PLANIFICACION DEL TURISMO SOSTENIBLE

Unidad VI

Etapas y fases de la planificación de localidades:
Enfoques metodológicos de elaboración de un plan estratégico aplicado al desarrollo turístico sustentable en el ámbito local.
Manejo del crecimiento de destinos turísticos
Cooperación Público-Privada
Financiamiento: Instrumentos y organismos para la financiación de proyectos y planes de desarrollo turístico.

Etapas y fases de la planificación de localidades:

En la Unidad V se han presentado los aspectos centrales de la planificación estratégica, dando por hecho su aplicabilidad a cualquier localidad. En la presente unidad nos abocaremos a explicar como formular un Plan Estratégico de una localidad turística o destino Turístico.

Esta formulación arranca al analizar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno de un destino turístico: análisis del mercado, de la competencia, del sector y del entorno como así también las fortalezas y debilidades del mismo: análisis de los recursos del destino, la evaluación de los agentes implicados en el mismo, sean estos públicos o privados. Principalmente consiste en *seleccionar y coordinar sinérgicamente el compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los organismos que gestionan el destino turístico de una ciudad o micro región y de otros grupos de interés (turistas, comunidad local, sector empresarial, organizaciones sin fines de lucro, etc.*). Llauradó,M. Marianacci G. 2001

En este sentido, dentro de la etapa de pre- planeamiento que citamos en la unidad anterior (Berton Eduardo Manual de planificación estratégica municipal) una vez formulado el diagnóstico y ejecutado el análisis estratégico mediante la matriz DAFO, se formula la visión y misión del destino a planificar, junto a los objetivos particulares del plan.

Esta etapa del proceso de planificación, tiene como resultado la definición de una imagen objetivo a alcanzar por el destino o micro región, la que incluye el tipo de destino que pretende ser (sol y playa, turismo cultural, turismo de salud, de actividades educativas, de congresos y convenciones, de aventura, turismo deportivo, de eventos especiales, etc.)

Los objetivos de la planificación estratégica deben: maximizar oportunidades, reducir problemas y respetar la capacidad de carga local.

En la formulación del plan se construye la cartera de proyectos según los ejes estratégicos de la planificación. Esta, una vez implementada permitirá acercarse paulatinamente la imagen objetivo predefinida y conseguir los objetivos planificados (recordar el concepto de trayectoria de la estrategia)

Resumen de las etapas y fases a seguir para la formulación de un plan estratégico del destino turístico, a continuación se transcribe una breve descripción de las mismas según Llauradó,M. Marianacci G. 2001

1.- Diagnóstico o Etapa Analítica

1.1.- Análisis Externo: A través de esta Fase se analiza el mercado turístico, los otros destinos turísticos que potencialmente actuarían como competencia del

nuestro y las tendencias del entorno o contexto relevantes o con implicaciones tanto para nuestro destino como para las unidades de negocios de distintos tipos que intervienen en el servicio turístico.

1.1.a. Análisis del Mercado: Consiste en determinar el grupo meta de turistas objetivo. Para ello deben investigarse las cifras globales del tamaño del mercado y su potencial de crecimiento y por otra parte las necesidades y deseos del turista tipo. Asimismo, es necesario estudiar los aspectos comportamentales del turista.

1.1.b. Análisis de la Competencia: Incluye tanto la identificación de los destinos competidores actuales y potenciales, como la evaluación de los mismos.

1.1.c. Análisis del Sector: Detectando las tendencias, segmentos de mercado y factores clave del éxito que pueden dar lugar a oportunidades de negocio para el destino en términos de nuevos productos.

1.1.d. Análisis del Entorno: Referido a la evaluación de los factores no controlables por el destino turístico que limitan o impulsan su desarrollo. Estos factores suelen agruparse en las categorías: político-legales, económicos, socio-culturales, y tecnológicos.

1.2.- Análisis Interno: Cuya finalidad es identificar las fortalezas y las debilidades del destino y de los agentes turísticos públicos y privados implicados en su desarrollo. A través de este análisis se releva la oferta actual del destino, detallando los recursos naturales, de infraestructura y equipamiento (rutas, aeropuertos, sistemas de energía, hotelería, restaurantes, transporte, etc.), culturales, eventos y actividades. Los resultados de esta fase serán indispensables a la hora de diseñar el producto turístico del destino.

1.3.- Análisis DAFO: A través de este análisis se indican las oportunidades que pueden aprovechar las agentes públicos y privados que gestionan el destino turístico. También se identifican las amenazas que es preciso neutralizar para la evolución del mismo, basándonos para ello, en la acción de operar adecuadamente las fortalezas y debilidades de dicho destino.

2.- Modelo de Desarrollo o Etapa Estratégica

Esta etapa consiste en determinar la visión corporativa del destino turístico que implica en una frase que resume la declaración de la intención, la finalidad de nuestra acción y la razón por la cual el plan se formula. Esta visión debe centrarse en las actividades que realizará el destino turístico y no debe ser rígida ni demasiado amplia. Asimismo, deberá ser válida durante una cierta cantidad de años. Para determinar el resultado de esta etapa deberá tenerse muy en cuenta las necesidades y deseos de los turistas.

Además de la visión para el destino, se definirán los objetivos específicos del plan y se determinarán las distintas opciones de estrategias que el destino turístico puede plantearse.

3.- Cartera de Proyectos o Etapa Táctica

Se refiere a la elaboración de planes de actuación a corto y mediano plazo, los que permitirán el cumplimiento de los objetivos y por tanto la visión del plan. La tarea a llevar a cabo a esta altura de la formulación consiste en establecer los programas, proyectos y acciones que permitan concretar el estado de situación al que se quiere llegar. Una vez confeccionada la cartera de proyectos, se inicia la implementación efectiva de los mismos, lo que conlleva la puesta en marcha propiamente dicha del plan y las actividades de seguimiento y control.

El proceso de planificación estratégica del destino turístico a nivel local

Las economías regionales intentan superar las décadas de crisis, la reducción de cuotas de mercado, el deterioro del tejido empresarial, el desempleo, la pobreza y aún la marginalidad. Se presenta, entonces la necesidad de reestructuración del sistema económico- social que trae consigo un proceso de transformación y de adaptación. En relación con el Turismo, las nuevas necesidades sociales, han producido que se modifique el enfoque de las políticas turísticas y que se pase de una planificación tradicional centralizada a una planificación descentralizada y participativa.

Según Merlo. 1999, las líneas de trabajo pasan por la definición y ejecución de una estrategia de desarrollo territorial, regional y local que facilite la adecuación competitiva de la realidad de cada territorio a las cambiantes condiciones del escenario global.

Los problemas que se presentarán para los gestores de este cambio estarán dados por:
Conseguir que las comunidades locales se integren en proyectos asociativos.
Extender este proceso a una escala regional
Mejorar la oferta local (hacerla mas dinámica y adaptable).

El panorama estratégico desde el ámbito local es bastante recurrente. Merche Llauradó y Guillermo Marianacci 2001 han detectado a través de la elaboración de un diagnóstico situacional, una serie de falencias del turismo desde la perspectiva de los municipios argentinos. Estas se presentan a continuación:

- *No existen políticas claras de desarrollo desde el sector turístico local o micro regional*
- *No se han definido "productos turísticos" de una manera explícita y metódica*
- *No se cuenta con estudios a nivel local sobre el comportamiento del turista*
- *Son contados los casos que cuentan con estudios de demanda y por tanto, no se han identificado los segmentos de mercado potenciales, ni se consideran otros destinos que podrían ser competitivos*
- *No se ha desarrollado suficientemente a nivel local el sector de turismo receptivo*
- *No se programan "actividades" para el turista una vez que llegó al destino*

- *Existen algunos problemas de infraestructura y equipamientos regionales: aeropuertos, rutas, líneas de transporte, estaciones de ómnibus, desarrollo urbanístico de la ciudad, centros de convenciones, etc.*
- *No hay muchos casos de city marketing ni de marketing regional que vendan el destino*
- *No existen puntos ni medios de información que orienten a los visitantes conforme a sus necesidades*
- *Es necesario mejorar el nivel de calidad de los servicios (hotelería, gastronomía y demás servicios turísticos conexos)*
- *Muchas veces no hay coordinación de las actividades entre los diferentes actores privados, ni de éstos con los organismos públicos, desaprovechándose esfuerzos por esta acción aislada*
- *No alcanza a aprovecharse desde la perspectiva económica el acervo cultural y la artesanía*
- *Es necesario calificar a la mano de obra que tiene contacto directo con el turista y sensibilizar a la comunidad sobre la conveniencia de apostar al turismo*

Merche Llauradó, Guillermo Marianacci 2001.EL TURISMO DESDE LA PERSPECTIVA LOCAL. Conferencia presentada en Munitek II Municipio y nuevas tecnologías de gestión. Villa Gesell.

El destino Turístico

El diagnóstico anterior nos enfrenta a los problemas a superar en el ámbito municipal – local. La actividad turística se caracteriza por concentrar presión humana en lugares atractivos y frágiles: el destino Turístico.

Este es un espacio físico y social (país, provincia, localidad.) accesible, con atributos específicos que lo identifican y valorizan, capaz de ofrecer experiencias atractivas, dotado de alojamiento, productos y servicios turísticos competitivos, con presencia en los mercados y operadores turísticos exteriores Fuente OMT 1999.

El destino debe ser enfocado como un concepto integral clave, superador de la lógica del crecimiento ilimitado que acaba arruinando el patrimonio y el atractivo de los destinos

El proceso de planificación estratégica sostenible debe llevar a Implantar un nuevo modelo de calidad integral, viable a mediano y largo plazo apuntando a evitar y reducir los problemas inducidos por el turismo en los destinos:
- Económicos: monocultivo, desigualdad de rentas, efecto demostración, inflación, fuga de divisas.
- Socioculturales: migraciones, tensiones socio-culturales y sobre el patrimonio, segregación.
- Ambientales: presión sobre el ambiente, agotamiento de recursos, residuos

Por lo anteriormente expuesto la planificación estratégica local del municipio o destino hacia la sostenibilidad debe tener como contenidos básicos:

- La preservación, valorización y revitalización del patrimonio cultural y la identidad local como factores de competitividad
- La integración de residentes – turistas – trabajadores
Concientización del turista, los trabajadores y la población local
- El uso equilibrado de los recursos locales evitando pugnas entre turistas y residentes
- La gestión de la movilidad y los flujos turísticos
- La consolidación de un proyecto deseable con el máximo ingreso neto por unidad de capacidad de carga consumida"
- Una oferta diversificada, temporada amplia, estancias largas, fidelización, viajeros autoorganizados.
- La generación de beneficios locales: fomento de un entorno favorable a la inversión.
- Desarrollar emprendedores, directivos y empleo locales.
- Fomentar la calidad y la legalidad
- Incrementar el porcentaje del gasto en destino minimizando las importaciones.
- Preservar – impulsar otras actividades estratégicas y ampliar el factor multiplicador del turismo sobre las mismas (ya sean del sector primario o de la industria) generando sinergias positivas que se aprecian en un enfoque de cluster[1].

Enfoques metodológicos de elaboración de un plan estratégico aplicado al desarrollo turístico sustentable en el ámbito local

Según Llauradó y Marianacci 2001, Para que una localidad se convierta en un destino turístico, *es necesario aplicar una metodología de planificación que aborde al contexto y evite que los actores intervinientes sigan mirando únicamente hacia el interior de su ciudad. Sólo mirando hacia afuera de los límites del ejido municipal se podrá identificar al mercado meta y detectar las oportunidades y amenazas que propone esa realidad.*

Desde el planteo del Marketing esto se encuadra en el desafío del Marketing Urbano cuyo objetivo según Kotler, 1992 y Friedmann1995, es *fortalecer la capacidad de las ciudades para adaptarse al mercado cambiante, aprovechar las oportunidades y sostener su vitalidad. Las ciudades deben iniciar lo que las organizaciones dedicadas a los negocios han estado haciendo durante años: la planificación estratégica de mercado (marketing estratégico). Han de "diseñarse a sí misma como un sistema que puede absorber las dificultades y adaptarse rápida y efectivamente a nuevos desarrollos y oportunidades"*[2].

Premisas de la planificación estratégica turística local – municipal:

[1] Se aclara su significado al final del documento en el marco conceptual de referencia.
[2] Kotler, Ph.; Haider, H.; Rein: Mercadotecnica de Localidades, México, 1992, pág 78; Friedmann, R.: Marketing Regional: Un nuevo instrumento para el desarrollo de las regiones, CED, Santiago, 1995

1. Un nuevo rol para el gobierno local: un nuevo rol y nuevas funciones para el Municipio y el gobierno local. En el proceso de desarrollo económico - social este debe transformarse en un agente propositivo y facilitador de negocios. El turismo puede ser el sector más ventajoso aunque no el único.

2. Asegurar condiciones mínimas de partida, en infraestructura y servicios públicos.

3. Eficiencia en la gestión municipal: evitar restricciones que reduzcan la productividad de las empresas que prestan algún servicio turístico (burocracia, corrupción, cuerpos legales anticuados, otorgar seguridad jurídica, eliminar sobre-regulaciones y normativa desactualizada, como finanzas públicas equilibradas).

4. La participación de actores de la sociedad local: la metodología debe ser altamente incluyente y convertirse en una gran mesa de acuerdos y consensos de las actuaciones que se puede materializar en un pacto local a fin de otorgar cierta garantía de continuidad de la política.

5. Una visión a futuro de la ciudad desde una perspectiva integral por parte de la municipalidad. Este aspecto es central y coincide con la línea del Marketing Urbano que contempla el marketing al visitante. El objetivo es aumentar el grado de competitividad de la ciudad y hacerla atractiva para visitantes y turistas.

Según Friedmann. R. 2001: *Es preciso abordar el turismo como "factor de desarrollo". Muchas ciudades pretenden constituir a la actividad turística en un instrumento dinamizador de la economía, aprovechando su "capacidad receptora como instrumento del desarrollo integral", en la medida en que la cultura adquiere dimensión como soporte de esas acciones*[3].

La ciudad ha de intentar conquistar nuevos grupos objetivo en los ámbitos de viajes de veraneo, viajes de negocios, viajes educativos, culturales, viajes de compras, etc. Este mercado consiste en dos amplios grupos: visitantes de negocios y visitantes de placer. Los visitantes de negocios llegan a un lugar para asistir a reuniones de negocios o a convenciones, para revisar un sitio y para revisar o comprar algo. Los visitantes de placer incluyen a turistas que desean ver el sitio y a viajeros que visitan a la familia y amigos[4].

El mercado del turismo y del negocio de la hospitalidad ha emergido como estrategias viables de desarrollo para las ciudades[5]*. Cada visitante gasta*

[3] Revista Córdoba,. Ciudad y Desarrollo. Turismo y Cultura, Factores de Desarrollo, No. 8, mayo-diciembre de 1996, pág. 3; Schleytt, O.: Stadtmarketing und Kultursponsoring – Der Imagefaktor "Kultur", en: Der Städtetag, 3/90, pág. 198ff.

[4] Roth, P.; Schrand, A.: Touristik-Marketing: Das Marketing der Tourismus-Organisationen, Verkehrsträger, Reiseveranstalter und Reisebüros, München, 1992

[5] Según Kotler, para explicar el turismo, necesitamos hacer las siguientes preguntas: a) ¿Qué tan importante puede ser el turismo para la economía de un lugar?; b) ¿Cómo puede segmentarse y evaluarse el mercado del turismo respecto a tendencias de cambio, estilos de vida, necesidades y preferencias?,

dinero en comida y alojamiento, productos locales y otros bienes y servicios. Estos gastos tienen un efecto multiplicador en los ingresos locales, empleo y en ingresos por impuestos generados por los negocios.

Si la ciudad define la atracción de turistas o visitantes como objetivo estratégico, deberá resolver algunos interrogantes que le permitan definir con mayor precisión el tipo de acciones que deberá impulsar.

En primer lugar, la ciudad deberá plantearse la posibilidad de segmentar el mercado turístico, y monitorear los cambios de tendencias, los estilos, las necesidades y los gustos de cada uno de estos segmentos, de modo de elaborar acciones de tipo más flexibles y adecuadas a estos cambios. Segundo, deberá identificar las estrategias y las inversiones a realizar en distintos sectores para ser competitivos en esta industria, identificando y evaluando la existencia de nichos posibles de explotar. Y, finalmente, la comuna deberá elaborar un mensaje atractivo, al tiempo que desarrollar la organización que le posibilite consolidarse como oferta turística[6]*.*

c) ¿Qué clase de estrategias e inversiones deben hacer los lugares y los negocios para ser competitivos en la industria turística?, d) ¿Cómo puede obtener acceso un lugar o establecer una posición conveniente en el negocio del turismo y cuáles son los riesgos y oportunidades de tal empresa?; e) ¿Qué clase de mensajes y medios publicitarios son efectivos en la atracción y retención del turismo?, f) ¿Cómo debe organizarse y dirigirse el turismo de un lugar?, Ver en: Kotler, Ph.; Hain, D.; Rein, I., op.cit., pág. 189

[6] Wölm, D.: Marketsegmentierung im Tourismus, en: Marketing ZFP, Heft 2, Mai 1981, pág. 95ff.

Fuente: Friedmann. R.2001. Marketing de Ciudades. MuniteK II Villa Gesell (las citas son del autor)

Manejo del crecimiento de destinos turísticos

La actividad turística en un destino sostenible puede definirse según la OMT como aquella que contribuyendo positivamente a un desarrollo equilibrado del mismo, compatibiliza las necesidades presentes de la comunidad local y de los visitantes con la preservación hacia el futuro de sus recursos ambientales, sin exportar impactos no deseables hacia el futuro u otros territorios.

Existen según la OMT cuatro conceptos de capacidad de carga de los destinos
turísticos en relación a la intensidad del desarrollo turístico:
• *Capacidad de carga ambiental: a partir de cuya superación se multiplica la degradación ecológica*
• *Capacidad de carga sociocultural: a partir de la cual se producen impactos no deseables en la identidad y evolución cultural de la sociedad*

• *Capacidad de carga económica: a partir de la que se inducen efectos negativos sobre otros sectores estratégicos del sistema económico*
• *Capacidad de carga turística: por encima de la cual la satisfacción del visitante empieza a devaluarse*

Construir indicadores para medir estos aspectos permitirá analizar en que etapa del ciclo de vida de los destinos turísticos se encuentra el destino en cuestión.

Es fundamental determinar el límite crítico en cada uno de estos aspectos.

La clave es determinar la mejor ecuación de los factores intervinientes. Por ejemplo en el último tipo de capacidad de carga aludido (Capacidad de carga turística) se debe encontrar la relación aceptable entre tres factores: número de turistas/espacio/tiempo.

La forma de determinar esta ecuación se obtiene de combinar métodos cuali- cuantitativos de observación y medición. Ej: determinación de capacidad de carga turística de senderos y miradores en área protegida XX

Un método simple es estimar a partir de la observación directa el número de turistas a partir del cual la visita al sitio se hace poco satisfactoria. Otra forma es a través de un sondeo de opinión, encuesta o entrevista (según las posibilidades) tomada en distintas temporadas u horas del día o días de la semana que determine el grado de satisfacción durante la visita según cantidad de visitantes.

Podríamos plantear el mismo objetivo pero en este caso para conocer la capacidad de carga turística de un destino XX. Entonces podrían ser utilizados los indicadores presentados en la unidad V para determinar los umbrales aceptables. Por ejemplo a partir de;

El grado de presión aceptable (Nº de turistas que visitan el sitio por año/mes/día/hora).

Intensidad de uso aceptable: Personas por hectárea/metro
Impacto social: relación entre turistas y habitantes.

Satisfacción del turista.

Se podría establecer la capacidad de carga turística del destino como un límite aproximado que permita gestionar el desarrollo sostenible del mismo.

<u>Las fases turísticas y los contenidos de gestión</u>

Según la etapa del ciclo de vida en que se encuentre el destino corresponden distintos contenidos de gestión. En términos muy someros se refieren a las etapas tradicionales:
Despegue - crecimiento.

Madurez - estancamiento.
Declive y re-funcionalización.

En cualquiera de ellas es posible y recomendable iniciar el proceso de planificación.

FASES	CONTENIDOS DE GESTIÓN Fuente: OMT:
DESPEGUE	• Definir el perfil del destino • Valorización selectiva de productos • Estimular el cluster local y la Participación • Establecer un sistema de gestión • Planificación integral hacia el futuro y Observatorio • Captación selectiva de visitantes
MADUREZ	• Estimular interrelaciones turismo – ciudad - positivas • Desarrollar el plan y preservar la capacidad de acogida • Estimular la demanda deseable y contener el excursionismo • Introducir sistemas de gestión de flujos turísticos • Desarrollar y enriquecer la oferta con eventos culturales • Fortalecer el cluster, la participación y el sistema de gestión • Impulsar la excelencia y clubs de calidad • Realización sistemática del sistema de evaluación y seguimiento del Observatorio
DESBORDAMIENTO Y DECLIVE	• Contención selectiva de la demanda y disuasión del excursionismo • Planes de reequilibrio con relación a la capacidad de acogida • Planes y acciones de reordenación, rehabilitación y mejora de los recursos • Fortalecer la gestión de flujos turísticos • Fortalecer el cluster, la participación y la gestión sostenible • Atención especial a la evaluación y seguimiento de la situación

Cooperación Público-Privada

En virtud de todo lo expuesto es necesario un nuevo modelo de gestión público-privado del destino y la actividad turística en general así como la articulación entre los niveles de gobierno municipal, provincial y nacional para la formulación y para la implementación del plan. Según Llauradó y Marianacci

2001 uno de los modelos de relacionamiento público-privado en pos del desarrollo turístico son las Agencias de desarrollo en este caso turístico que *se crean en general como entidades privadas con personería jurídica constituida bajo la forma de asociaciones civiles reguladas por el art. 33 del Código Civil Argentino que tienen como organismos de control externo a la Inspección de Sociedades Jurídicas, de igual manera que cualquier entidad privada de una ciudad.* Esto para incluir como actor del proceso técnico-político de planificación al sector privado junto a la municipalidad y definir en conjunto una imagen objetivo común sobre el turismo local por encima de los intereses particulares de cada sector.

Desde la experiencia en el Plan Nacional de Modernización de los Gobiernos Locales, ejecutado por la Subsecretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior los autores citados Llauradó y Marianacci 2001 recomiendan:

Los socios fundadores, además del gobierno local, deberán ser las Cámaras empresarias y los colegios profesionales abocados a la actividad turística, junto a otras empresas privadas y centros académicos y culturales, entre otros.

El perfil de estas entidades supone el trabajo en términos de eficiencia y con una estructura chica y flexible que garantice el valor de su patrimonio. Este principio básico es un claro mensaje: para el socio del sector público, de no incurrir en políticas asistencialistas y clientelares; y para los socios del sector privado, de no pretender un rol paternalista del Estado.

La proporción de los aportes societarios y por tanto la estructura de la toma de decisiones, debe asegurar que la primera minoría corresponda al municipio, de manera que éste no tendrá mayoría propia en el consejo directivo. Esto se justifica en que resulta indispensable que el sector público tercie y actúe como árbitro entre las distintas posiciones que puedan surgir en el interior de la Agencia.

De hecho, puede ocurrir que aparezcan intereses contrapuestos entre los socios del sector privado, y de esta forma el socio público cumple su rol de balance y armonización de los anteriores. Por otra parte, es también necesario que el municipio preserve esta participación con el objeto de que las políticas que fije la agencia guarden relación con los grandes objetivos que la ciudad se ha fijado.

Respecto de la mayoría en la toma de decisiones, es decir el 51% que deberán poseer los socios privados, cumple la función de resguardar a la institución de los vaivenes políticos propios de los cambios de gobierno.

Financiamiento: Instrumentos y organismos para la financiación de proyectos y planes de desarrollo turístico.

La tarea más importante de esta etapa es identificar fórmulas de financiamiento para la elaboración y posterior ejecución del Plan de desarrollo turístico. Además identificar compromisos concretos para la implementación de los programas y proyectos, por lo tanto es necesario estructurar un cronograma de tentativo de inversión que prevea, si no se conocen, la identificación de fuentes de financiamiento, sean públicas o privadas.

Según Lucca, Carlos 2002 las formas básicas a través de las cuales los gobiernos locales han obtenido los recursos que le permiten financiar sus actividades:

- Por el cobro de tarifas de consumo (tasas de uso). Mediante el cobro de impuestos locales, los que se pagan sin tener en cuenta el nivel uso de los servicios públicos y permiten financiar las infraestructuras locales
- A través de financiamiento directo. Se transfiere la provisión de servicios públicos e infraestructura al sector privado mediante mecanismos de concesión, inversión conjunta y esquemas de construcción operación y transferencia
- Por medio de transferencias intergubernamentales (coparticipación de la recaudación impositiva con el nivel municipal)
- Mediante el crédito bancario ya sea de carácter local o de organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial, otros)
- Mediante el acceso directo al mercado de capitales (nacional o internacional) a través de la emisión de bonos y títulos municipales

Según el autor estos dos últimos mecanismos han sido muy poco explorados por los gobiernos locales de Argentina y Latinoamérica.

Sin embargo existen estos mecanismos que para Argentina se encuentran en una etapa de incipiente desarrollo. A saber según el autor estos son:

- Bonos municipales - Financiamiento por incremento impositivo
- Transferencia de derechos de edificación
- Asociaciones público – privadas - Financiamiento por iniciativa privada
- Fondos fiduciarios de garantía – Esquema de financiamiento del proyecto. Es posible realizar el financiamiento de algunos proyectos mediante la constitución de un fondo de fideicomiso, que es un contrato mediante el cual se transfiere una propiedad a título de confianza mediante la cual se transmite el título para disponer de los bienes objeto del negocio. El fiduciante transmite la titularidad, el fiduciario es el que adquiere los bienes y se compromete a cumplir con la finalidad señalada. El beneficiario es la persona (física o jurídica) que debe recibir los beneficios derivados del cumplimiento del encargo del fideicomiso. (El contrato de fideicomiso en Argentina es regulado por la Ley 2.4441. de 1995).

ACTIVIDAD INTEGRADORA

Desarrollar los términos de referencia de un plan de desarrollo turístico local que dé cuenta de los siguientes aspectos:

- **El contexto y las megatendencias de la Planificación**
- **La definición de una escala de trabajo concreta**
- **La elección de un modelo de desarrollo turístico**
- **La definición de los fines de la planificación**
- **La determinación de las fases y etapas de la planificación que aclare el tipo de planificación así como los instrumentos de gestión que se propone utilizar**
- **La identificación de responsables del trabajo**
- **La identificación de fuentes e instrumentos de financiamiento**

Consideraciones generales sobre los términos de referencia:

El documento a elaborar debe permitir a todos los involucrados entender las tareas a desarrollar la forma en que se va a hacer el plan, el cronograma y los costos. Los términos de referencia son una herramienta esencial para conducir el proceso ya que deben constituirse en el plan de trabajo de la planificación.

Es posible que requieran mucha discusión, idas y vueltas hasta lograr el documento deseado.

La discusión sobre este tema puede involucrar a los posibles interesados como por ejemplo el equipo de técnicos. Este puede ser ampliado a la comunidad por distintos caminos y también puede intervenir el financiador del programa. Todos los mencionados pueden tomar parte activa de la elaboración de los términos de referencia por lo que muchas veces pueden trabajar organizadamente en un borrador de los términos de referencia. Otra opción es trabajar con documentos de base que se someten a la opinión en talleres u otro tipo de encuentros.

La forma más usual es que uno o varios consultores redacten los términos de referencia y posteriormente otro equipo se encargue del desarrollo de las tareas.

Por lo general, los términos de referencia cubren los siguientes temas:

El contexto: Una pequeña sección explicando los motivos y el contexto del programa o plan.

Principal motivo del trabajo: Una afirmación que describa la intención general del plan a encarar con relación a las metas para que pueda ser monitoreada.

La metodología que se va a adoptar: Esta es la sección más larga, ya que debe identificar las fases y etapas de la planificación.

Esta sección debe también incluir las decisiones con relación a la modalidad de participación de los actores y la conformación de los equipos de trabajo.

Un cronograma: Por lo general se establece un margen muy acotado de tiempo.

Es aconsejable incluir un cronograma. Se debe especificar claramente la fecha de inicio y de entrega del trabajo así como la presentación de informes de avances o finales y la forma de desembolso de los pagos en relación con esto.

Información Adicional: Según las características del trabajo es posible que se necesite especificar ciertas condiciones como quien hace el monitoreo y seguimiento, las obligaciones contractuales de los consultores o técnicos, Si los términos de referencia van a ser utilizados como un documento central o como un contrato entre el evaluador externo y el equipo planificador se deben incluir información acerca de los costos, la forma en que va ser entregado, confidencia y discreción de la información, etc.