

## ARTÍCULO

# EVALUACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS PARA UNA MEJORA DE LA SITUACIÓN TURÍSTICA AMBIENTAL. EL CASO DE MIRAMAR, BUENOS AIRES, ARGENTINA

 **Matías Manetta**

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina  
[matiasmanetta@mdp.edu.ar](mailto:matiasmanetta@mdp.edu.ar)

 **María José López**

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina  
[lopezmj@mdp.edu.ar](mailto:lopezmj@mdp.edu.ar)

 **Marcela Bertoni**

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina  
[marber@mdp.edu.ar](mailto:marber@mdp.edu.ar)

## RESUMEN

En el actual contexto dinámico los destinos turísticos enfrentan desafíos constantes. La gestión pública juega un papel central al anticipar y adaptarse a los cambios, por lo cual es clave un desempeño eficiente y planificado para favorecer la sustentabilidad y competitividad.

El trabajo propone evaluar el rendimiento de la gestión pública de Miramar (Buenos Aires, Argentina) durante el periodo 2011-2023 y reconocer condiciones estratégicas que permitan una situación de mejora turística ambiental del destino. Para ello, desde un abordaje cualitativo, se realizó un análisis descriptivo y evaluativo que permitió establecer la situación ambiental a partir de la identificación de acciones político institucionales, económicas, tecnológicas y socioculturales, a través de entrevistas, observación in situ y análisis documental. Luego, se reconocieron aspectos dinamizadores o restrictivos por medio de una Matriz de Fuerzas Estratégicas.

Los resultados evidencian factores favorables, como la gestión participativa, el proceso de renovación, la calidad del paisaje natural y su apreciación por la demanda; así como restrictivos, asociados a insuficiente coordinación interna del gobierno local y una limitada implementación de planes estratégicos; aspectos que serán relevantes para orientar decisiones oportunas y eficientes tendientes a la consecución del escenario sustentable y competitivo.

## PALABRAS CLAVE

gestión pública  
turística ambiental,  
destino de sol y  
playa, condiciones  
estratégicas,  
sustentabilidad

**Recibido:** 16/05/2024 **Aceptado:** 30/04/2025 **Publicado:** 03/09/2025

**Ente Editora:** Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas (Universidad Nacional de La Plata) La Plata - Buenos Aires - Argentina



## EVALUATION OF STRATEGIC FACTORS FOR IMPROVING THE ENVIRONMENTAL TOURISM SITUATION. THE CASE OF MIRAMAR, BUENOS AIRES, ARGENTINA

### ABSTRACT

In the current dynamic context, tourism destinations face constant challenges. Public management has a central role in anticipating and adapting to changes, for which efficient and planned performance is essential to favor sustainability and competitiveness.

This paper proposes to evaluate the execution of the public management of Miramar (Buenos Aires, Argentina) during the period 2011-2023 and to recognize strategic conditions that allow for a situation of environmental tourism improvement of the destination. For this purpose, from a qualitative approach, a descriptive and evaluative analysis was made to establish the environmental situation based on the identification of political-institutional, economic, technological and socio-cultural actions through interviews, on-site observation and documentary analysis. Afterwards, the dynamic or restrictive aspects were recognized through a Strategic Forces Matrix. The results show favorable factors, such as participatory management, the renovation process, the quality of the natural landscape and its appreciation by the demand, as well as restrictive factors, associated with insufficient internal coordination within the local government and a limited implementation of strategic plans; aspects that will be relevant to guide timely and efficient decisions aimed at achieving a sustainable and competitive scenario.

### KEYWORDS

environmental tourism public management, sun and beach destination, strategic conditions, sustainability

## AVALIAÇÃO DE FATORES ESTRATÉGICOS PARA A MELHORIA DA SITUAÇÃO TURÍSTICA AMBIENTAL. O CASO DE MIRAMAR, BUENOS AIRES, ARGENTINA

### RESUMO

No atual contexto dinâmico, os destinos turísticos enfrentam desafios constantes. A gestão pública desempenha um papel central na antecipação e adaptação às mudanças, para as quais um desempenho eficiente e planejado é fundamental para promover a sustentabilidade e competitividade.

Este artigo propõe avaliar o desempenho da gestão pública de Miramar (Buenos Aires, Argentina) durante o período 2011-2023 e reconhecer as condições estratégicas que possibilitem uma situação de melhoria turística ambiental do destino. Para isso, a partir de uma abordagem qualitativa, foi realizada uma análise descritiva e avaliativa para estabelecer a situação ambiental a partir da identificação de ações político-institucionais, econômicas, tecnológicas, e socioculturais por meio de entrevistas, observação in loco e análise documental. Posteriormente, os aspectos dinâmicos ou restritivos foram reconhecidos através de uma Matriz de Forças Estratégicas.

Os resultados evidenciam fatores favoráveis, como a gestão participativa, o processo de renovação, a qualidade da paisagem natural e a sua valorização pela demanda, bem como fatores restritivos, associados à insuficiente coordenação interna do governo local e à limitada implementação de planos estratégicos; aspectos que serão relevantes para orientar decisões oportunas e eficientes com vista a alcançar um cenário sustentável e competitivo.

### PALAVRAS CHAVE

gestão pública do turismo ambiental, destino de sol e praia, condições estratégicas, sustentabilidade

## Introducción

El escenario turístico actual se caracteriza por la presencia de cambios acelerados provenientes de una multiplicidad de factores, muchas veces impredecibles, lo que representa un desafío constante para los actores que integran la gestión pública de un destino, los cuales deben adaptarse a las distintas situaciones que surjan y articularse de manera sinérgica (Becka, 2023). Este panorama impulsa la reconfiguración de estrategias y políticas públicas orientadas a una adaptación de la actividad en base al paradigma de la sustentabilidad, el cual se ha configurado como un valor estratégico para la competitividad de los destinos (López Palomeque et al., 2022).

Este contexto exige un papel más dinámico por parte del sector público. Para ello, es fundamental que los municipios adquieran una perspectiva turística territorial, que vaya más allá de los enfoques sectoriales tradicionales, que adopten estructuras de gestión más flexibles y que amplíen y diversifiquen sus ámbitos de actuación local (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2004; Pulido-Fernández et al., 2022). En este sentido, el primer desafío que se presenta, especialmente en destinos consolidados en base a una única actividad turística y que presentan una alta dependencia de sus recursos naturales, es el de reconocer el tipo de cambios que se han producido en su entorno para responder a ellos de forma proactiva (Acosta, 2017).

En Argentina, los destinos tradicionales de sol y playa de la costa bonaerense afrontan procesos de degradación ambiental, en gran parte producto de la intensidad de usos, la concentración espacial y temporal, la especulación económica y la falta de planificación y gestión integral del desarrollo turístico. Entre los problemas que más perduran se puede mencionar la estacionalidad, la falta de inversión pública o privada, la obsolescencia de infraestructura y equipamientos, la contaminación y el deterioro del paisaje (González Hernández et al., 2006; Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2010).

En este escenario, la ciudad de Miramar, ubicada en el sudeste de Buenos Aires, incorpora la sustentabilidad en la agenda política como parte de una decisión política del municipio al cual pertenece y, desde 2011, comienza a promover procesos de renovación y adaptación tendiente a mejorar las condiciones turísticas ambientales del destino (Testa et al., 2017). Por lo cual se torna en un caso de interés con escala territorial favorable para el análisis de la gestión del organismo público en turismo y ambiente.

En este marco, el objetivo propuesto se basa en evaluar el desempeño de la gestión pública de Miramar (Partido de General Alvarado, Provincia de Buenos Aires), lo que permite estudiar las políticas y condiciones provistas por las autoridades locales y determinar aspectos para ser abordados en pos de mejorar su situación actual respecto a la sustentabilidad y competitividad del

destino. El trabajo se encuadra en el marco de una beca de investigación<sup>1</sup> y pone énfasis en las áreas del sector público a cargo de la gestión del turismo y el ambiente, tomando como recorte temporal el periodo 2011-2023 (año en que se realiza la investigación).

## Marco de conceptualización

La creciente complejidad del turismo puede atribuirse a los rápidos cambios de las tendencias y los patrones de consumo; la aparición de nuevos modelos de negocio y agentes; la introducción de nuevas tecnologías; el aumento de la competencia; la creciente sensibilidad ambiental de los turistas, cada vez más exigentes e informados; y los retos e incertidumbre del cambio climático (Soares et al., 2015; Maffioni et al., 2016). Además, el sector turístico se está adecuando a nuevas formas de organización inteligente, entendida como la capacidad de gestionar datos y generar información y conocimiento para la toma de decisiones, que mejoren su sustentabilidad y resiliencia (Ivars Baidal y Vera Rebollo, 2021).

En este contexto, es clave que los gestores de destinos, particularmente en aquellos consolidados con un turismo tradicional de sol y playa, desarrollen distintos tipos de estrategias asociadas a la renovación, la singularidad y/o la diferenciación turística ambiental en función de sus particularidades (González Hernández et al., 2006). Esto, con el fin de generar condiciones que propicien nuevos modelos de planeación e innovación basados en los conceptos de calidad urbana, sustentabilidad y gestión integral y participativa, lo que les permitiría mejorar la competitividad de sus destinos (Vera Rebollo y Baños Castiñeira, 2004).

La competitividad es la capacidad de mantener ventajas que permitan sostener y mejorar una posición concreta en un entorno determinado, y en los destinos turísticos esto implica desplegar y mantener su atractividad (Velasco González, 2010). En la construcción de dicha atractividad entran en juego tanto las cualidades paisajísticas de los espacios turísticos naturales, como las imágenes y valoraciones que se vinculan con las expectativas y motivaciones de los turistas (Bertoncello et al., 2003). En este escenario, la calidad ambiental del destino adquiere un valor estratégico, pues es factor clave de la sustentabilidad y competitividad de los destinos de sol y playa y, por ende, resulta imprescindible integrar la cuestión ambiental en la gestión turística (Sánchez, 2004).

La calidad ambiental está asociada a aquellas condiciones del ambiente que favorecen o perjudican la calidad de vida de las personas que pertenecen a un sistema humano dado (Gallopín,

---

<sup>1</sup> Beca de investigación de categoría Estudiante Avanzado, otorgada por la Universidad Nacional de Mar del Plata en 2023 con plazo de un año, e inserta en el grupo de investigación Economía Ecológica de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, el cual ha desarrollado estudios sobre las condiciones urbanas, el desempeño ambiental y la gestión integral de los espacios turísticos del caso.

1986), y está directamente relacionada a la situación ambiental en un momento y lugar determinado. De hecho, la misma representa el estado de situación que caracteriza a las condiciones del ambiente de un espacio, producto de la interacción entre la naturaleza y la sociedad, y que es influido por diversos factores condicionantes más o menos estables, como son los factores naturales; los políticos, institucionales y jurídicos; los económicos; los científico tecnológicos y los socioculturales (González Herrera, 2010).

Además de su importancia implícita para el bienestar de los residentes, la calidad ambiental influye considerablemente en la experiencia del turista, así como en la elección del destino a visitar. Por lo tanto, el desarrollo sustentable de la actividad turística debe contribuir a un desarrollo local y a mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos, al mismo tiempo que maximiza la satisfacción de los turistas, con un mínimo impacto sobre la integridad de los sistemas ambientales locales (Venturini, 2015).

De este modo, los destinos forman parte de la experiencia en sí misma, y actuar sobre ellos implica generar transformaciones estratégicas que permitan su reinención de manera continua e innovadora (Ávila Bercial y Barrado Timón, 2005). Cualquier estrategia de desarrollo es transversal a una multiplicidad de factores, por lo que es clave que la dimensión operativa de la gestión sea totalizante e integradora (Bertoni et al., 2020). Esto hace evidente la necesidad de ir más allá de los enfoques sectoriales tradicionales y consolidar una estructura de gestión más flexible, que amplíe y diversifique la actuación en el ámbito local y permita nuevos diseños de planeación e innovación basados en los conceptos de calidad, sustentabilidad, accesibilidad, movilidad, promoción, colaboración público-privada, participación ciudadana, tecnología y seguridad (Hernández, 2007; Organización Mundial del Turismo [OMT], 2019; López Palomeque et al., 2022).

La esencia de estos nuevos modelos no debe basarse en la jerarquía, sino en la interacción y vinculación entre actores de manera horizontal, para promover el diálogo y la creación de redes de cooperación y coordinación. Este cambio exige la interacción dinámica de las instituciones locales y externas, la concertación de intereses, el fortalecimiento de alianzas, la flexibilidad y la continuidad de los procesos (Moscoso, 2014).

En definitiva, los destinos de sol y playa urbanos se caracterizan por su complejidad territorial y dinamismo. Por un lado, el área litoral<sup>2</sup> asociada al paisaje costero es un espacio de carácter multidimensional sobre el cual convergen intereses, muchas veces incompatibles, de diversos agentes que buscan funcionalizarlo de distintas maneras. Por otro lado, la incertidumbre y las nuevas condiciones globales generan desafíos continuos para poder adaptarse y mantenerse competitivos, incorporando medidas ambientales en la política turística (Maffioni, 2022).

---

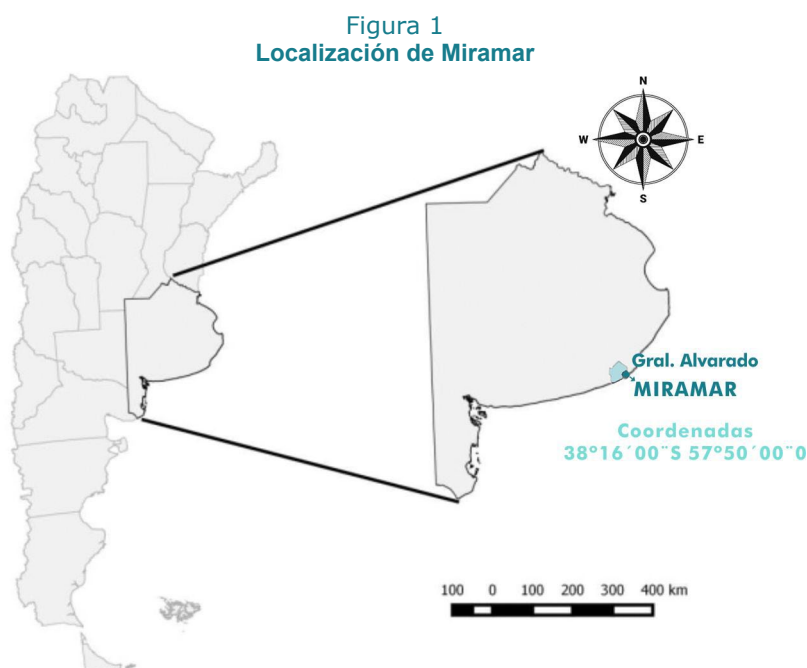
<sup>2</sup> Franja de anchura variable, resultante del contacto interactivo entre la naturaleza y las actividades humanas desarrolladas en ámbitos que comparten la existencia o influencia del mar (Barragán Muñoz, 2003, p. 18).

Por consiguiente, la sustentabilidad y la competitividad de los destinos turísticos tienen una estrecha relación con la interacción y el accionar de una multiplicidad de actores de distintas actividades, cada cual persiguiendo sus propios intereses. En esta cuestión, el actor público posee un rol clave, ya que dispone de la autoridad legítima para decidir, pero también tiene la capacidad institucional para generar mecanismos o espacios que favorezcan el diálogo y el trabajo conjunto, en favor de fortalecer el compromiso y la colaboración entre los involucrados, logrando así que también sean partícipes en la decisión (Isuani, 2005; Velasco González, 2008).

Por lo tanto, las intervenciones locales deben concebirse en función de las particularidades territoriales y las condiciones políticas de cada destino (Velasco González, 2008). Esto permitiría que los municipios generen transformaciones estratégicas tendientes a la consecución de un escenario sustentable y competitivo, que pueda dar respuesta a las exigencias del nuevo contexto turístico. Las autoridades locales, por tanto, serán las principales responsables de establecer las políticas y condiciones que fomenten la reinención continua e innovadora del territorio (Velasco González, 2010).

## Caso de estudio

Miramar es una localidad marítima ubicada en el Partido de General Alvarado, en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires, Argentina (Figura 1). Con una población de alrededor de 40 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina [INDEC], 2022), es la cabecera del partido y un centro turístico de sol y playa de relevancia en la costa atlántica bonaerense.



Según el sitio web oficial de la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes<sup>3</sup> el turismo representa la principal actividad económica y se concentra principalmente en los meses de verano. Su configuración posee una trayectoria basada en el aprovechamiento asociado a sus condiciones como balneario, con una diversificación hacia los espacios naturales y los productos locales. Cuenta con la Secretaría de Turismo, Cultura y Deporte para su regulación, la cual es parte de la gestión municipal junto a otras siete secretarías.

En los últimos años, Miramar ha iniciado un proceso de reconversión de su condición turística tradicional. En este sentido el gobierno local ha implementado diversas iniciativas orientadas al desarrollo sustentable del turismo, tendientes a un mejor manejo y conservación de los recursos y a la mejora de la calidad de vida de la población y de los turistas (Testa et al., 2017; Bertoni et al., 2020; Maffioni, 2022).

En particular, en 2014 se elabora un plan de desarrollo turístico denominado "Plan 12M. Plan Maestro de Gestión e Innovación Turística", con el objetivo de impulsar al Partido de General Alvarado como un destino sustentable, promoviendo políticas de desarrollo, marketing y fortalecimiento institucional, para que la actividad turística se desenvuelva durante los doce meses del año (Singerman y Makon, 2014). En 2019 se desarrolla el "Plan Estratégico de General Alvarado" con el fin de mejorar la calidad de vida de los residentes y fomentar el desarrollo integral del distrito, estableciendo una serie de programas turísticos y de infraestructura urbana junto con la participación de la comunidad durante su diseño (Zingoni, 2019). Ambos documentos surgen con el propósito de promover el desarrollo sustentable e incentivar la coordinación entre actores con una visión integral en el largo plazo.

## Metodología

El objetivo propuesto del trabajo fue evaluar el desempeño de la gestión pública de la ciudad de Miramar, reconociendo aspectos estratégicos para una situación de mejora turística ambiental tendiente a la sustentabilidad y la competitividad.

Para ello, desde un abordaje cualitativo, y por medio de un método de análisis descriptivo y evaluativo, se realizó un diagnóstico de la situación ambiental desde la perspectiva del sistema político institucional, identificando variables contextuales, organizacionales y normativas.

En este sentido, se establecieron cuatro unidades de análisis principales que son los factores político institucional, económico, tecnológico y sociocultural (González Herrera, 2010). Cabe aclarar que esta distinción de factores tuvo el propósito analítico de organizar y sistematizar el

---

<sup>3</sup> <https://miramar.tur.ar/index.php/caracteristicas/>

análisis de la gestión pública turística pero que aparecía de forma interrelacionada empíricamente. Asimismo, esta diferenciación por dimensiones permitió poner de manifiesto la complejidad de las dinámicas del desarrollo turístico sustentable (Fornessi, 2019).

Además, desde una perspectiva operacional, se incorporó la dimensión espacio temporal de la gestión pública ambiental, para identificar las acciones que modifican y reconfiguran la situación ambiental de Miramar, ya sea positiva como negativamente (Fornessi, 2019). En concreto, se consideraron las acciones del gobierno local desde el año 2011, cuando da inicio un proceso de renovación de su condición turística tradicional (Testa et al., 2017), hasta el año 2023, destacando ciertos aspectos transversales a la actividad turística y a la calidad ambiental.

Específicamente, se definieron una serie de categorías para cada factor, con un enfoque centrado en la sustentabilidad como consecuencia del marco político normativo (Kammerbauer, 2001). Esto contribuyó a distinguir las acciones de la gestión turística ambiental de Miramar en los distintos contextos (Tabla 1).

Tabla 1  
Cuadro de diagnóstico del estado de situación ambiental

FACTOR	CATEGORÍAS	ACCIONES
<b>Político institucional</b>	Estructura institucional, gobernabilidad	
	Planes de manejo y desarrollo	
	Legislación, regulaciones, certificaciones	
	Control y monitoreo	
<b>Económico</b>	Impuestos ecológicos	
	Subsidios con fines de protección ambiental	
	Incentivos económicos	
<b>Tecnológico</b>	Energías sustentables	
	Manejo de recursos	
<b>Sociocultural</b>	Participación ciudadana	
	Educación ambiental	
	Promoción de buenas prácticas	

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, para establecer el estado de situación ambiental, se realizaron recorridos *in situ* del frente costero, de los principales espacios naturales y urbanos de la ciudad y obras de infraestructura (Planta de Tratamiento de Efluentes Cloacales, Parque Eólico); y un análisis documental a partir de la revisión de normativas, regulaciones, códigos, planes estratégicos y estudios previos del caso (Maffioni et al., 2016; Testa et al., 2017; Bertoni et al., 2020; Maffioni, 2022; Bertoni et al., 2023). Con ello, se relevaron aspectos asociados a condiciones territoriales, estratégicas, de estructura de gestión y marco legal, instrumentales políticas, financieras, de cooperación de público privado y de prestación de servicios turísticos públicos (Reverté e Izard, 2007) en Miramar.

Asimismo, se llevaron a cabo dos entrevistas semiestructuradas<sup>4</sup>, en carácter complementario, a referentes de turismo y ambiente, para completar la información desde la perspectiva de aquellos que intervienen en el sector turístico (Hernández Sampieri et al., 2016). Específicamente, se entrevistó a los funcionarios a cargo de la Dirección de Promoción Turística, en la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes, y la Dirección de Gestión Ambiental, parte de la Secretaría de Producción y Empleo. Durante las mismas, se siguió una guía general de preguntas preestablecidas, para indagar aspectos en torno a la estructura interna y vinculación con otras áreas municipales y escalas provincial y nacional, recursos humanos y económicos, instrumentos de gestión, participación social y problemáticas que afectan su desempeño. También se permitió cierta flexibilidad para adaptar las preguntas o el orden de los temas, explorar cuestiones emergentes o profundizar en áreas de interés con los entrevistados, como la eficiencia de las medidas implementadas, sus limitantes, aspectos a mejorar, innovaciones, proyectos que se estuvieran gestando, visiones sobre el territorio y el futuro de Miramar.

De este modo, se identificaron las acciones de parte de la gestión pública turística ambiental del destino dentro de las categorías propuestas en la Tabla 1, lo que permitió establecer la situación ambiental. A su vez, esta información fue utilizada para reconocer y determinar aspectos favorables y fortalezas que deben conservarse o potenciarse; así como también aspectos limitantes y debilidades que necesitan priorizarse o transformarse para mejorar la calidad ambiental.

En segundo lugar, para la evaluación de las fuerzas que influyen en el sistema político institucional, se utilizó el método de campo de fuerzas (Lewin, 1951, citado en Moreno et al., 2015) aplicado a Miramar, más específicamente a su gestión turística ambiental, con insumo del diagnóstico realizado. Para ello, se identificaron las fuerzas según su entorno como internas o externas; y luego, para su valorización, se utilizó una escala en la que se les asignaron, a partir de la mirada de los entrevistados y el trabajo en gabinete con el equipo de investigación, calificaciones cualitativas y cuantitativas asociadas a tres aspectos: favorabilidad, según su impacto aproximado; significancia, según su importancia o gravedad estimada; y urgencia, según su necesidad de respuesta relativa (Tabla 2). Así, entonces, se estableció un nivel de relevancia para cada fuerza en función del conjunto de los valores obtenidos en estos tres aspectos.

---

<sup>4</sup> Ambas entrevistas fueron realizadas el 23 de noviembre de 2023 en Miramar.

Tabla 2  
Criterios utilizados para el análisis del campo de fuerzas

ETAPA	ASPECTO	CRITERIO	DEFINICIÓN
Identificación	Entorno	Internas	Inherentes al modelo de gestión
		Externas	Propias del destino pero exceden el modelo de gestión
Valorización	Favorabilidad	Impulsora	Actúan positivamente hacia una situación de mejora
		Restringida	Inciden negativamente en el cambio deseado
		Neutra	Carecen de magnitud
	Significancia	3	Implica una relación estrecha con las metas o una gravedad importante
		2	Posee cierta importancia para las metas o una gravedad moderada
		1	No presenta importancia ni gravedad
	Urgencia	3	Necesita ser aprovechada o solucionada rápidamente
		2	Urgente pero hay un margen para su tratamiento
		1	No necesita ser solucionada con rapidez

Fuente: elaboración propia.

Por último, a partir de la relevancia identificada y con el fin de reconocer las principales condiciones estratégicas que favorecen y obstaculizan una situación de mejora turística ambiental, se sintetizó la información del análisis en una Matriz de Fuerzas Estratégicas (Moreno et al., 2015). Esta herramienta suele utilizarse en el ámbito empresarial para analizar escenarios posibles y la toma de decisiones estratégicas. Si bien guarda similitud con el análisis F.O.D.A., la matriz tiene un componente gráfico que permite sintetizar en un esquema las distintas situaciones, fuerzas, clasificaciones y valorizaciones que se estén trabajando. En un extremo se ubica la situación deseada por la organización en base a sus objetivos y metas y, en el otro, la situación actual, provista por un diagnóstico, para luego colocar las fuerzas que favorecen el traslado hacia la mejora o las que actúan en contra, permitiendo a los administradores o empresarios detectar zonas de conflicto e idear estrategias más convenientes para marcar el rumbo.

Concretamente en el trabajo, se trasladaron las fuerzas previamente identificadas y valoradas a un gráfico que facilitó la distinción de los criterios a través de flechas, tomando en cuenta su trama (entorno), color (favorabilidad), ancho (significancia) y largo (urgencia). Esto contribuyó a tener una mejor comprensión de la situación actual de la gestión pública de Miramar y, especialmente, identificar los factores que pueden contribuir o perjudicar el alcance de la situación de mejora turística ambiental que el municipio pretende lograr, para así fortalecer la sustentabilidad y competitividad del territorio.

## Resultados

Las acciones llevadas a cabo por la gestión turística ambiental de Miramar (identificadas a través de observación *in situ*, revisión documental y entrevistas semiestructuradas) vinculadas a los factores político institucional, económico, tecnológico y sociocultural que permiten analizar su situación ambiental son las siguientes:

Dentro del Factor Político Institucional, la existencia de planes estratégicos evidencia un interés en el desarrollo y formulación de iniciativas a largo plazo (Plan 12M en 2014, y el Plan Estratégico de Desarrollo en 2019), sin embargo las secretarías manifiestan que su implementación es limitada, a raíz de la dificultad para mantener el compromiso de todos los involucrados y la discontinuidad de las gestiones. Suelen tener un impulso inicial, pero luego pasan a utilizarse preferentemente como material de consulta para la preparación de proyectos particulares, como la construcción de bicisendas, el fomento de productos locales y la ampliación del calendario de eventos, entre otras.

En relación a los vínculos formales generados, por un lado, desde una lógica vertical, se destaca la buena articulación que el municipio mantiene con organismos provinciales (Consejo Provincial de Turismo, Centro de Estadísticas de la Provincia de Buenos Aires, Chacra Experimental Miramar, Dirección Provincial de Residuos Sólidos Urbanos) y Nacionales (Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica, Ministerio de Turismo y Deportes, Ministerio de Desarrollo Agrario, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), de los cuales la Dirección de Promoción Turísticas afirma mantener un diálogo fluido y constante con la mayoría de ellos. Estos vínculos permiten al municipio capitalizar oportunidades de participación con entes extra locales, incluso de jerarquía internacional (Banco Internacional de Desarrollo, Fundación *Cethus*) como es el caso de convenios firmados en el marco del programa "Un Camino Hacia el Futuro - Estrategias de Desarrollo para los Municipios de la Provincia de Buenos Aires, Argentina", o proyectos de investigación de fauna marina.

En cuanto aquellos de carácter horizontal, la creación del Instituto Mixto de Turismo en el año 2020, por medio de la Ordenanza Nº 166 (aún por reglamentar), ha propiciado el diálogo y la creación de sinergias con el sector privado, favoreciendo la cooperación entre los actores y una mayor capacidad de actuación ante cambios e imprevistos. El Directorio del Instituto, conformado por representantes del sector público, privado (entre ellos el Colegio de Martilleros, la Cámara de Comercio y la Asociación de Hoteleros y Gastronómicos) y académico (Universidad Nacional de Mar del Plata), se reúne de manera quincenal. Sin embargo, algunas observaciones en entrevistas sugieren que aún se presentan impedimentos para llegar a acuerdos y mantener el compromiso durante todo el año.

En cuanto a lo normativo, existe un amplio repertorio de ordenanzas en materia de protección y preservación (248/88, 227/93, 208/96, 184/97, 068/05, 203/08, 015/22 por reglamentar), pero cabe aclarar que, ni en el periodo analizado ni en años anteriores, gran parte de ellas no han recibido una actualización o revisión luego de su publicación. Esto es incluso más alarmante respecto al ordenamiento territorial, pues la Ordenanza Municipal N° 026/79, el único instrumento legal que regula el desarrollo urbano, ya no es adecuado para el cambio territorial, social y ambiental que ha experimentado el Partido en más de 40 años, permitiendo construcciones de altura en zonas costeras o dejando por fuera zonas que antiguamente eran rurales pero que hoy integran barrios residenciales, por ejemplo. Esto se ve agravado por la falta de control de lo estipulado en la normativa y el escaso personal para asegurar su cumplimiento. Junto al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), se está comenzando a plantear un nuevo reordenamiento, aunque de momento se limita sólo al área periurbana.

En lo que respecta a su estructura y organización interna del sector público, la Municipalidad de General Alvarado se conforma de ocho secretarías, de las cuales algunas comparten el rango con otras áreas, como es el caso de Turismo, Cultura y Deportes, o Gestión Ambiental con Producción y Empleo, lo cual puede obstaculizar la elaboración de proyectos y condicionar su potencial accionar al tener que compartir recursos económicos limitados. Tal situación se reitera sobre los recursos humanos, lo que lleva a una distribución de tareas acotadas en pocas personas o tener que priorizar ciertas cuestiones sobre otras. Otro obstáculo para la ejecución de iniciativas suelen ser los tiempos burocráticos, particularmente la aprobación de presupuestos, los cuales son insuficientes para el momento que son otorgados, en especial en el contexto económico actual. Sumado a esto, cada Secretaría tiende a concentrarse en sus propios proyectos, aunque siempre están dispuestas a colaborar si la actividad requiere de la vinculación de múltiples áreas.

En el Factor Económico, se identifican pocas acciones en lo referente a sanciones de incumplencia ambiental. En algunos artículos de la Ordenanza Municipal N° 015/22, se introducen una serie de faltas (por falta de Permiso de Fuego, por falta de perímetro de seguridad y de cortafuegos, por acampar fuera de zonas preestablecidas, por dejar residuos o materiales susceptibles a una combustión, entre otras) que pueden sancionarse con apercibimientos, multas, y pérdida de concesiones, privilegios o de regímenes impositivos. Salvo por estas menciones, que tienen un carácter punitivo más que preventivo, la gestión pública de Miramar no ha incidido, en gran parte, en la implementación de medidas que promuevan buenas prácticas ambientales.

En el aspecto impositivo, dentro de la tasa por servicios municipales se contempla también una tasa ambiental destinada al tratamiento de afluentes. Existe una ordenanza de fomento a la energía renovable (231/20), lo cual implicaría el descuento de esta tasa a los domicilios que empleen estas energías de alguna manera, pero la misma aún carece de regulación.

En lo que respecta a incentivos monetarios y financieros, el gobierno local, por el momento, se limita a actuar de nexo con el gobierno provincial, es decir, asiste e informa a representantes de distintas actividades comerciales para poder acceder a beneficios de programas provinciales, como es el caso del Programa de Sostenimiento Económico en 2021 y el Programa de Empleo Independiente en 2023; más aún no han implementado iniciativas propias. Dichos incentivos provinciales están dirigidos a pequeños emprendedores de distintas ferias que se encuentran en la ciudad.

Se proveen ciertos beneficios impositivos a nuevas empresas turísticas (primeros cinco años) y a aquellas ya establecidas que declaren mejoras edilicias o innovaciones en sus servicios. La Ordenanza Fiscal e Impositiva del municipio tiene un lineamiento mayormente económico y no contempla ningún aspecto ambiental, lo cual no motiva a empresarios a cambiar sus prácticas o modelos de negocio.

Dentro del Factor Tecnológico, Miramar ha desarrollado varias acciones desde el año 2011 para reducir el impacto ambiental sobre su territorio. En este camino, se vislumbra un inicio de transición de la matriz energética hacia la generación de energías sustentables (Testa et al., 2017; Bertoni et al., 2020), aunque todavía incipiente y con posibilidad de mejorar, ya que, de momento, sólo el parque industrial de Miramar es provisto por la energía generada del Parque Eólico.

Además de energía renovable, el gobierno local también ha volcado sus esfuerzos en introducir nuevas tecnologías que permitan un uso más eficiente de los recursos o, en todo caso, de su reutilización. Iniciativas como la Planta de Tratamiento de Efluentes Cloacales y la Planta de Biodiesel mejoran no sólo la situación ambiental del territorio, sino también la calidad de vida de la población. Si bien no existe sistema de recolección diferenciada, la ciudad dispone de un Punto Limpio, donde se recibe y acopia material reciclable, el mismo está coordinado por la cooperativa "Punto Limpio Miramar".

Es de destacar que, en este factor, la gestión pública no sólo cuenta con una continuidad en la proyección sustentable desde los últimos años, sino también con prospectiva en cuanto al crecimiento de la población y las necesidades ambientales a futuro, ya que, por ejemplo, la capacidad de la Planta de Tratamiento de Efluentes Cloacales es superior a la requerida actualmente, y se prevén expansiones en función a la extensión de la red de cloacas; también, en los próximos años, se espera contar con un segundo Parque Eólico, un Centro de Disposición Final de Residuos Sólidos Urbanos y una Planta de Separación y Clasificación.

En el Factor Sociocultural, en cuanto a la participación social, su alcance es limitado debido a que los espacios para que los residentes participen son esporádicos y enfocados a recibir información y opiniones en instancias de preconsulta, o dialogar posturas e intereses con otros actores para formar un diagnóstico (como ha sido el caso de ambos planes estratégicos elaborados). En

otras palabras, el involucramiento de la comunidad se ve restringido y se reduce a pocas oportunidades. Aun así, los residentes muestran interés en tener un mayor nivel de involucramiento si se realizan reuniones programadas o convocadas por temas puntuales (Bertoni et al., 2023). Recientemente, han existido dos instancias de participación: la del Presupuesto Participativo (2022 y 2023), y la del Taller Participativo (2023) para la profundización de aspectos centrales para la vinculación comunitaria activa y la identificación de las problemáticas comunitarias.

La educación ambiental es uno de los aspectos más rezagados dentro de este factor, puesto que hasta hace algunos años no se identificaba la existencia de programas formales de educación en este ámbito, ni de estímulos que promovieran conductas ambientalistas, más allá de algunas iniciativas puntuales sin mucho éxito (Bertoni et al., 2020). El Plan Estratégico de 2019 introduce esta cuestión en uno de sus programas, pero de manera acotada a la valorización de espacios naturales y culturales. Actualmente la Dirección Ambiental de General Alvarado brinda charlas en escuelas, previa solicitud, y hace entrega de kits de basureros de reciclaje, facilitados por Nación.

En relación a las buenas prácticas, por un lado se observa un interés y promoción creciente, alentando una fuerte cultura de emprendedurismo y las ferias sociales, dándoles incluso un rol relevante en la promoción turística (Programa "Miramar Productivo"); y por otro, desalentando el uso de transporte automotor en áreas de mayor concentración vehicular, con la creación de un circuito de bicisenda en la costanera, con sus subsecuentes expansiones, y la puesta en marcha del Sistema de Estacionamiento Medido en la zona céntrica de Miramar.

Asimismo, con la ayuda del INTA se entregan semillas de manera gratuita para la promoción de huertas en los hogares y escuelas, y se elabora un registro de huertas dentro del Partido. Además, con este mismo organismo, se está trabajando en la concientización de productores para alentarlos a cambiar la producción tradicional y volcarse a la agroecología, especialmente aquellos que se encuentran ubicados en zonas periurbanas.

A partir de este análisis situacional, donde se identifican las acciones de la gestión pública turística ambiental de Miramar, se reconocen los aspectos positivos y negativos a tener en cuenta para distinguir las fuerzas que influyen en la concreción de los cambios deseados y fortalecer la sustentabilidad y competitividad (Tabla 3).

Tabla 3  
Aspectos positivos y negativos de la gestión pública de Miramar

FACTOR	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<b>Político Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción vertical frecuente con instituciones provinciales, nacionales o internacionales</li> <li>Inclusión gradual de la protección ambiental en la política normativa</li> <li>Articulación creciente con el sector privado</li> <li>Capitalización de oportunidades del contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desactualización del Código de Ordenamiento Urbano</li> <li>Implementación limitada de planes estratégicos</li> <li>Cooperación entre entidades gubernamentales acotada a proyectos o eventos específicos</li> <li>Insuficiencia de personal y demoras en procedimientos administrativos</li> <li>Ineficacia en el cumplimiento de ordenanzas</li> <li>Ausencia de un sistema de certificación turística ambiental</li> <li>Reducida divulgación de información al público</li> </ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo y fomento a pequeños emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasos impuestos ecológicos y subsidios con fines de protección ambiental</li> <li>Carencia de iniciativas locales para incentivar la producción</li> <li>Inexistencia de incentivos para la incorporación de aspectos ambientales en empresas</li> </ul>
<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación progresiva de tecnologías para generación de energías sustentables y mejor manejo de los recursos</li> <li>Proyección de obras que consideran el crecimiento futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisión de energía renovable limitada al área industrial</li> <li>Recepción de materiales reciclables concentrada en un único espacio</li> </ul>
<b>Sociocultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interés creciente por la promoción de buenas prácticas</li> <li>Mayor reconocimiento a la cultura de emprendedurismo para el turismo local</li> <li>Impulso por concientizar a productos en la agroecología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Espacios formales para la participación social discontinuos</li> <li>Promoción de la educación ambiental acotada a solicitud de las escuelas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Escenario estratégico

Para la identificación y valorización de las condiciones estratégicas para la mejora de la situación actual, y transición a un escenario turístico más sustentable y competitivo, se realiza un análisis del campo de fuerzas que favorecen o desfavorecen al sistema político institucional (Lewin, 1951, citado en Moreno et al., 2015).

Por un lado, a partir del análisis precedente, se identifican las fuerzas internas a la gestión turística ambiental relacionándolas con la articulación con otros entes extra locales (Vinculación vertical), la relación interdepartamental (Vinculación horizontal), la participación de la comunidad (Gestión participativa), el acceso a la información (Transparencia institucional), el seguimiento de los planes estratégicos (Planificación e implementación), el cumplimiento de las normativas (Control y monitoreo), la relación con Provincia y Nación (Alineación política), las ayudas financieras (Medidas económicas), la mejora en procesos (Innovación), la administración material y de personal (Manejo y distribución de recursos), y el impulso de acciones ecológicas (Buenas prácticas ambientales).

Por el otro lado, en forma colaborativa con los integrantes del grupo de investigación Economía Ecológica (Bertoni et al., 2022; Maffioni et al., 2023; López et al., 2023), se reconocen las fuerzas externas al modelo de gestión vinculadas con el movimiento de la demanda (Estacionalidad), la situación entre otros destinos similares (Posición competitiva), la dimensión y tamaño de la ciudad (Escala territorial), los nuevos valores ambientales de los turistas (Sensibilización ambiental), las leyes o normas extra locales (Marcos normativos provinciales y nacionales), los avances tecnológicos introducidos (Nuevas tecnologías), la actitud positiva y predisposición de los residentes hacia el turismo (Vocación turística), los recursos naturales y características únicas de Miramar (Singularidad paisajística), y el solapamiento de competencias gubernamentales (Superposición jurisdiccional de espacios).

De este modo, se procede a una revisión y asignación de valor para cada una de ellas (Tabla 4 y 5) en base a la información recolectada, opiniones de entrevistados y resultados de investigaciones previas vinculadas al caso de estudio (Maffioni et al., 2016; López y Faginas, 2017; Testa et al., 2017; Maffioni y Testa, 2019; Testa et al., 2019; Bertoni et al., 2020; Maffioni, 2022; Bertoni et al., 2023; Testa et al., 2023).

Tabla 4  
Análisis del campo de fuerzas internas de la gestión pública de Miramar

FUERZAS INTERNAS			
Denominación	Favorabilidad	Significancia	Urgencia
Vinculación vertical	Impulsora	2	2
Vinculación horizontal	Restriictiva	3	2
Gestión participativa	Impulsora	3	3
Transparencia institucional	Neutra	1	2
Planificación e implementación	Restriictiva	3	2
Control y monitoreo	Restriictiva	2	3
Alineación política	Impulsora	2	1
Medidas económicas	Neutra	1	2
Innovación	Impulsora	2	2
Manejo y distribución de recursos	Neutra	2	2
Buenas prácticas ambientales	Impulsora	2	3

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que las fuerzas internas presentan una mayor posibilidad de ser intervenidas o modificadas por la gestión. Esta característica posibilita que aquellas más urgentes puedan ser aprovechadas o compensadas en un plazo menor de tiempo.

Tabla 5  
Análisis del campo de fuerzas externas de la gestión pública de Miramar

FUERZAS EXTERNAS			
Denominación	Favorabilidad	Significancia	Urgencia
Estacionalidad	RestRICTIVA	2	2
Posición competitiva	RestRICTIVA	2	2
Escala territorial	Impulsora	1	1
Sensibilización ambiental	Impulsora	3	3
Marcos normativos provinciales nacionales	Neutra	1	1
Nuevas tecnologías	Impulsora	2	2
Vocación turística	Impulsora	3	2
Singularidad paisajística	Impulsora	3	3
Superposición jurisdiccional de espacios	RestRICTIVA	2	1

Fuente: elaboración propia.

Al contrario que las internas, las fuerzas externas se caracterizan por ser más rígidas o estables, con lo que es más difícil su modificación. Por ende, la gestión tiene un alcance de influencia más limitado a beneficiarse de ellas, o contrarrestar sus efectos negativos en el largo plazo.

En función de esta evaluación se puede apreciar la relevancia de cada una de las fuerzas y su potencialidad para influir en futuros escenarios, como se detalla a continuación.

### *Fuerzas estratégicas favorables*

El paisaje natural de Miramar se vuelve un atributo diferencial de gran importancia dentro de un escenario competitivo donde se hace necesario, de manera creciente, la incorporación de la sustentabilidad. Dicho factor es apreciado considerablemente cada vez más por visitantes que valoran el cuidado del ambiente y sus recursos, por lo que existe un potencial para ampliar las alternativas turísticas basadas en naturaleza y fomentar proyectos o acciones que impulsen el desarrollo de buenas prácticas ambientales.

La vocación turística del territorio y la importancia del turismo en la economía local ha facilitado los procesos de renovación ambiental y de diversificación espacial y temporal turística-recreativa citados anteriormente. Cabe destacar que la continuidad de estos procesos se ha visto beneficiada por la alineación del municipio con la política turística y ambiental de la Provincia y la Nación, en especial las dos últimas intendencias.

Con respecto a las relaciones con otros organismos extra locales, estas han permitido la capitalización de acciones sinérgicas en distintos programas de desarrollo, que propician las condiciones para la mejora progresiva. En parte, ello también impulsa iniciativas de innovación que favorezcan la capacidad de adaptación y la calidad ambiental.

En cuanto a la gestión participativa, si bien los espacios formales para el diálogo con la comunidad no se dan con regularidad, existe una predisposición social de parte de ésta en ser partícipes de reuniones para la propuesta, elaboración y seguimiento de proyectos, y prevenir o resolver conflictos de manera conjunta (Bertoni et al., 2023). La escala pequeña de Miramar actúa a favor del manejo local, ya que facilita la integración de distintos actores.

### *Fuerzas estratégicas desfavorables*

La implementación de los planes estratégicos (Plan 12M y Plan 2019) es parcial, pues se ha logrado cumplir sólo algunos de los objetivos trazados inicialmente. Esto dificulta la formulación de una perspectiva a largo plazo y la creación de intervenciones que estén integradas con las dinámicas contextuales.

Según los entrevistados, la vinculación interna a nivel local se presenta como un obstáculo para el mejoramiento, agravada por la limitada asignación de recursos y reducida dotación de personal y la escasa comunicación y colaboración entre las diversas secretarías, lo que reduce la efectividad de la gestión. Además, genera complicaciones para la fiscalización y control de normativas ambientales, lo cual puede tener efectos perjudiciales sobre el territorio.

La superposición de jurisdicciones dentro del Partido de General Alvarado genera fragmentación de competencias, lo que debilita la capacidad local de manejo ambiental de determinados espacios. El ejemplo más claro se da en los espacios costeros donde interceden Nación y Provincia sobre la línea de costa<sup>5</sup>, pero a su vez Municipalidad y Provincia sobre el área litoral.

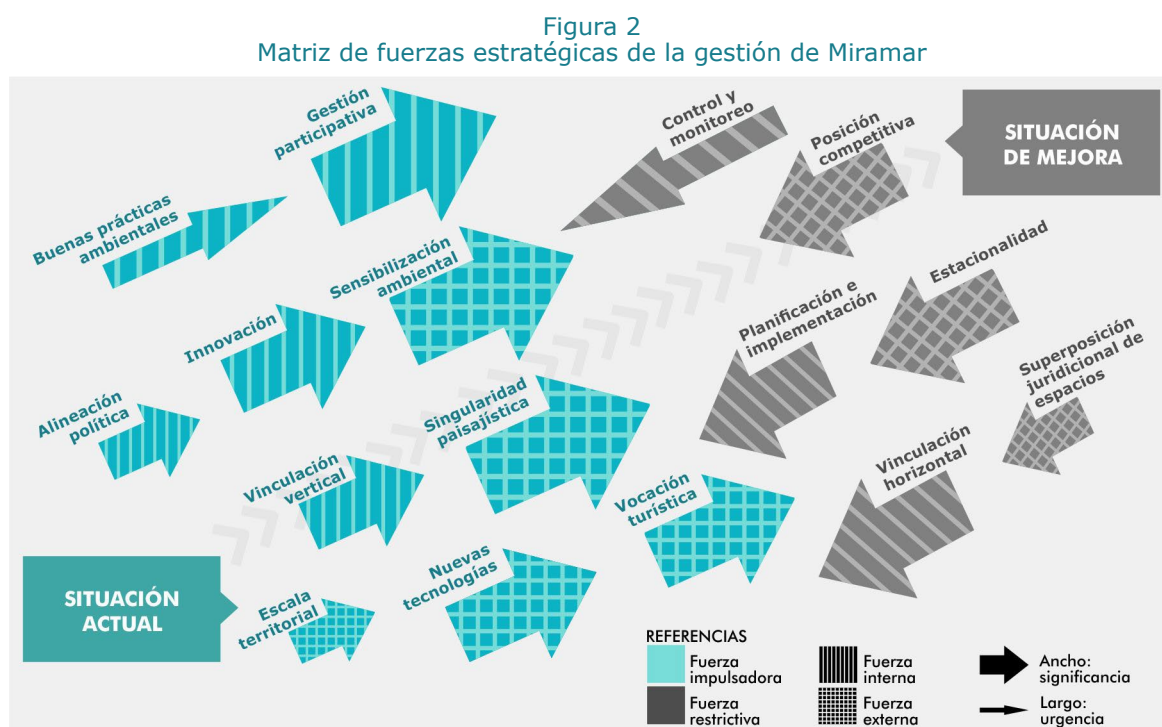
La estacionalidad de la actividad turística conlleva consecuencias negativas, ya que incrementa la presión sobre los recursos debido a la concentración de visitantes en verano, promueve el empleo informal y genera un exceso de capacidad ociosa en la planta turística durante temporada baja. Los cambios en la calidad de otros destinos costeros pueden modificar los flujos turísticos y resultar agravantes de esta situación.

---

<sup>5</sup> Línea de contacto entre tierra y mar, específicamente, tierra que bordea la orilla del mar (Barragán Muñoz, 2003).

## Matriz de Fuerzas Estratégicas

Por último, una vez identificadas y analizadas las fuerzas, estas se trasladan a un gráfico denominado Matriz de Fuerzas Estratégicas (Figura 2) a los fines de poder visualizar la situación de la gestión pública de Miramar, y las posibilidades y restricciones que se presentan para alcanzar una situación de mejora turística ambiental a largo plazo.



Fuente: elaboración propia.

En suma, la gestión turística ambiental de Miramar se desenvuelve en un entorno favorable, ya que se observa una mayor presencia de fuerzas impulsoras de gran importancia, siendo las más urgentes la gestión participativa, la singularidad paisajística, la sensibilización ambiental y, en menor medida, la vocación turística. Entre las condiciones con importancia intermedia, las buenas prácticas ambientales adquieren una necesidad de respuesta mayor, y luego se encuentran, con urgencia intermedia, la vinculación vertical, la innovación y las nuevas tecnologías, y sin urgencia, la alineación política; mientras que la escala territorial se observa sin importancia ni urgencia.

Cabe destacar que el potencial estratégico de estas condiciones favorables está condicionado por la capacidad del gobierno local para intervenir oportuna y adecuadamente. Pues la mayoría de las fuerzas más importantes son de carácter externo, lo que limita la capacidad de la gestión para intervenirlas, debiendo buscar formas de adaptarse para poder aprovecharlas.

Entre las condiciones negativas, las más graves, la vinculación horizontal y la planificación e implementación, poseen una urgencia inmediata. Mientras que, en aquellas con gravedad intermedia, se encuentra el control y monitoreo como la fuerza más urgente, seguida de la estacionalidad y la posición competitiva, y sin urgencia, la superposición jurisdiccional de espacios.

Al contrario de las condiciones impulsoras, se destaca que los factores restrictivos más graves o más urgentes surgen a nivel interno, lo cual puede considerarse una ventaja, ya que permite a la gestión intervenir sobre ellas directamente y reajustar la situación con mayor facilidad.

## Comentarios finales

El trabajo realizado aporta, por un lado, un diagnóstico desde la óptica del desempeño del gobierno local en la gestión turística ambiental del territorio, que permite evaluar el estado de la situación ambiental de Miramar, la cual en general es aceptable y con tendencias favorables, principalmente en aspectos tecnológicos y, en menor medida, político institucionales y socioculturales.

En cuanto al factor tecnológico, este es el que más repercute de manera positiva sobre la sustentabilidad del territorio, ya que se han impulsado obras públicas e iniciativas (parques eólicos, planta de tratamiento de efluentes cloacales, planta de biodiesel, Punto Limpio, etc.) que promueven la una situación ambiental favorable y mejoran las condiciones de vida de sus habitantes en el corto y largo plazo. Los factores político institucional y sociocultural se hallan en un punto medio, teniendo una articulación destacable con organismos externos al municipio y promoviendo las buenas prácticas ambientales; más a nivel interno se obstaculiza la coordinación entre áreas, el alcance de los planificado y la posibilidad de involucramiento ciudadano más activo. Mientras que el factor económico es el más influyente de manera negativa, al no adoptarse ni contemplarse aún medidas ecológicas relevantes.

En cuanto al reconocimiento de las condiciones estratégicas que intervienen en el desarrollo de una situación de mejora turística ambiental, con insumo del diagnóstico y aportes del grupo de investigación se facilita su análisis y la elaboración de una Matriz de Fuerzas Estratégicas para comprender el entorno en el que se desenvuelve la gestión turística ambiental de Miramar. De hecho, prevalecen las circunstancias positivas de gran repercusión, aunque se requieren de medidas oportunas y eficientes en el marco de una gestión integral.

Así, entre las condiciones favorables de mayor impacto, se aprecia que:

- 1. La posibilidad de participación social en la formulación y seguimiento de políticas, a través de una gestión más abierta, puede fortalecer el proceso de toma de decisiones y generar cambios más duraderos y significativos;*

2. *El paisaje natural es un recurso determinante por sus posibilidades para el turismo y beneficios para residentes y turistas;*
3. *El incremento de demandas más sensibilizadas otorga mayor peso al cuidado del ambiente y a la calidad ambiental como factor competitivo;*
4. *El proceso de renovación ambiental y diversificación turística incentiva acciones sustentables y estimula la adaptación para desplazarse de los modelos tradicionales y acercarse a la situación de mejora turística ambiental deseada, posibilitando un escenario más sustentable y competitivo para Miramar.*

Por el contrario, entre los mayores obstáculos que impiden el avance, por un lado, se encuentra la vinculación entre organismos del gobierno local, dada la débil comunicación y las limitaciones para la coordinación; y por el otro, la implementación de los planes estratégicos, cuyos momentos más activos se acotan a las etapas iniciales y luego pierden continuidad.

Cabe destacar que cada fuerza puede verse afectada o cambiar los efectos que producen en función de las medidas que lleve adelante la gestión turística ambiental de Miramar, o incluso por factores a nivel general. La forma de abordar cada una de ellas varía en función de su entorno, significancia y urgencia, por lo que requieren de intervenciones adecuadas y oportunas. Para que esto sea posible, es necesario que se den en el marco de una gestión integral y proactiva, que promueva el diálogo entre actores y fomente la creación de redes de cooperación y coordinación para orientarse a una situación de mejora turística ambiental.

En síntesis, el diagnóstico de situación ambiental y la Matriz de Fuerzas Estratégicas proporcionan información que puede ser de utilidad a distintos actores para la toma de decisiones efectivas, apropiadas y coherentes. Estos se presentan como recursos fundamentales para orientar acciones y favorecer un mejor entendimiento de la situación.

## Referencias bibliográficas

Acosta, D. G. (2017). *Smart City, el puntapié para el desarrollo inteligente del turismo en un destino urbano* [Tesis de grado, Universidad Nacional de la Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/134954>

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*, (15), 27-44. <http://hdl.handle.net/10201/13043>

Barragán Muñoz, J. M. (2003). *Medio ambiente y desarrollo en áreas litorales. Introducción a la planificación y gestión integradas*. Universidad de Cádiz.

Becka, L. F. (2023). *Transformación digital en Turismo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/153443>

Bertoncello, R., Castro, H. y Zusman, P. (2003). *Turismo y patrimonio en Argentina. Hacia una conceptualización desde las geografías culturales* [Conferencia]. Unión Geográfica Internacional. Encontro as dimensões históricas da relações entre espaço e cultura. Río de Janeiro, Brasil. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/296>

Bertoni, M., López, M. J., Lupín, B., Testa, J., Maffioni, J., Faginas, V., Veltri, R. y Manetta, M. (noviembre de 2022). *Aproximación metodológica para la valoración socioeconómica de los servicios recreativos de Miramar* [Conferencia]. V Jornada Investigar «Diálogos y Desafíos». Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata, Argentina.

Bertoni, M., López, M. J., Maffioni, J., Faginas, V. L. y Testa, J. (2020). Análisis de un escenario turístico sostenible de la ciudad de Miramar (Buenos Aires). En L. Kallsten (Comp.), *IX Simposio Internacional y XV Jornadas de Investigación Acción en Turismo "De la producción al intercambio social del conocimiento"* (pp. 25-46). CONDET. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3324/>

Bertoni, M., López, M. J., Testa, J., Maffioni, J., Faginas, V. L. y Lupin, B. (2023). *Informe Taller Mirando Miramar*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Estudio Singerman, Makón y Asociados. (2014). *Plan Maestro de Desarrollo e Innovación Turística Sustentable del Partido General Alvarado. Informe Final*. Consejo Federal de Inversiones, Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

Fornessi, R. (2019). Desarrollo territorial: hacia la construcción de una herramienta metodológica para abordar dinámicas de acumulación material e inmaterial. *Geograficando*, 15, e051. <https://doi.org/10.24215/2346898Xe051>

Gallopin, G. (1986). Ecología y ambiente. En E. Leff (Coord.), *Los problemas del conocimiento y la perspectiva ambiental del desarrollo* (pp. 126-172). Siglo XXI Editores.

González Hernández, M. M., León González, C. J. y Padron Fumero, N. (2006). Obsolescencia y políticas de renovación medioambiental en el sector turístico. *Cuadernos Económicos de ICE*, (71), 153-176.

González Herrera, M. (2010). *Gestión ambiental en el turismo y la hostelería*. CEP S.L. <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.5019.1047>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Pilar Baptista, L. (2016). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Hernández, M. G. (2007). Entidades de planificación y gestión turística a escala local. El caso de las ciudades patrimonio de la humanidad de España. *Cuadernos de Turismo*, (20), 79-102.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. Argentina.

Isuani, F. (2005). *Gestión intergubernamental de programas sociales: el caso del componente de formación del Plan Jefes y Jefas de Hogar en la Provincia de Buenos Aires (Argentina, 2002-2003)*. Universidad Nacional de General Sarmiento. <http://dx.doi.org/10.18235/0010049>

Ivars Baidal, J. y Vera-Rebollo, J. F. (2021). Sostenibilidad y resiliencia de los destinos turísticos litorales: apuntes desde el *enfoque de los destinos inteligentes*. *TERRA. Revista de Desarrollo Local*, 8, 332-360. <https://doi.org/10.7203/terra.8.20369>

Kammerbauer, J. (2001). Las dimensiones de la sostenibilidad: fundamentos ecológicos, modelos paradigmáticos y senderos. *Interciencia*, 26(8), 353-359.

López Palomeque, F., Vera-Rebollo, J. F., Torres Delgado, A. e Ivars-Baidal, J. (2022). *El turismo, ¿fin de época? Desafíos de España como destino turístico en un nuevo escenario*. Universidad de Valencia. <https://doi.org/10.7203/PUV-OA-863-4>

López, M. J. y Faginas, V. L. (4-6 de octubre de 2017). *Análisis del espacio urbano costero como elemento configurador de la red de espacios públicos. El caso de Miramar, Argentina* [Conferencia]. VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación Acción en Turismo. Universidad Nacional de San Martín. San Martín, Argentina. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2812/>

López, M. J., Bertoni, M., Maffioni, J., Testa, J. y Faginas, V. L. (2023). La gestión turística ambiental: análisis de variables claves de Miramar, Buenos Aires. *El Periplo Sustentable*, (45), 225-241. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i45.18823>

Maffioni, J. (2022). *Análisis de las interrelaciones del sector turístico, sinergias y capacidades del territorio y proyección del escenario futuro: el caso de Miramar, Buenos Aires, Argentina* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Sur]. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6480>

Maffioni, J. y Testa, J. (2019). Indicadores de sustentabilidad para la gestión ambiental de un destino turístico: el caso de Miramar (Buenos Aires, Argentina). *Aportes y Transferencias*, 17(1), 65-81. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3217/>

Maffioni, J., Bertoni, M. y Faginas, V. L. (2016). La calidad ambiental en Necochea: las innovaciones en la gestión y las certificaciones turísticas. *FACES*, 22(46), 63-79. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2518/>

Maffioni, J., Faginas, V., López, M. J., Bertoni, M. y Manetta, M. (septiembre de 2023). *Atributos valorados en los espacios turísticos recreativos de Miramar*. XI Simposio Internacional y XVII Jornadas de Investigación – Acción en Turismo CONDET 2023 “Turismo, oportunidades, contribuciones y desafíos ante la diversidad”. Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/167779>

Moreno, S. F., Balestri, L. A. y Mariano, R. C. (2015). Un modelo cualitativo para el análisis estratégico de Organizaciones. Aplicación y propuesta de alternativas en un estudio de caso. *Ciencias Administrativas*, (6), 55-68. <http://hdl.handle.net/11336/180159>

Moscoso, F. V. (25 de octubre de 2014). *Gobernanza y turismo: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos*. Congreso Internacional de Investigación en Turismo. Bogotá, Colombia. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/42644>

Organización Mundial del Turismo. (2019). *Directrices de la OMT para el fortalecimiento de las organizaciones de gestión de destinos (OGD) – Preparando las OGD de cara a nuevos retos*.

Pulido-Fernández, J. I., Román, J. L. D., Cárdenas-García, P. J. y Carrillo-Hidalgo, I. (2022). La fiscalidad como estímulo para la sostenibilidad en destinos turísticos maduros. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 20(3), 681-697. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.047>

Reverté, F. G. e Izard, O. M. (2007). *Guía de gestión pública del turismo*. Eureka Media.

Sánchez, M. D. P. (2004). La calidad ambiental como factor competitivo de los destinos tradicionales de sol y playa. *Cuadernos de Turismo*, (13), 91-106. <https://hdl.handle.net/10201/13023>

Soares, J. C., Ivars-Baidal, J. y Gândara, J. M. (2015). La evolución de destinos turísticos litorales consolidados. Análisis comparado de Balneario Camboriú (Brasil) y Benidorm (España). *Anales de Geografía*, 15(2), 143-166. [https://doi.org/10.5209/rev\\_AGUC.2015.v35.n2.50118](https://doi.org/10.5209/rev_AGUC.2015.v35.n2.50118)

Testa, J., Bertoni, M. y Maffioni, J. (4-6 de octubre de 2017). *Análisis de los ciclos de metabolismo urbano para una ciudad turística sustentable y competitiva. El caso de Miramar (Buenos Aires, Argentina)*. VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación Acción en Turismo. Universidad Nacional de San Martín. San Martín, Argentina. <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/2813/>

Testa, J., López, M. J., Faginas, V. L., Maffioni, J. y Bertoni, M. (2019). Aplicación de marcos de análisis de ciudades sustentables en procesos de renovación de destinos turísticos. El caso de Miramar, Argentina. En L. Aguirrezabal (Comp.), *Investigar UNMDP 2018. Hacia el futuro con ciencia y tecnología. Jornadas de Investigación de la Universidad Nacional de Mar del Plata* (pp. 139). Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3160>

Testa, J., López, M. J., Bertoni, M., Loscalzo, B. y Veltri, R. (2023). Valoración económica de los servicios recreativos del espacio turístico de Miramar (Buenos Aires, Argentina). En L. B. Renzella, A. C. Rucci y M. A. Espósito (Comps.), *Libro de Resúmenes. XI Simposio Internacional y XVII Jornadas de Investigación Acción en Turismo CONDET 2023* (pp. 41-45). Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/170797>

Velasco González, M. (24-26 de noviembre de 2010). *Gobernanza del turismo: Retos y Estrategias de las redes de destinos turísticos* [Conferencia]. XV Congreso AECIT Dinámicas de Transformación Del Turismo en el siglo XXI. Tenerife (Islas Canarias), España.

Velasco González, M. (mayo de 2008). *Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del destino?* [Conferencia]. XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio. Barcelona, España.

Venturini, E. J. (2015). Ambiente, sustentabilidad y turismo. La gestión ambiental como perspectiva para el desarrollo turístico sustentable. *PENSUM*, 1(1). <https://doi.org/10.59047/2469.0724.v1.n1.12744>

Vera Rebollo, J. F. y Baños Castiñeira, C. J. (2004). Turismo, territorio y medio ambiente. La necesaria sostenibilidad. *Papeles de Economía Española*, (102), 271-286.

Vera Rebollo, J. F. y Baños Castiñeira, C. J. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (53), 329-353. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/15206>

Zingoni, J. M. (2019). *Plan Estratégico de General Alvarado. Documento de Propuesta*. Consejo Federal de Inversiones, Universidad de Quilmes.