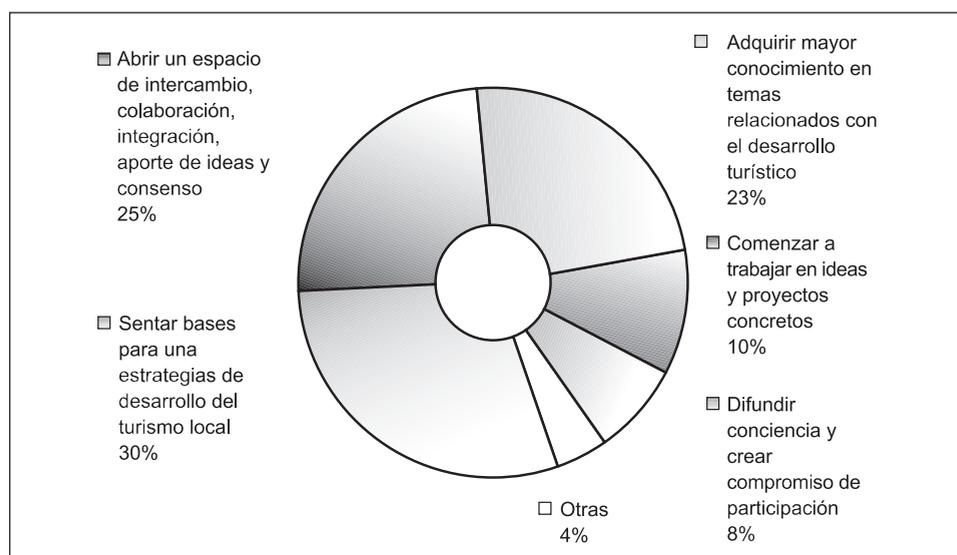
⁵ Algunos datos sobre el turismo internacional en la Argentina, se pueden consultar en el artículo «Situación actual del turismo en la Argentina», Sammarchi, M. (2001).

basarse en este espectáculo para desarrollar alrededor otros productos que permitieran atenuar el problema de la estacionalidad, tales como: turismo-naturaleza, turismo rural, turismo religioso y turismo deportivo.

Al finalizar el 2º Seminario-Taller se tomó una encuesta entre los concurrentes en la que se analizó la caracterización de los participantes según profesión/ocupación a través de la identificación de los grupos de pertenencia, según cómo ellos mismos se definieron. (Ver Figura 3)

Asimismo, se analizaron las expectativas que traían los participantes con relación a estos seminarios, y se indagó en los temas que les interesaría tratar. (Ver Figura 4)

Figura 4
EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES A LOS SEMINARIOS-TALLER,
EJE TURISMO-PLAN ESTRATÉGICO GUALEGUAYCHÚ



Fuente: Encuesta realizada a los participantes del 2º Seminario-Taller del Eje Turismo, PLAN ESTRATÉGICO GUALEGUAYCHÚ, Gualeguaychú, 17 de mayo de 2001.

Al finalizar, se definieron cinco Comisiones de Trabajo integradas por representantes de distintos sectores de la comunidad. Las comisiones propuestas fueron: Concientización Turística; Turismo Religioso; Limpieza y Recuperación; Turismo Deportivo; Vender Gualeguaychú; Turismo Rural; Turismo Naturaleza; y Turismo Cultural.

3.2.3. Tercer Seminario-Taller

En el Tercer Seminario-Taller, «Programas y Proyectos para Gualeguaychú: Actividades, plazos, responsabilidades y resultados ¿Cómo seguimos?» el objetivo fue reforzar el trabajo en las comisiones formadas a partir de los resultados del seminario anterior.

De acuerdo con el avance del trabajo en comisiones se requirió la definición de los proyectos locales propuestos con los siguientes datos: las actividades; los responsables; los plazos estimados para cada etapa; los resultados parciales y finales esperados.

En función de los avances observados en las Comisiones, las indicaciones del Equipo Técnico Externo para el próximo Seminario-Taller fueron: la necesidad de trabajar con definiciones técnicas en uso; la conveniencia de hacer hincapié en las diferencias entre *las ventajas comparativas y las ventajas competitivas* aplicadas a la actividad turística; el requisito de que las Comisiones de Trabajo, en las reuniones internas, definieran los puntos solicitados.

De acuerdo a lo recopilado a lo largo de los tres Seminarios-Taller, la perspectiva era la siguiente: los participantes resaltaban la imagen de Gualaguaychú como ciudad apetecible para ser vivida y habitada, agregando a ello la creación de nuevos productos «requeridos por la demanda», vinculados con la naturaleza, los modos de vida y producción agraria, el turismo religioso y las actividades vinculadas al río y el deporte.

Por otra parte, el Equipo Técnico Externo había logrado en el nivel de la comunidad local: instalar un espacio de reflexión sobre el «proyecto» de ciudad turística deseada; destacar la importancia de los logros comunitarios; trabajar en equipos agrupados por temas de interés; elaborar ideas y proyectos con el propósito de alcanzar mayores niveles de concreción. Y en el nivel del Plan Estratégico Gualaguaychú: reforzar el espacio de planeamiento del desarrollo de la actividad turística; transferir pautas para el pensamiento anticipado; dejar conformado un equipo de trabajo en el ámbito del Eje Turismo.

Asimismo, era necesario rever qué faltaba por hacer antes de finalizar con las seis actuaciones previstas: terminar de definir con la comunidad objetivos, metas, plazos, responsables y resultados esperados, así como el orden de prioridad de las propuestas; y relacionar el trabajo de las comisiones entre sí, como así también el Eje Turismo en su conjunto con los otros ejes del Plan Estratégico Gualaguaychú.

3.2.4. Cuarto Seminario-Taller

El Cuarto Seminario-Taller, «Programas y Proyectos para Gualaguaychú: objetivos, actividades, plazos, responsabilidades y resultados ¿Cómo vamos? ¿En qué punto estamos y qué nos falta?» tuvo como propósito realizar un balance de lo actuado por las comisiones y analizar qué hacía falta para lograr la concreción de las propuestas.

Los temas desarrollados fueron: un balance de lo actuado en la primera etapa de participación por el Equipo Técnico Externo y conclusiones parciales de lo trabajado por las Comisiones hasta el momento. Estas ya habían fijado en forma tentativa: objetivos, prioridades, plazos, responsabilidades y resultados esperados. En esta instancia, se registraba con mayor nitidez la evolución de la representación de la ciudad para los residentes como destino turístico.

Posteriormente se expuso el documento de trabajo «La búsqueda de oportunidades de negocios turísticos. El planeamiento de la actividad turística» (Popovich, 2002) con el fin de facilitar la reflexión grupal de las comisiones. En este sentido se destacan algunos puntos centrales del documento:



FOTO 1 y 2. Plan Estratégico Gualeguaychú. Trabajo en comisiones

El planeamiento estratégico es un medio para esquematizar un curso de acción e ir ajustándolo a medida que se obtiene más y más información. Esto implica encontrar la forma apropiada de correspondencia entre el propósito elegido y las oportunidades y amenazas del contexto frente a la comunidad o destino turístico, en relación con: qué se necesita y qué es factible conseguir para satisfacer esa necesidad. [...] ello significa, instalarnos y trabajar desde un paradigma de complementariedad y cooperación entre todos los actores sociales participantes. [...] El planeamiento estratégico situacional auténtico posee una revisión del propósito en forma integrada al resto de las etapas. Esta dinámica condiciona el modelo de gestión e implementación...

El trabajo en comisiones se inició retomando las consignas del Seminario-Taller anterior. Para ello, el Equipo Técnico Externo puso énfasis en la necesidad de definir el propósito general de cada comisión, señalando que al tratarse de un modelo de planeamiento abierto al cambio existía la posibilidad de rever el propósito inicial y volver a plantearlo; y en la importancia de lograr la continuidad de las reuniones de las comisiones y de registrar por escrito lo realizado en cada reunión.

3.2.5. *Quinto Seminario-Taller*

El Quinto Seminario-Taller, «Vender Gualeguaychú. ¿Cómo hacemos para vender?»

El objetivo de este Seminario-Taller fue analizar en profundidad la función del Programa Vender Gualeguaychú y continuar la transferencia conceptual, técnica y metodológica al equipo técnico local y a las comisiones.

Para ello se tuvo en cuenta la difusión a la comunidad de lo actuado en el Eje Turismo, enunciada en la reunión anterior por el Equipo Técnico Local, y la exposición pública que implica. De esta manera se hizo nuevamente hincapié en los procedimientos de avance y desarrollo de la tarea de las comisiones, así como en la elaboración de los documentos de trabajo.

En este Seminario-Taller se utilizó la frase «afilando la sierra» (Covey 1993:133) que quiere decir estar alertas, mantener el entrenamiento permanente, estar atentos a la demanda, a los competidores, a los productos, al mercado; y a la sostenibilidad social y ambiental.

Los temas desarrollados fueron: visualización de redes para la búsqueda de oportunidades de negocios turísticos; planeamiento estratégico de la actividad turística; desarrollo de las etapas requeridas para la toma de decisiones en el marco de la gestión participativa; y las reflexiones ineludibles sobre Turismo y Pobreza, y Turismo y Medio Ambiente (Toselli, Popovich, 2000; Popovich, Toselli, 2002)

Algunos de los conceptos vertidos por los participantes fueron: la necesidad de la puesta en valor y recuperación de ciertos lugares representativos de Gualeguaychú; el fortalecimiento e impulso para el desarrollo del turismo rural como producto turístico; la importancia de la comunicación e interrelación entre las comisiones para unir esfuerzos y trabajar coordinadamente; la difusión en la comunidad sobre la importancia del turismo como una actividad de desarrollo estratégico, y la importancia del rol de la participación comunitaria en el concepto de hospitalidad (comunidad hospitalaria); la necesidad de una campaña de educación turística entre los habitantes para difundir el valor del turismo e involucrarlos en su sustentabilidad (Popovich, 2000^b).

En esta reunión el Equipo Técnico Local sumó nuevos integrantes, y ante la cantidad de comisiones creadas y el seguimiento que requería cada una, se dispuso una nueva metodología de trabajo: a las reuniones semanales convocadas por cada Comisión asistirían dos o tres integrantes del Equipo Técnico Local; y luego se organizaría una reunión con todos los integrantes del Equipo Técnico Local para comentar los avances de cada Comisión.

Por último, se acordó programar una iniciativa como «efecto demostración», que consistiera en la creación de uno o dos paquetes turísticos de determinada calidad acompañados por una amplia campaña de difusión; y se evaluó la posibilidad de realizar una

exposición del Eje Turismo a la comunidad sobre los avances generales del Plan, y en particular, sobre lo realizado en las comisiones.

3.2.6. Sexto Seminario-Taller

El Sexto Seminario-Taller, «El paradigma de la conectividad. Redes para el fortalecimiento de la democracia. Gualeguaychú Turística: ¿Qué se ha logrado? ¿Qué se necesita para seguir?» tuvo el propósito de instalar nuevos temas de reflexión y, a su vez, realizar el cierre de la primera etapa prevista para el trabajo del Equipo Técnico Externo en el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualeguaychú.

En la primer parte del encuentro se mencionaron algunos de los paradigmas emergentes en la relación global-local. Entre ellos, la utilización de la tecnología disponible para la construcción de relaciones humanas de mayor complejidad y el desarrollo del tejido social (Dabas, Najmanovich, 1995).

Con este propósito se abordaron los siguientes temas: el paradigma tecnológico emergente y el cambio de mentalidad para la búsqueda de oportunidades (Piscitelli, 2002); la cohesión laxa del territorio y el ascenso de la problemática local, la visualización y el poder de las redes sociales; la gestión participativa en la red; la reflexión sobre la apropiación del nuevo paradigma y el estado de la situación local en América latina.

Dentro del trabajo propuesto para el Taller se reflexionó sobre la siguiente pregunta: ¿Hasta dónde estamos dispuestos a usar la red y fortalecerla?

Para ello se trabajó por grupos el paradigma virtual, como ejemplo de red de redes, y la necesidad de encontrar dimensiones de relaciones para el aprendizaje colaborativo. Los aportes en este sentido se refuerzan como oportunidades excepcionales (Reyes A., Barrado T., 2005). Posteriormente, se definieron, a partir de la exposición de los participantes, las necesidades que surgen al considerar alternativas que combinen nuevas formas de desarrollo (Delgado Viñas y otros, 2003).

Hacia el final del Seminario-Taller se realizó un debate abierto sobre las condiciones actuales y posibilidades futuras de lograr un mayor desarrollo de la conectividad «con inclusión». Así como asegurar la continuidad de las tareas de las comisiones en el largo plazo.

Algunos de los comentarios realizados fueron: la necesidad de mejorar la tecnología, la capacitación y la infraestructura en las comunicaciones; se reconoce que los niños están más conectados con la tecnología que los adultos; se comenzó a ofrecer Internet en las bibliotecas públicas y se estaba gestionando un centro tecnológico local; se señaló que la página de www.gualeguaychuturismo recibe 40.000 visitas por temporada, y en ella aparecen los diferentes prestadores de servicios locales.

4. CONCLUSIONES A PARTIR DEL TRABAJO DESARROLLADO EN EL EJE TURISMO - PEG

A modo de balance, y tomando lo manifestado por los participantes locales a lo largo de los seis Seminarios-Taller, se reconoció que Gualeguaychú no surgió como centro turístico a partir de la visión compartida por la comunidad, sino que lo hizo a partir de

los visitantes que fueron llegando al lugar. Principalmente luego de la inauguración de los puentes complejos Zárate-Brazo Largo y Fray Bentos-Puerto Unzué, que facilitaron la comunicación con Buenos Aires (Argentina) y con el Uruguay (país limítrofe).

La ciudad no estaba preparada para recibir turismo, ni tampoco estaba ansiosa por hacerlo. Los participantes recordaron sentirse «invadidos» por una demanda espontánea, en principio vista como una amenaza más que como una oportunidad de desarrollo.

Gualeguaychú creció como ciudad turística pero no tuvo una visión común, consensuada y compartida, sino que se dieron respuestas individuales según se iban dando las circunstancias. Es decir que, si bien hubo emprendimientos visionarios como el Carnaval, el balneario Ñandubaysal, el Casino, estos surgieron sin una planificación anticipada y coordinada. No obstante, la comunidad demostró tener una notable fuerza propia, capacidad de adaptación, poder de convocatoria, creatividad y anticipación a los hechos. Esas cualidades puestas en acción aportaron el ingrediente para atraer inversiones en distintas áreas productivas, incluida la actividad turística.

Con la puesta en marcha de este Plan, los habitantes manifestaron la necesidad de un cambio en el perfil turístico para Gualeguaychú, hasta ese momento asociado al río y a la fiesta del Carnaval.

Así, a partir del consenso, surgió con mayor fuerza una visión turística asociada a la naturaleza, el medio ambiente, la seguridad, la limpieza, la calidad de vida, la hospitalidad. Sin embargo, el drástico cambio de escenario económico producido en Argentina durante el lapso en el que transcurrieron los seis Seminarios-Taller, determinó la aceptación de los beneficios del Carnaval, que en las primeras reuniones había sido cuestionado. Es decir, se había decidido dar continuidad al Carnaval, como parte de la marca Gualeguaychú ya instalada, y apoyarse en éste para plantear un desarrollo concéntrico del producto con ofertas complementarias. Para ello, se planteó la creación de productos derivados de esta fiesta, y de nuevos productos basados en los atractivos de la ciudad, requeridos por la demanda, tales como: turismo-naturaleza, turismo rural, turismo religioso y turismo deportivo.

De esta manera, se hizo evidente en los participantes la intención de conformar equipos de trabajo locales en la actividad turística, cuya característica era construir, desde lo local, propuestas realizables y alineadas con los nuevos perfiles propuestos, así como visualizar los componentes más dinámicos de la oferta y trabajar sobre sus posibilidades de desarrollo futuro, a partir de la focalización en los segmentos apropiados de mercado —en su mayoría orientados al mercado nacional y, en segundo lugar, al turismo de los países limítrofes—. Asimismo, con las nuevas propuestas se apuntaba básicamente a superar la estacionalidad, problemática que surgía con recurrencia en cada Seminario. (Plan Estratégico Gualeguaychú, 2003).

Por otra parte, en los Seminarios-Taller, una constante que se manifestaba era que Gualeguaychú hacía primero las cosas para la propia comunidad y después resultaba atractivo para los visitantes. Por eso los participantes decidieron una visión de Gualeguaychú como ciudad apetecible para ser vivida y habitada. Desde allí brotaron con fuerza las propuestas relacionadas con el cuidado y mejoramiento de la ciudad, para sus habitantes en primer lugar y, luego, para los turistas. Así prosiguió la idea de implementar programas alternativos de limpieza, recuperación y puesta en valor de algunos sectores de la ciudad, como

así también un programa de conciencia turística, ambos importantes para la aplicación de un cambio en la imagen propuesta.

Con relación a la metodología emergente de trabajo se puede afirmar que estuvo centrada en la participación activa de la comunidad, lo cual permitió reconocer las necesidades que la sociedad de Gualeguaychú manifestaba. De esta manera, se pudo organizar un espacio que afianzó el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualeguaychú con la formación de un Equipo Técnico Local.

Éste último tomó la dinámica, facilitó la reflexión grupal permanente e impulsó el mejoramiento continuo como parte de la tarea de transformación. Su rol primordial fue actuar como articulador entre la Dirección del PEG, el Equipo Técnico Externo (las autoras) y las Comisiones de Trabajo formadas por distintos actores locales. Las mismas se fueron armando a partir de los ejercicios de acercamiento propuestos en los distintos Seminarios-Taller. Así, gradualmente se conformaron ocho Comisiones de Trabajo: Concientización Turística, Embellecimiento y Recuperación del Patrimonio, Turismo Naturaleza, Turismo Rural, Turismo Religioso, Vender Gualeguaychú, Gastronomía y Artesanías, que permanecieron trabajando después de finalizada la participación del Equipo Técnico Externo.

Con respecto a la política turística local, emergió el interés por tratar las funciones del Consejo Mixto de Turismo y el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualeguaychú, ambos del gobierno municipal. De esta manera, el acuerdo fue que el Consejo Mixto trabajara en proyectos y actividades de corto plazo y el Eje Turismo del Plan Estratégico Gualeguaychú (PEG) lo hiciera en proyectos de mediano y largo plazo, por considerarse que tal asignación era pertinente a su misión e incumbencia.

Por último es de destacar, un trabajo de investigación realizado en distintos municipios de Argentina: «Ranking de Municipios en la Argentina» (Fundación Grupo Innova 2002: 61). El mismo fue efectuado durante la implementación del Plan Estratégico Gualeguaychú, y postuló a este municipio en el primer lugar de Argentina. La justificación fue: la puesta en marcha de un Plan Estratégico de Desarrollo Participativo donde se privilegiaron las capacidades técnicas; la inclusión de las diversas filiaciones partidarias; el uso eficiente y austero de los recursos; la capacidad creativa para la gestión y la administración de esos recursos. Gualeguaychú, junto a otros cuatro municipios (Junín, Rafaela, Trelew y General Roca), pusieron en marcha un Plan Estratégico de desarrollo participativo, que privilegió las capacidades técnicas e incluyó las diversas filiaciones partidarias, sin exclusiones.

5. REFLEXIONES FINALES SOBRE LA EXPERIENCIA DEL EQUIPO TÉCNICO EXTERNO

El trabajo del Equipo Técnico Externo —integrado por las autoras— no estuvo centrado en instalar un dispositivo de capacitación, sino en transferir los aspectos más relevantes del planeamiento participativo situacional. Esto implicó la transferencia de algunos conceptos, técnicas y procedimientos abiertamente solicitados por los actores con el propósito de fortalecer las capacidades locales que permitieran la continuidad y la pertinencia de los planes, los programas y los proyectos de turismo y ocio propuestos por los propios actores locales.

Durante los Seminarios-Taller los participantes tuvieron la opción de enriquecer y cambiar su enfoque. Se trató de una decisión individual, sin duda, pero fuertemente impulsada por la actividad del conjunto en general y de los grupos específicos de las Comisiones que se iban conformando. En el espacio creado reconocieron en sus vivencias las maneras en que los asuntos tratados resonaban en su historia personal y en los recuerdos sobre la ciudad. Las historias se resignificaban en el nuevo espacio de reflexión construido entre todos.

Así se arribó a un diagnóstico colectivo del destino turístico Gualeguaychú para el desarrollo turístico y su vinculación con las actividades productivas más significativas. El intercambio entre los actores reveló el conocimiento compartido. También el asombro por ese conocimiento, que a partir de la práctica de escuchar a los otros, aparecía diferente y con nuevos matices. Los relatos y las anécdotas cobraban sentido para quienes se sentaban a conversar, y algunos de ellos se encontraban por primera vez.

La relación entre lo local y lo global apareció en cada momento del encuentro. Los participantes buscaron la manera particular, desde su trabajo, de unir lo local, lo regional y extra regional, con el contexto global.

Ante la crisis sufrida en Argentina, el empobrecimiento, la falta de trabajo y la escasez de los recursos, cada actor reflexionó acerca de su posición, de su forma de encarar la problemática, contrastada con la conformación social e histórica, de las implicancias que traen los cambios, las innovaciones y también, qué cosas planteadas en los Seminarios-Taller le aportaban elementos para ir tomando decisiones.

En las discusiones respecto de los perfiles de la comunidad deseada, emergieron propuestas combinadas de ocio incluyentes de la actividad turística y la recreativa. Los desarrollos más exitosos del pasado y del presente, tal como el Carnaval de Gualeguaychú, nacieron de la cultura local y de la necesidad de canalizar las expresiones artísticas de los habitantes. En este sentido, los perfiles planteados por los participantes se basaron en las fortalezas de los recursos idiosincrásicos. Los prestadores de servicios llegaron a la conclusión de que su presencia tenía el sentido de cooperar, articularse y contar con proyectos comunes. Así se construyó una agenda de corto, mediano y largo plazo, donde cada actor identificó las acciones transformadoras necesarias para hacer efectivo su deseo a través de los objetivos compartidos. En esta perspectiva, se daba la posibilidad de ir concretando en la vida cotidiana el espacio iniciado, en el cual se movieron la voluntad de participar y el querer hacer, junto a la posibilidad institucional, grupal e individual de contar con los recursos para hacer.

La aparición de las nuevas Comisiones de Trabajo, la fusión, la división y el replanteo de los objetivos indicaba que se adoptaba una modalidad posible, fruto del espacio generado por la dinámica de los seis Seminarios-Taller. Así, se identificaron las vías alternativas hacia una combinación estratégica en renovación, lo cual significó buscar procedimientos, entidades, instituciones, individualidades, grupos y avales que permitieran sostener este nuevo período «abierto al cambio».

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, E. (1992): *Políticas culturales a nivel municipal*, Ed. Ciccus, Buenos Aires.
- ANDER-EGG, E. y AGUILAR IDAÑEZ, M. J. (1996): *Cómo elaborar un proyecto*, Ed. Lumen, Buenos Aires.
- ÁVILA BERCIAL, R. y BARRADO TIMÓN D.A. (2005): «Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión.», *Cuadernos de Turismo*, n° 15, pp. 27-43
- COVEY, S. (1993): *Los 7 Hábitos de la gente eficaz*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- DABAS, E. y NAJMANOVICH, D (Comp.) (1995) *Redes, el lenguaje de los vínculos*, Editorial Paidós. Buenos Aires.
- DELGADO VIÑAS, C.; GIL DE ARRIBA, C.; HORTELANO MINGUEZ, L. y PLAZA GUTIERREZ, J. (2003): «Turismo y desarrollo local en algunas comarcas cantábricas: recursos y planificación», *Cuadernos de Turismo*, n° 12, pp. 7-34.
- DE MAHIEU, G., BOZZANO, J., TOSELLI, C. y TEN HOEVE, A. (2003): «Comunidad local, patrimonio, ocio y desarrollo sustentable», en *Análisis sectoriales: Estudio Compartido sobre Turismo y Cultura*, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, Universidad de Barcelona, Barcelona. En: <http://www.gestioncultural.org/private/analisisSectoriales/articulos.jsp#> (fecha de consulta: mayo de 2004).
- DE MAHIEU, G., DEL ACEBO IBÁÑEZ, E.; TOSELLI, C.; YABRÁN, M; SECCHI DE BOGLIACINO, L. y PEREZ, F. (2000): «Comunidad local, ocio y tiempo libre. El caso de los jóvenes de Gualaguaychú, Pcia. Entre Ríos, Argentina», en *Medio Ambiente y Ocio* (Toselli – Popovich, Comp.), Ed. Ciudad Argentina-Universidad del Salvador, Buenos Aires, pp. 131-166.
- DELNET – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) 2004: *Turismo y desarrollo local sostenible: elementos para un debate*. Noticias Delnet, Revista electrónica del programa Delnet de desarrollo local, Centro Internacional de Formación OIT, N° 34, pp. 2-87. En: http://learning.itcilo.it/delnet/pg/frames/home/doc/granada_08_2004/Noticias_Delnet_34_esp.pdf (fecha de consulta: agosto de 2004).
- FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (1995): *Estrategia y políticas de empresa*, 4° edición, Ed. Deusto, Bilbao.
- FUNDACIÓN GRUPO INNOVA (2002): *Proyecto de investigación «Ranking de Municipios en la Argentina»*, Buenos Aires. En: <http://www.gualeguaychu.gov.ar/archivos/innova/innova.pdf> (fecha de consulta: agosto de 2004).
- JAQUES, E. (2000): *La Organización Requerida*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- LA PALMA, A. I. (1996): *Apuntes de la Cátedra de Psicología Social*, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- MASSARI, F. (2004): «Marketing relacional. Una propuesta para los nuevos retos de la gestión en los destinos turísticos», *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Vol. 13, n°. 3 y 4, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET), Buenos Aires.
- PISCITELLI, A. (2002): *Ciberculturas 2.0*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- PLAN ESTRATÉGICO GUALEGUAYCHÚ (2001): *Prediagnóstico*, Municipalidad de Gualeguaychú. En: http://www.gualeguaychu.gov.ar/plan_estrat.php (fecha de consulta: octubre de 2003).

- PLAN ESTRATÉGICO GUALEGUAYCHÚ (2003): *El diario del Plan*. En: http://www.gualeguaychu.gov.ar/archivos/plan_strat/El_Diario_del_Plan_3.pdf (fecha de consulta: agosto de 2004).
- POGGIESE, H. A. (1993): *Metodología FLACSO de Planificación–Gestión. Planificación participativa y gestión asociada*, FLACSO, Buenos Aires.
- POPOVICH, M. R. (2000^a). *Planeamiento turístico*. Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.
- POPOVICH, M. R. (2000^b). *Planeamiento, globalización y calidad de servicio*. Ed. Universidad Libros, Buenos Aires, 78 pp.
- POPOVICH, M. R. (2001): *Responsibilidad del Ejecutivo Principal en las grandes empresas*. Tesis doctoral, Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Buenos Aires. En: http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=biblioteca.LeerLibroIU.leer&libro_id=1433 (fecha de consulta: agosto de 2004).
- POPOVICH, M. R. (2002): *La búsqueda de oportunidades de negocios turísticos. El planeamiento de la actividad turística* (inédito).
- POPOVICH, M. R. y TOSELLI, C. (2002): «Nuevas perspectivas en ocio», en *Estudios del IMAE «Ocio y Desarrollo Personal. Enfoques y Perspectivas I»*, n° 5, Ed. Instituto de Medio Ambiente y Ecología, Universidad del Salvador, Buenos Aires, pp. 87-94. En: <http://www.salvador.edu.ar/vrid/imaer/pubestudios5.htm> (fecha de consulta: agosto de 2005).
- RUIZ OLABUENAGA, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao, Universidad de Deusto.
- SAMMARCHI, M. (2001). «Situación actual del turismo en la Argentina», *Cuadernos de Turismo*, n° 8, pp. 129-144.
- SENGE, P. (1995): *La quinta disciplina en la práctica*, Ed. Granica, Buenos Aires, pp. 354-357.
- TOSELLI, C. y POPOVICH, M. R. (Comp.) (2000): *Medio ambiente y ocio*, Ed. Ciudad Argentina-Universidad del Salvador, Buenos Aires, 277 pp.