

**CEPLADES**  
TURISMO



Las Importancia de la Visión de Territorio  
para la Construcción de Desarrollo Competitivo de los Destinos Turísticos.

---

Publicado en *Cuadernos de Turismo* N° 19: 93-106 | 2007.

# LA IMPORTANCIA DE LA VISIÓN DE TERRITORIO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE DESARROLLO COMPETITIVO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

*Adriana Otero*

Universidad Nacional del Comahue (Argentina)

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar la importancia del territorio en la construcción de competitividad de los destinos turísticos en el nuevo entorno de desarrollo regional. En este contexto el conocimiento y la innovación son considerados como los factores determinantes de la competitividad tanto de las empresas como del propio territorio. Se discute asimismo el rol del turismo como configurador de espacios que reflejen identidades nacionales, regionales y locales en la contradicción planteada entre el espacio de los lugares y el espacio de las redes. El territorio adquiere así la función de «integrador versátil», capaz de vincular las culturas de la sociedad local con los cambios en el contexto económico global.

Finalmente se analizan las dimensiones sociales, económicas y territoriales de la competitividad de destinos turísticos, haciendo énfasis en las oportunidades distributivas que el turismo plantea y revisando el rol de las Universidades Públicas Regionales para el logro de las mismas.

**Palabras clave:** Globalización, competitividad, territorio y desarrollo local.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the importance of territory in building tourism destinations competitiveness in new regional development environment.

Within this context, knowledge and innovation are considered to be decisive factors of competitiveness, both at enterprises and territorial levels. The role of tourism as spatial patterns developer is discussed, then reflecting local, regional and national identities by contradiction between space of places and space of networks. Thus, territory acquires the performance of «versatile integrator», ably links cultures of local societies with changes in the global economic context.

Finally social, economic and territory dimensions of competitiveness of tourist destinations are analyzed, doing emphasis on distributive opportunities that tourism outline and reviewing the role of Regional Public Universities to achieve them.

**Key words:** Globalization, competitiveness, territory and local development

## 1. GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y TERRITORIO

Inicio esta presentación con una síntesis de las principales ideas de Sergio Boisier (2003: 14-25) respecto a la competitividad y el territorio. Según Boisier, la competitividad entendida como una imposición de la globalización, es sistémica. Una competitividad sostenida en el tiempo sólo puede basarse en la creación y uso de ventajas competitivas dinámicas, construidas a partir del conocimiento y de la innovación. Estamos de lleno en la sociedad del conocimiento, la relación entre conocimiento y territorio se expresa claramente en el surgimiento de un lenguaje emergente en el que es posible encontrar términos como aprendizaje colectivo, conocimiento codificado y tácito, regiones que aprenden.

El territorio es considerado ahora como un *actor indirecto de la competitividad*, al transformarse en una plataforma sistémica de ella, ya que en el territorio se encuentra la malla de soporte en la cual anidan las actividades productivas competitivas, siendo tal malla un sistema de cooperación de eficiencia variable. En parte tal eficiencia depende de la calidad de la gestión territorial que allí se realice.

El territorio es también considerado *un actor directo de la competitividad* en la medida en que es un espacio contenedor de una cultura propia que se traduce, mediante prácticas sociales históricas, en la elaboración de bienes y/o servicios indisolublemente ligados a tal cultura, a partir de las cuales se pueden construir nichos específicos de comercio de elevada competitividad. Igualmente, la creciente importancia del conocimiento tácito, fuertemente anclado al territorio, resulta cada vez más relevante para la absorción de conocimiento codificado.

La razón última del acoplamiento entre el conocimiento y el territorio reside precisamente en la importancia actual de la asociatividad para reducir la incertidumbre y los costos de transacción, una asociatividad entre agentes homogéneos o heterogéneos que no puede escapar a su dimensión territorial. El aprendizaje colectivo (territorial) es la forma de enfrentar la incertidumbre y también la necesidad creciente de coordinación, derivada a su vez de la creciente complejidad.

El aprendizaje colectivo es particularmente importante para la pequeña y mediana empresa (Pyme) cuyo problema principal no reside necesariamente en su tamaño, sino en su aislamiento. Como empresas individuales, actuando individualmente, están en una posición débil para competir.

La cuestión es que el aprendizaje colectivo, así como otras formas de asociatividad requiere de una fuerte dosis de capital social. Para Kenneth Newton (1997) citado por Bernardo Klilberg (2005: 35), en su reciente obra *Más Ética, Más Desarrollo* (2005) el **capital social** puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto por valores y actitudes que influyen sobre cómo las personas se relacionan entre sí. Incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que favorecen la superación de relaciones conflictivas y competitivas para conformar vínculos de cooperación y ayuda mutua. En este contexto, el concepto de *activos relacionales* de las empresas aparece como central para asegurar la innovación y la competitividad.

Según el análisis del Banco Mundial, hay cuatro formas básicas de capital: el natural, constituido por la dotación de recursos naturales con que cuenta un país; el construido, generado por el ser humano que incluye diversas formas de capital (infraestructura, bienes

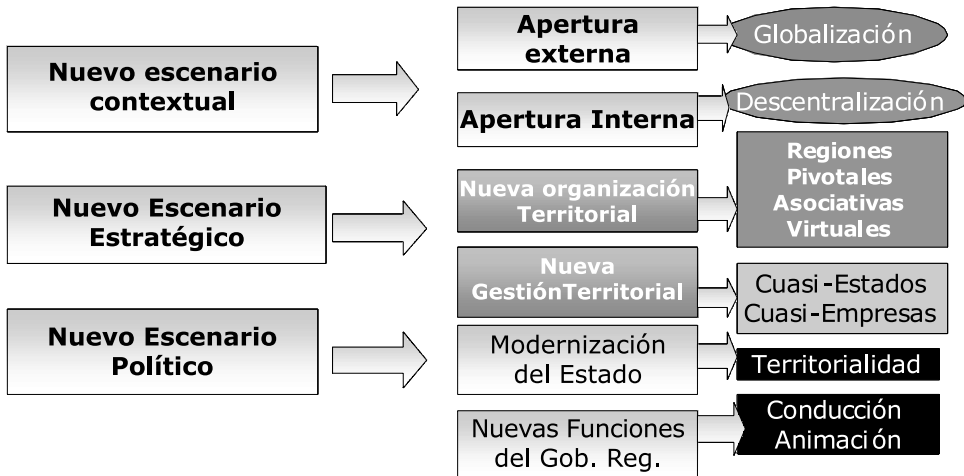
de capital, financiero, comercial, etcétera); el capital humano, determinado por los grados de nutrición, salud y educación de su población; y el capital social, descubrimiento reciente de las ciencias del desarrollo. Algunos estudios adjudican a las dos últimas formas de capital un porcentaje mayoritario del desarrollo económico de las naciones a fines del siglo XX. Indican que allí hay claves decisivas del progreso tecnológico: la competitividad, el crecimiento sostenido, el buen gobierno y la estabilidad democrática (Otero 2006: 5).

Ha surgido un nuevo vocablo en el léxico de la competitividad: «coopetencia» es decir, la cooperación para competir eficazmente, un concepto inscrito en otro de amplia difusión: «glocal», la simbiosis entre la dimensión global y local y un neologismo que debe ser leído en dos sentidos. Hay que pensar globalmente para actuar localmente (para las empresas) y pensar localmente para actuar globalmente (para las personas).

Así el aprendizaje y la innovación son considerados como los factores determinantes de la competitividad tanto de las empresas como del propio territorio. La innovación en particular parece fuertemente ligada a las interacciones específicas entre agentes y a los conocimientos tácitos que los unen. El conocimiento tácito esta constituido por elementos difíciles de codificar y por lo mismo de difundir formalmente. El conocimiento tácito se adquiere en el propio proceso productivo y esta representado por prácticas organizativas, institucionales y estratégicas de los agentes económicos. Asimismo, es necesario resaltar que el conocimiento tácito también es el conocimiento difuso (distribuido) poseído por los miembros de un grupo social, por una comunidad territorial, por ejemplo, y generado a través de procesos históricos que forman parte del capital cultural.

Hay, en efecto, un nuevo entorno para el desarrollo regional, que puede ser descrito como compuesto por tres nuevos escenarios, presentes en el medio (Boisier 1996). El primero de ellos, el *escenario contextual* se construye permanentemente a partir de la intersección de dos importantes procesos contemporáneos, económico uno, apertura externa, y político otro, apertura interna. A su vez, la apertura comercial externa de países y regiones es empujada por la multidimensional globalización, expresión concreta, funcional y geográfica del nuevo capitalismo tecnológico, en tanto que la apertura interna de países y regiones es empujada por la descentralización. Cabe señalar que hay una fuerte retroalimentación entre ambas formas de apertura, ya que no es posible ser competitivo con estructuras de decisión centralizadas. El segundo escenario, denominado *escenario estratégico*, está siendo construido también mediante dos procesos: nuevas modalidades de configuración territorial que generan una geografía política con componentes virtuales dictada por la lógica del sistema más que por el voluntarismo del Estado, y nuevas modalidades de gestión territorial que introducen en el plano de la gestión de los gobiernos locales criterios políticos para (principalmente, la planificación estratégica) para aumentar la eficiencia del gobierno. El tercer escenario es el *escenario político*, construido a partir del proceso de modernización del Estado, entendida ésta desde el particular ángulo de su capacidad de hacer «conducción territorial» tanto como conducción política, y a partir de la necesidad de reinventar los gobiernos territoriales para que puedan asumir sus nuevas funciones como conductor (político) y animador (social).

**Figura 1**  
**NUEVO ENTORNO DE DESARROLLO REGIONAL**



Fuente: Boisier, S. (2003)

La masiva incorporación de innovaciones afecta a la forma de organización de las empresas y a los factores de localización de las distintas actividades. El desarrollo de los transportes y las comunicaciones permiten alterar significativamente la relación espacio-tiempo, dando origen a la formación de redes crecientemente complejas en el contexto de una economía cada vez más mundializada.

En esta nueva lógica de articulación territorial, el *espacio de flujos* se convierte en el referente central de las lecturas e interpretaciones sobre la emergencia y consolidación de nuevas formas y dinámicas territoriales basadas en la existencia de redes (Dollfus 1997). El *espacio de flujos* no sólo constituye la nueva morfología socio territorial sino también la lógica dominante. El espacio organizado en redes es discontinuo y fragmentado. Entonces es necesario plantear la relación que se establece entre el *espacio de los flujos* y el *espacio de los lugares*, entre el territorio-red y el territorio-superficie. El espacio de la redes esta basado en la multiplicación de flujos entre los nodos que ejercen las principales funciones que rigen los comportamientos de la economía y la sociedad a escala mundial, es un espacio abstracto que se proyecta a través del mundo. El *espacio de los lugares*, es aquél en el que se desarrolla la vida cotidiana de la gente y en el que se establecen las principales relaciones de las personas. Es un espacio concreto, unido a la cultura y la historia de la gente. (Caravaca 1997)

Estas características actuales de los territorios, plantean conflictos entre el espacio local vivido y un espacio global regido por un proceso racionalizador y un contenido ideológico de origen distante, que llega a cada lugar con los objetos y las normas establecidos para servirlos.

Interesa discutir la capacidad del turismo como configurador de espacios que reflejen identidades nacionales, regionales y locales. La masificación del turismo internacional

ha abierto barreras al mutuo conocimiento y reconocimiento entre diferentes poblaciones y sus respectivos territorios, a la vez que a un común repertorio de hábitos, criterios de moda y de consumo, gustos y preferencias. Las teorías del «contacto cultural» han estudiado casi siempre los contrastes entre los grupos sólo por lo que los diferencia. El problema reside en que la mayor parte de las situaciones de interculturalidad se configura hoy no sólo por las diferencias entre las culturas desarrolladas separadamente, sino por las maneras desiguales en que los grupos se apropian de elementos de varias sociedades, los combinan y los transforman. Cuando la circulación cada vez más libre y frecuente de personas, capitales y mensajes nos relaciona cotidianamente con muchas culturas, nuestra identidad no puede definirse ya por la pertenencia exclusiva a una comunidad nacional. El objeto de estudio no debe ser entonces la diferencia, sino también la hibridación (García Canclini 1995: 109).

En este sentido es que cada uno de nosotros entra a la globalización desde un determinado lugar como ya dijimos desde el *espacio de los lugares*, que condiciona nuestra visión del mundo y se constituye en nuestro anclaje. Sin embargo, los códigos compartidos que parten del *espacio de los lugares*, cada vez son menos los de la etnia, la clase o la Nación. Esas viejas unidades en la medida en que subsisten, parecen reformularse como pactos móviles de lectura de los bienes y los mensajes. Una nación, por ejemplo, se define poco a esta altura por los límites territoriales o por su historia política. Más bien sobrevive como una comunidad interpretativa de consumidores cuyos hábitos tradicionales –alimentarios, lingüísticos– los llevan a relacionarse de un modo peculiar con los objetos y la información circulante en las redes internacionales (García Canclini 1995: 64,66,67).

Las naciones y las etnias siguen existiendo. Sin embargo, están dejando de ser para las mayorías las principales productoras de cohesión social. Pero el problema no parece ser el riesgo de que las arrase la globalización, sino entender cómo se reconstruyen las identidades étnicas, regionales y nacionales en procesos globalizados de segmentación e hibridación intercultural. Si concebimos las naciones como escenarios relativos, en los que se cruzan otras matrices simbólicas, la pregunta es qué tipos de turismo pueden narrar la heterogeneidad y la coexistencia de varios códigos en un mismo grupo. La reflexión actual sobre la identidad y la ciudadanía se va situando en la relación con varios soportes culturales, no sólo en el folclor o la discursividad política, como ocurrió en los nacionalismos del siglo XIX y principios del XX. Debe tomar en cuenta la diversidad de repertorios artísticos y medios comunicacionales que contribuyen a reelaborar las identidades (García Canclini 1995: 113,114).

La noción de multicontextualidad es clave para que la identidad, dinamizada por el proceso del turismo como práctica social, no sea sólo narración ritualizada, repetición monótona pretendida de fundamentalismos, sino un espacio de reconstrucción incesante, que se reconstruye con los otros a modo de coproducción. Pero esta coproducción se realiza en condiciones desiguales entre los variados actores y poderes que intervienen en ella. Los procesos de globalización cultural e integración económica regional muestran la necesidad de las economías y las culturas nacionales de ablandar las aduanas que las separan, y al mismo tiempo, que la asimetría desde la cual se establecen los acuerdos puede acentuarse por la liberación comercial. Por lo que una teoría de las identidades y la ciudadanía debe tomar en cuenta los modos diversos en que éstas se recomponen en

los desiguales circuitos de producción, comunicación y apropiación de la cultura. Por la complejidad y los matices que estas interacciones representan, es necesario también estudiar las identidades como procesos de *negociación*, en tanto son *híbridas, dúctiles y multiculturales* (García Canclini 1995: 115,116).

El territorio adquiere así la función de «integrador versátil», capaz de vincular las culturas de la sociedad local con los cambios en el contexto económico global (Boscherini *et al* 2000: 20).

## 2. REPENSANDO LA AGENDA DEL DESARROLLO LOCAL

Existe un cambio de paradigma de cómo construir competitividad regional. La agenda actual del desarrollo, centrada en los procesos de consolidación local, promueve la productividad, tratando de aumentar el valor de conjunto mediante una mejor articulación entre las empresas, el Estado y la sociedad civil. En la que la competitividad individual de cada uno de los actores regionales, depende directamente de la de los demás, así como de la eficiencia de un conjunto de organizaciones relacionadas. La noción central es que la ventaja competitiva no se genera solamente al interior de las instituciones individualmente, sino por una serie de factores externos a ellas, que son de importancia creciente.

Este cambio de responsabilidades en el desarrollo económico y social cuestiona fundamentalmente el rol del Estado, de conductor del proceso a través de distinto tipo de incentivos; a un nuevo rol, donde el foco este puesto en crear condiciones para el *trabajo colaborativo*. El nuevo modelo entonces supone el **desarrollo como un proceso colaborativo que incluye al Estado en sus diferentes niveles, las empresas, instituciones educativas y de investigación, y otras organizaciones intermedias participantes**. Estas relaciones y conexiones entre los actores sociales de los destinos turísticos tejen la complejidad, capaz de generar sinergias de conjunto, que complementan los esfuerzos y saberes individuales y crean capital social genuino. El capital social y la cultura son componentes clave de estas interacciones. Las personas, las familias, los grupos constituyen capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma.

Para ello se requiere de un liderazgo comprometido con la visión compartida que implica **participación comprometida de ejecutivos del sector, la academia y el gobierno**. El proceso de construcción de consensos anclado en un franco dialogo estratégico de hecho, se constituye en la arquitectura para el desarrollo económico y social, generando desde cada localidad una estructura institucionalizada tendiente a formalizar procesos de construcción de consenso y gestión asociada e integrada. Se trata entonces de trabajar para la construcción de capital social a escala local y reproducir éstos vínculos a escala regional, de manera de generar *alianzas estratégicas* basadas en la confianza que posibiliten afianzar la identidad y capitalizar la diversidad para enfrentarse a mercados externos y a un mundo cada vez más globalizado.

En la competitividad de los destinos turísticos importan además de la dimensión económica, la competitividad social y la territorial. En cuanto a la primera, los efectos de la creación de capital social en la creación de competitividad económica se producen fundamentalmente por mejorar los vínculos entre las empresas y las instituciones relacionadas



con ellas. Facilita coordinación entre empresas y permite una rápida difusión de prácticas ejemplares. Asimismo, mejora la habilidad para percibir oportunidades de innovación y facilita la experimentación entre ellas (Otero 2006: 5).

Este cambio de visión respecto a la forma de construir desarrollo a escala de los destinos turísticos, tiene implicancias también en las modalidades de gobernabilidad local. Históricamente, los municipios han sido prestadores de servicios coyunturales, en lo que Di Pietro (2001: 32-33) llama el modelo tradicional ABL, alumbrado, barrido y limpieza, avalados por un sentimiento generalizado de la población que los colocó en ese rol. Pero diversas causas han generado en la última década una revalorización de la esfera local y ello se traduce en nuevas demandas. El municipio aparece como punto de condensación de la fragmentación social, de la protesta, y de la falta de recursos.

Este escenario obliga a los municipios a modificar sus objetivos y estrategias de manera que hacer un buen gobierno implica que la gestión municipal trabaje para la promoción de las personas y el desarrollo de las comunidades, mediante la participación de la sociedad civil y la integralidad de las acciones. Donde la gestión y la toma de decisiones se realice de manera colaborativa y concertada. La prestación de servicios este orientada a los usuarios y no a los productos, lo que da por resultado un tratamiento integral de los problemas a resolver, procurando respuestas de coyuntura, pero sin olvidar los acuerdos visionados para el mediano y largo plazo.

La literatura respecto sobre las comunidades locales del centro y noroeste de Italia identifica algunos factores claves para el desarrollo, es decir, algunas condiciones sociales locales que en el curso del tiempo han generado un contexto óptimo para la difusión espontánea de la capacidad empresarial y para el desarrollo colectivo, entre ellos se destacan: la tradición artesanal, la capacidad de trabajo, el asociacionismo, la predisposición al trabajo colectivo, la solidaridad local, la presencia de gremios, la mediación de las instituciones, la capacidad empresarial en el sector primario, el consenso político local y las políticas de intervención regional (Boscherini 2000: 102). Cito estos factores dada la importancia que la inmigración italiana ha tenido en la constitución de nuestra idiosincrasia nacional, muchos de estos valores son parte de nuestra cultura, y por lo tanto su recreación, genera oportunidades para los que diseñan políticas públicas en términos de su promoción e incentivo para el desarrollo de pequeñas empresas.

En el proceso de desarrollo local de pymes importa tanto el saber local, identificado generalmente como conocimiento tácito como lo transferido por las instituciones educativas como conocimiento codificado. Cuando ese know-how productivo es adoptado por una firma precursora y tiene éxito y por lo tanto ganancias, se producen estímulos para la creación de otras iniciativas. Por eso es importante que los que tienen a cargo las políticas públicas no sólo apoyen la generación de las condiciones sociales para la formación de nuevas empresas, sino que también es importante la tarea de difusión para que por efecto imitación se provoque una generación horizontal de empresas que desarrollen el mismo tipo de negocios. Asimismo, la dinámica lleva a que se produzcan procesos de diversificación de servicios, a partir de cubrir otras necesidades para los mismos segmentos de mercado, usando la misma base tecnológica.

Una estrategia política que tenga por objetivo desarrollar grupos exitosos de Pymes, debe basarse en el continuo intercambio de opiniones entre los diseñadores de políticas

públicas y los agentes sociales, en especial con los empresarios para conocer y entender sus problemas, posibilidades de crecimiento, necesidades vinculadas a exigencias de actualización y a una mejor atención de los mercados.

En este nuevo escenario entonces las empresas que constituyen la base productiva de los destinos turísticos se encuentran en la encrucijada de seguir compitiendo a través de una política de reducción de precios y salarios o bien, entender que la vida futura de sus empresas está absolutamente atada a la ruptura del aislamiento, y a generar vínculos con otras organizaciones y empresas de su territorio que le permitan la producción de conocimiento necesario para enfrentar la dinámica de la globalización.

La competitividad social mejora entonces cuando se crean las condiciones para una plena participación ciudadana en los procesos de cambio social, y de competitividad institucional, cuando se logran articulaciones entre organizaciones y empresas que posibilitan generar los cambios necesarios para aumentar la calidad de vida de las comunidades involucradas en ellos.

La competitividad territorial esta asociada a lo que en la literatura se refiere como el manejo del crecimiento de los destinos turísticos, es decir *«es un proceso dinámico en el que los gobiernos se anticipan y buscan adecuar el desarrollo de la comunidad de manera que sea posible equilibrar los objetivos de uso del suelo competitivos y compatibilizar los intereses locales con los regionales»* (Porter 1997: 24). Algunos aspectos claves de esta definición merecen ser subrayados:

- El proceso de manejo del crecimiento pone a los funcionarios del gobierno en una posición proactiva en relación al desarrollo.
- El dinamismo del proceso de manejo del crecimiento está en el proceso continuo de evaluación de tendencias y manejo de los resultados a nivel destino, de manera de actualizar tanto los objetivos como los métodos.
- El proceso de manejo del crecimiento constituye un foro y un proceso para determinar un equilibrio adecuado entre los intereses públicos y los derechos privados de propiedad.
- Los objetivos locales del manejo del crecimiento deben relacionarse con las preocupaciones tanto de índole local como regional. Esto significa reconocer las funciones de las comunidades locales dentro del contexto económico y social más amplio, dado por los objetivos y necesidades regionales.
- El manejo del crecimiento es una herramienta tanto política como técnica para guiar el desarrollo de una comunidad.

Este último aspecto demuestra que para llevar adelante un proceso de manejo del crecimiento es necesario conocimiento técnico. Profesionales capaces de identificar las tendencias futuras de desarrollo resultan imprescindibles para definir las alternativas consideradas deseables, y para especificar políticas, programas, incentivos y regulaciones en este sentido. Estas tareas requieren una comprensión de las relaciones complejas entre la geografía de estos lugares, sus recursos, las instituciones, y todos aquellos factores que hacen a una comunidad diferente de otra. Por lo tanto, el manejo del crecimiento puede ser entendido como una herramienta para implementar procesos de planificación (Otero 2001: 24).

Firmemente creo que este cambio de paradigma en las prácticas de cómo construir desarrollo debe atravesar todas nuestras acciones, independientemente del lugar que ocupemos en la configuración de la gobernabilidad local y regional. Su ensayo y práctica serán, como he leído en un texto de FLACSO (Poggiese 2006: 13) recientemente, escenarios sucesivos de actores múltiples que intercambian entre sí y van generando nuevos actores que quedan insertos en el tejido social, distribuidos para reproducir esa misma lógica en otras situaciones. Así como se aprende a andar en bicicleta y a manejar y después uno ya lo sabe para toda la vida, si conseguimos instalar estas prácticas, en estos escenarios que al mismo tiempo son procesos de articulación estratégica, de agrupación de actores y de aprendizaje, el que las aprende tenderá a reproducirlas y a contribuir a un cambio en el futuro.

### 3. LA PRIORIDAD DISTRIBUTIVA

La Argentina es un país rico, esta entre los primeros puestos de países exportadores de alimentos del mundo. Sin embargo es un país rico que tiene la riqueza mal distribuida y que tiene una matriz, un modelo de distribución que acentúa las diferencias sociales. Trabajar en el sector turismo parece estar alejado de este tipo de planteos, cuando siempre hemos aprendido que trabajamos para aquellos sectores de la sociedad que tienen las necesidades básicas satisfechas.

La práctica profesional en los destinos demuestra que existen oportunidades para pensar al turismo como una actividad distribuidora de ingresos. En primer lugar el turismo es un sector basado en el uso intensivo de mano de obra, y a pesar que la tecnología se desarrolla y se incorpora de manera intensiva en él, sigue siendo valorizado para el logro de experiencias turísticas significativas, los contactos cara a cara en la prestación de servicios turísticos. Por otra parte es una actividad atractiva para aquellas personas que son parte de los destinos turísticos, porque les ofrece in situ la posibilidad de poner a disposición sus competencias para hacer de ese lugar un sitio único, o al menos diferente.

Si bien en muchos destinos turísticos los sectores más desfavorecidos de la sociedad participan del turismo a través de la llamada economía informal, buscando generar ingresos por comerciar en la calle, ofrecer servicios de guiados, o información sobre opciones de alojamiento y lugares para comer; se puede mejorar su participación en el sector mediante la creación de capacidades, de manera que su conocimientos tácitos y los codificados se combinen, para que sean también ellos protagonistas de la creación de experiencias significativas unidas a un espacio concreto, y sus elementos identitarios.

Trabajar para la creación de estas capacidades locales requiere una visión de largo plazo. Sin embargo es importante desarrollar un enfoque del problema que permita orientar las acciones en el tiempo, de manera de consolidar grupos de trabajo, con alternativas para enfrentar los distintos tipos de desafíos que implica el proceso de construcción de destinos turísticos competitivos y sustentables.

La preocupación por la sustentabilidad del turismo incluye ocuparse por evitar las «fugas» de lo generado por el turismo a escala local fuera de la región (operadores nacionales) y del país (operadores internacionales), de manera de evitar no sólo internalizar los impactos negativos a escala destino, como sucede en muchas ocasiones producto de

la globalización. Pensar y desarrollar empresas de servicios turísticos con visión local no es tarea fácil. En este sentido es necesario considerar que en el mundo ya existen grupos de académicos y otras organizaciones tratando de involucrar en el turismo a personas con menores recursos de todo tipo de las comunidades, como lo constituye la iniciativa Pro-Poor Tourism, definida como *el turismo que genera beneficios netos para los pobres* (Ashley *et al*, 2001). La misma tuvo su origen en la Conferencia Mundial de Desarrollo Sustentable, realizada en Johannesburgo en 2002, bajo el título: «El turismo sustentable como una herramienta efectiva para la eliminación de la pobreza».

Algunos casos de estudio en países pobres dan cuenta de ciertos criterios a tener en cuenta al momento de tratar de minimizar estas fugas extra regionales de los ingresos por turismo en las comunidades y promover el turismo para los sectores de menores ingresos (Ashley 2006: 38):

- Es fundamental encontrar los socios adecuados en las comunidades para enfrentar este tipo de cambio. Los socios podrán pertenecer al sector público o privado, pero necesariamente deben compartir los mismos valores y tener algún grado de reconocimiento personal en la comunidad.
- Las mujeres han probado ser buenas aliadas en comenzar estos procesos a escala comunitaria. Esto ha permitido en muchas situaciones mejorar su condición de género.
- Manejar las expectativas de la comunidad, ya que los cambios son progresivos y acumulativos. Si se esperan grandes beneficios en el corto plazo, probablemente esto genere frustraciones en la medida que se visualice que los cambios son graduales y necesitan esfuerzo individual y colectivo para ser logrados.
- Es importante combinar el asesoramiento externo con los socios locales para mejorar por ejemplo, formas de hacer, compartir criterios para el armado y comercialización de productos, cómo mejorar estándares de calidad, mejorar formas de organización entre productores de servicios.
- También importa cambiar visiones y actitudes paternalistas de organismos del Estado y empresarios respecto de los sectores menos desfavorecidos y valorar su capacidad de hacer con el adecuado acompañamiento.
- Crear alianzas es vital, entre socios que dispongan de distinto tipo de recursos, ya sea saberes tradicionales, financieros, técnicos, o de acceso a los mercados.
- Promover el desarrollo de capacidades a través de la experimentación. Esto significa que se puedan ir ofreciendo nuevos productos o servicios como complementarios de las principales ofertas del destino turístico, armados a partir de la participación de sectores de la población local que están siendo entrenados para ello.
- Para las empresas que decidan aceptar el desafío de incorporar en sus productos nuevas ofertas, incluyendo a personas de grupos más desfavorecidos de los destinos turísticos, resulta imprescindible que se comparta esta visión y se incluya en esta decisión al personal operativo clave dentro de la misma, para cambiar la práctica empresarial de manera gradual y articulada.

El rol de los profesionales en turismo en acciones de facilitación entre empresas y la comunidad local, o bien entre posibles emprendedores es una competencia que será cada vez más requerida.

Uno de los principales ejes del cambio es centrarse en desarrollar habilidades locales para generar servicios que actualmente o potencialmente pueden ser prestados por personas, organizaciones o compañías extraregionales.

Estos desafíos en cuanto a la forma de desarrollar competitividad en las empresas a escala destino sugieren una variedad de implicancias en las políticas públicas a escala local, regional y nacional:

- Debe generarse una discusión de cómo las distintas instituciones del Estado pueden incorporar y promover este cambio de cómo hacer negocios en turismo de una manera diferente.
- Se debe invertir en el apoyo a pequeñas y medianas empresas. Para el desarrollo de nuevos tipos de servicios turísticos, capacitación para pequeños y medianos emprendedores, desarrollo de normativas adecuadas para su escala operativa, desarrollo de infraestructura organizacional entre otros temas.
- Debe realizarse una amplia discusión sobre qué rol cumple el turismo para la economía nacional, la discusión implica reflexionar en cuanto a cómo crecer y para qué mercados.
- Incluir al turismo en una política que evite la fuga de capitales, como sucede en otros sectores de la economía (establecimiento de condiciones para la inversión).
- Definir una política de monitoreo de las experiencias que permitan su reproducción en el tiempo y en el espacio rescatando las mejores prácticas.

#### **4. EL PAPEL SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN REGIONAL DEL DESARROLLO**

Las Universidades hoy en la Argentina deberían repensar su pertinencia regional, a través de la definición de una agenda propia de prioridades y transformaciones necesarias frente a un contexto de profunda desigualdad, desintegración social y cuestionamientos a la eficacia de la democracia. Ya que constituyen una institución estratégica para colaborar en la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de una cultura democrática, porque cuenta con altos niveles de legitimidad social e independencia.

Cuáles son entonces las responsabilidades de la Universidad para hacer frente a estos desafíos? Se puede responder a ellos preparando exclusivamente profesionales para que se integren al proceso de producción globalizado, para que sean obreros de los edificios que imaginan otros? O Es preciso preparar individuos capaces de construir sus propios edificios? A este constructor de realidades sólo lo puede preparar la universidad desarrollando su papel intelectual y creando una *conciencia comunitaria*.

Es necesario terminar con la *educación para la pasividad* y reformar la *educación para la iniciativa*. La iniciativa emprendedora genera posibilidades, las posibilidades producen acciones y las acciones satisfacción. Actualmente la universidad prepara gente para obtener empleo: eso es educación para la pasividad. Incluso desde el punto de vista

empresarial, lo que interesa a la sociedad es que los jóvenes vayan a la universidad para crear su propio empleo y no para que otros se los den.

Además de buenos profesionales, la Universidad necesita también asegurar otra capacidad, fundamental para la sociedad, la de un grupo que sea capaz de influir. Influir no es mandar, es una presión o influjo sobre el grupo social. Influir éticamente es crear una conciencia crítica de la sociedad. Eso implica que la Universidad ha de comprometerse en la formación de los estudiantes, en generar un espíritu crítico. Debe desarrollar una formación en valores, que son lo que nos une como nación o como latinoamericanos. La Universidad debe comprometerse con ese destino en una política de cooperación académica, creando redes del conocimiento, temáticas multidisciplinarias y asociativas de universidades destinadas a responder y anticipar los desafíos sociales, a desarrollar la pertinencia de la investigación científica y formar a las nuevas generaciones en concepciones mucho más amplias, que abarquen e integren el conocimiento de la historia, la cultura, las ciencias y las artes en estructuras comprensivas de todo el continente latinoamericano, que les hagan sentir que tienen una identidad común (Rojas 2005: 46-74).

La visión del territorio como texto a interpretar para mejorar la competitividad regional obliga a que la Universidad tenga la misión también de formar profesionales con competencias contextuales, capaces de interpretar los distintos contextos de intervención, de manera que sus graduados estén entrenados para la identificación de problemas y su solución, actuando como intermediadores estratégicos entre las distintas instituciones que participan en la generación de conocimiento. Asimismo es importante trabajar para el desarrollo de su capacidad relacional y formarlos para articular distinto tipo de saberes, científicos, tradicionales, y ser capaces de aplicarlos para la solución de problemas sociales.

El desafío es entonces resignificar el acto de enseñar y aprender desde la complejidad del hombre como sujeto y objeto de los procesos de desarrollo. Se necesita una perspectiva más amplia, que no pueden ofrecer las concepciones reduccionistas del mundo, ni las diferentes disciplinas aisladamente; se necesita una nueva visión de la realidad, un nuevo **«paradigma»**, es **decir, una transformación fundamental de nuestro modo de pensar, de nuestro modo de percibir y de nuestro modo de valorar.**

## 5. CONCLUSIONES

A modo de conclusiones sobre la importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos se ha pretendido mostrar que:

- En el nuevo entorno de desarrollo regional el territorio cumple la función de integrador versátil capaz de vincular las culturas de la sociedad local con los cambios en el contexto económico global.
- La noción central respecto de la construcción de competitividad regional es que las ventajas competitivas no se generan al interior de las instituciones individualmente, sino que depende directamente de la de los demás, así como de la eficiencia de un conjunto de organizaciones relacionadas, donde el conocimiento cumple un rol estratégico.

- Existen fuertes contradicciones entre el espacio de los flujos y el espacio de los lugares, el turismo ofrece la oportunidad para una articulación entre ellos, en la medida, que signifique las prácticas sociales identitarias de la cultura de los destinos turísticos como un espacio de reconstrucción incesante, que se reconstruye con los otros a modo de coproducción.
- Se requiere que el Estado tenga una mayor capacidad de regulación del territorio, una capacidad de hacer «conducción territorial» tanto como conducción política. Ello tendría que expresarse en una política de Estado acerca del ordenamiento territorial, salvo que se acepte un ordenamiento territorial «por omisión» puesto que siempre el flujo de inversiones dibujará una geografía del capital, pero tal vez tal geografía tendrá poco que ver con las aspiraciones sociales.
- Es necesario trabajar para la construcción de capital social a escala local y reproducir éstos vínculos a escala regional, de manera de generar *alianzas estratégicas* basadas en la confianza que posibiliten afianzar la identidad y capitalizar la diversidad.
- En la competitividad de los destinos turísticos importan sus dimensiones económica, social y la territorial.
- La profunda desigualdad de la Argentina de hoy, y las características del turismo como actividad productiva obligan a generar una Agenda para el turismo como distribuidor de ingresos.
- La generación de ventajas competitivas para los destinos turísticos cuya trama productiva esta fundamentalmente constituida por Pymes es un desafío que va más allá de la conducta individual de los agentes económicos y que involucra un conjunto de instituciones públicas y privadas.
- Para ello es importante revalorizar el rol social de los procesos de aprendizaje, acumulación y mejora de competencias y de la educación.
- Es necesario trabajar para la creación de agentes intermediarios que operen como trasmisores-traductores entre las distintas partes del sistema, que catalicen los procesos de aprendizaje de los agentes.
- La Universidad debe crear conciencia comunitaria y educar para la iniciativa.
- Es necesario además promover el desarrollo de una vinculación universidad-empresa efectiva que potencie los procesos de aprendizaje codificado y tácito.
- La posibilidad de el turismo genere beneficios netos para los sectores sociales mas desfavorecidos es un desafío colectivo, donde las Universidades Públicas regionales tenemos un importante rol que cumplir.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, C. (2006): *Facilitating pro-poor tourism with the private sector Lessons learned from 'Pro-Poor Tourism Pilots in Southern Africa'* Pro-Poor Tourism Report n° 2. Pro-Poor Tourism Partnership. The Russell Press, Nottingham, Inglaterra. 38 pp.
- BOISIER, S. (1996): *Modernidad y Territorio* (3ª ed.), ILPES, Santiago de Chile.
- BOISIER, S. (2003): *El Desarrollo en su Lugar* (El territorio en la sociedad del conocimiento) Santiago de Chile. 14-25 pp.

- BOSCHERINI F. y L. POMA (2000): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas – El rol de las instituciones en el espacio global*. Miño y Dávila Editores. Madrid. pp. 20 y 102.
- CARAVACA BARROSO, I (1997): «Los nuevos espacios emergentes», en *Los espacios litorales y emergentes. Lectura geográfica. Actas del XV Coloquio de Geógrafos Españoles*. Universidad de Santiago de Compostela, pp. 293-326.
- DI PIETRO P. L. J. (2001): *Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local* en «Desarrollo Local – Una Respuesta a escala humana a la globalización» Ediciones Ciccus-La Crujía. Buenos Aires. Argentina p. 32-33.
- DOLLFUS, O. (1997) *La mundialización*. París. Presses da Sciences Po.
- GARCÍA CANCLINI, N. (1995): *Consumidores y Ciudadanos – Conflictos multiculturales de la globalización*. Editorial Grijalbo. México D.F. pp. 109- 64- 66- 67- 113- 114-115- 116.
- <http://www.propoortourism.org.uk> conectada 14.09.06
- KLISBERG, B. (2005): *Más ética, más desarrollo*. Editorial Temas. Buenos Aires. p 35.
- OBIOL MENERO, E. (2002): «Marcas turísticas y territorio. Un análisis geográfico del turismo valenciano», *Cuadernos de Turismo*, nº 9, pp. 85-101.
- OTERO A. ET AL (2001): *Manejo Ambiental de Centros de Montaña*. Secretaria de Investigación. Facultad de Turismo. Inédito. p.24
- OTERO, A. (2006): *La formación de recursos humanos en turismo y recreación para la competitividad regional de la Patagonia Argentino Chilena. 2º Encuentro de Integración Regional – El Corredor Bióceánico Andino-Patagónico*. Fundación O.S.D.E. Neuquén. pp. 5 y 2.
- Poggiese, H. (2006): Desarrollo Sustentable, Planificación Participativa y Gestión Asociada. Contexto Histórico Político. Escenarios Multiactorales. Conflictos Ambientales: Planificación, negociación y mediación. FLACSO. p. 13.
- PORTER, D. (1997): *Managing Growth in America's Communities*, Covello, California. U.S.A. Island Press. pp. 1-51, 261-285 citado en Otero, A. et al. (2001): *Manejo Ambiental de Centros de Montaña*. Secretaria de Investigación. Facultad de Turismo. Inédito. p. 24.
- ROJAS MIX, M. (2005): *Siete preguntas sobre la Universidad Latinoamericana del siglo XXI*. En *Educación Superior: Bien público o bien de mercado?* Editado por Juan Carlos Pugliese. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Presidencia de la Nación. Buenos Aires. Argentina. pp. 46 y 74.