

## **Capacidades de innovación y resiliencia para el desarrollo turístico sostenible en una ciudad intermedia. Desafíos emergentes del escenario post Covid-19**

Irene Izquierdo, Silvia  
CONICET. CEA-FCE UNICEN, Argentina  
[silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar](mailto:silvia.izquierdo@econ.unicen.edu.ar)

**Palabras clave:** turismo, innovación, resiliencia, COVID-19.

### ***Abstract***

COVID-19 radically changed the reality of people around the world, having an impact on various spheres and aspects of life. The tourism sector is one of the most affected economic sectors, largely due to its nature of service, and because of its essence defined in the requirement to transfer the client to the place of leisure services. This caused repercussions on income and sources of work in all tourist destinations, especially in those in which tourist activity represents a substantial part of their economic activity.

Faced with the impact of a phenomenon such as the one described, in management terms, the concept of resilience takes center stage, defined as the capacity of systems to face crises and destabilizing phenomena, to be able to adapt and evolve. This evolutionary meaning is key in relation to the concept of sustainability. Resilience is not only adapting and surviving, but evolving towards a state superior to the original before the crisis, which calls for thinking about sustainable models, overcoming restricted models centered around profitability and efficiency indicators such as number of arrivals, spending, among others.

In this framework, the thesis aims to understand the configuration of innovation and resilience capacities for sustainable tourism development in an intermediate city, and propose guidelines for strategic planning and policy design, particularly in the post-Covid-19 scenario.

The thesis plan is currently presented with a doctoral completion scholarship granted by CONICET<sup>1</sup> as of April 2021, and its degree of progress at the moment.

### **Resumen**

La COVID-19 cambió rotundamente la realidad de las personas de todo el mundo, teniendo impacto en diversas esferas y aspectos de la vida. El sector turístico forma parte de los sectores económicos más perjudicados, en gran parte por su naturaleza de servicio, y por su esencia definida en el requerimiento de traslado del cliente al lugar de las prestaciones de ocio. Esto provocó repercusiones en el ingreso y fuentes de trabajo en todos los destinos turísticos, en especial en los que la actividad turística representa una parte sustantiva de su actividad económica.

Ante el impacto de un fenómeno como el descrito, en términos de gestión, toma protagonismo el concepto de resiliencia, definida como capacidad de los sistemas para enfrentar las crisis y los fenómenos desestabilizadores, poder adaptarse y evolucionar. Esta acepción evolutiva resulta clave en relación con el concepto de sostenibilidad. Resiliencia no es solo adaptarse y sobrevivir, sino evolucionar hacia un estado superior al original antes de la crisis, lo cual convoca a pensar en modelos sustentables, superadores de modelos restringidos centrados en torno a indicadores de rentabilidad y eficiencia como número de llegadas, gasto, entre otros.

En este marco, la tesis tiene como objetivo comprender la configuración de las capacidades de innovación y resiliencia para el desarrollo turístico sostenible en una ciudad intermedia, y proponer lineamientos para el planeamiento estratégico y el diseño de políticas, particularmente en el escenario post Covid-19. Se presenta el plan de tesis actualmente con una

---

<sup>1</sup> National Scientific and Technical Research Council - Argentina

beca de finalización de doctorado otorgada por CONICET a partir de abril de 2021, y su grado de avance al momento.

### ***Resumo***

A COVID-19 mudou radicalmente a realidade das pessoas em todo o mundo, tendo impacto em várias esferas e aspectos da vida. O sector do turismo é um dos sectores económicos mais afectados, em grande parte pela sua natureza de serviço, e pela sua essência definida na exigência de transferência do cliente para o local dos serviços de lazer. Isso repercutiu nos ingressos e nas fontes de trabalho em todos os destinos turísticos, especialmente naqueles em que a atividade turística representa parte substancial da atividade econômica.

Diante do impacto de um fenômeno como o descrito, em termos de gestão, o conceito de resiliência assume um papel central, definido como a capacidade dos sistemas de enfrentar crises e fenômenos desestabilizadores, de se adaptar e evoluir. Esse significado evolutivo é fundamental em relação ao conceito de sustentabilidade. Resiliencia no es solo adaptarse y sobrevivir, sino evolucionar hacia un estado superior al original antes de la crisis, lo cual convoca a pensar en modelos sustentables, superadores de modelos restringidos centrados en torno a indicadores de rentabilidad y eficiencia como número de llegadas, gasto, entre outros.

Nesse contexto, a tese visa compreender a configuração das capacidades de inovação e resiliência para o desenvolvimento do turismo sustentável em uma cidade intermediária, e propor diretrizes para o planejamento estratégico e desenho de políticas, particularmente no cenário pós-

Covid-19. Actualmente, o plano de tese é apresentado com bolsa de conclusão de doutorado concedida pelo CONICET<sup>2</sup> a partir de abril de 2021, e seu grau de progresso até o momento.

## I. Introducción

A lo largo de las décadas, el turismo ha experimentado un crecimiento continuo y una diversificación cada vez mayor para convertirse en uno de los sectores económicos de más rápido crecimiento en el mundo (OMTa, 2020). Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2020), en 2019, el impacto directo, indirecto e inducido de viajes y turismo representó: una contribución de US \$ 8,9 billones al PIB mundial, (10,3% del PIB mundial) y 1 de cada 10 empleos en todo el mundo. De acuerdo con un informe del Ministerio de Economía de Argentina (septiembre 2019), el turismo generó 6.000 millones de dólares y fue el cuarto complejo exportador argentino. La actividad favorece el desarrollo federal: el 94% del gasto en turismo interno se hace fuera del AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires). El turismo genera un millón de puestos de trabajo.

No hay duda de que el turismo, como un sector económico importante, puede (pero no inevitablemente) estimular la actividad económica y contribuir al crecimiento económico en las áreas de destino. La medida en que los individuos y las sociedades pueden alcanzar el bienestar o prosperar, depende de numerosos factores endógenos independientes de los beneficios económicos que se obtienen del turismo (Sharpley, 2020).

La noción de sostenibilidad aparece en el debate del sector turístico, durante la década de los noventa, a partir de la Conferencia las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, reunida en Río de Janeiro, Brasil (1992), en donde se enumeraron una serie de 27 principios en torno a un modelo de desarrollo turístico sostenible.

---

<sup>2</sup> Conselho Nacional de Pesquisa Científica e Técnica. Argentina.

Resulta interesante, al momento de contextualizar el presente estudio, la propuesta de Jafar Jafari (2005) quien propone caracterizar trabajos y perspectivas en los últimos años alrededor del turismo, según cuatro plataformas teóricas: la primer plataforma denominada apologética basada en las bondades del turismo, la segunda plataforma con una postura crítica del fenómeno turístico, la tercer plataforma con un grupo de estudios girando en torno a formas alternativas o tipos adaptativos de turismo respetuosos con las comunidades de acogida, y su entorno sociocultural, (la que ha sido criticada por generar sugerencias parciales dado que no ofrecen solución al volumen de turismo generado globalmente). Y, por último, Jafari presenta la cuarta plataforma científico-céntrica, que propone desde un enfoque sistémico mejorar la ecuación de ventajas y desventajas del turismo.

Esas cuatro plataformas dan cuenta del desarrollo del turismo hasta el final del siglo XX. Otras cuestiones han surgido a partir de aquel momento, las crisis como el 11-S y del SARS (y hoy la COVID-19) dramáticos en su magnitud y naturaleza, con repercusiones mundiales que resultan ejemplos apropiados, aunque excepcionales. La actitud pasiva y de esperar a que las cosas ocurran para reaccionar o responder a los problemas que le sorprenden, se considera tiene que cambiar. Así, otra plataforma parece estar emergiendo, la Plataforma de Interés Público, la cual permitiría pronosticar que van a aparecer muchas formas diferentes de anticipar y canalizar el futuro de la industria (Jafari, 2005).

El brote de coronavirus (COVID-19) que comenzó en Wuhan, China, se ha expandido. La Organización Mundial de la Salud declaró este brote una pandemia mundial. Para Karabulu, Bilgin, Demir y Doker, (2020), teniendo en cuenta que el efecto de COVID-19 resulta difícil de predecir, ya que el mundo no ha experimentado con anterioridad una pandemia con impacto

global similar, los hallazgos basados en las pandemias anteriores tendrán un poder limitado para predecir los posibles efectos de COVID-19 en el turismo.

Los brotes de enfermedades y las pandemias han influido durante mucho tiempo en el cambio social y económico. Sin embargo, la naturaleza de dicho cambio es selectiva, lo que significa que a veces es mínimo y, en otras ocasiones, el cambio o la transformación pueden ser inesperados, lo que podría incluso reforzar los paradigmas contemporáneos (Hall, Scott, & Gössling, 2020).

Algunos informes señalan cuestiones en determinado momento de este proceso. Se señala que el mundo enfrenta una emergencia de salud, social y económica sin precedentes; los viajes y el turismo se encuentran entre los sectores más afectados con aviones en tierra, hoteles cerrados y restricciones de viaje en prácticamente todos los países del mundo, con un panorama de futuro altamente incierto (OMTb, 2020).

Sin embargo, desde que apareció el virus, y durante el tiempo a lo largo del año 2020 y lo que va del 2021, se manifiesta un fenómeno que puede describirse como de intermitencia, en los cierres y aperturas de la actividad, que va atado a cifras sanitarias de nivel de contagios, ocupación de camas de terapia en centros de salud, y otros índices similares. Así, se han observado momentáneos retornos a la actividad, suspendidos bruscamente por eventos denominados “ola” refiriendo a aumentos repentinos en los casos de COVID-19, generalmente en línea con la llegada de la temporada invernal o la aparición de nuevas cepas.

Ante adversidades como la descrita, la resiliencia es un concepto que puede ser observado con facilidad ante adversidades en los territorios. Terremotos, tsunamis, incendios forestales, han permitido observar como destinos, empresas y ciudadanos son capaces de

levantarse y volver a reconstruir sus pueblos, empresas y hogares (Tranmaleo, Uribe, Soto y Vega, 2019).

Resulta interesante al respecto, el planteo de Hall, Scott, & Gössling, (2020), quienes argumentan que los cambios en el turismo como resultado de COVID-19 serán desiguales en el espacio y el tiempo. Al cambio transformador impulsado desde adentro, lo ven improbable dado que no ven suficientes partes interesadas en el sector turístico que cuestionen el éxito definido por el crecimiento en el número de visitantes o el aumento en el consumo (Hall, Scott, & Gössling, 2020).

Con referencia a la búsqueda de alternativas, respuestas y salidas de la situación actual, aparece como capacidad crítica poder reinventarse, ser flexible, rediseñar la actividad para contemplar la nueva realidad que fuera denominada “nueva normalidad”. Albuquerque (2008), connota el término “innovaciones” como nuevas aplicaciones dirigidas a atender a demandas del mercado o la sociedad. La innovación argumenta, es pues, la fuerza motriz que impulsa a las empresas, organizaciones, instituciones y territorios a la renovación de las estructuras productivas y de gestión, y al surgimiento de nuevos sectores de actividad económica, el empleo e impulsa el desarrollo.

Barletta, Pereira, Robert y Yoguel (2013) describen que, en el enfoque evolucionista, los procesos de innovación se caracterizan como un fenómeno sistémico que no ocurre exclusivamente dentro de las firmas, sino que depende en gran medida de los vínculos que realicen con otros agentes del sistema, como otras firmas e instituciones de fomento a la innovación. La innovación es entendida a partir de la complementación de saberes internos y externos a las firmas. En este contexto, la innovación es el resultado de una dinámica no lineal en el proceso de aprendizaje, conducida por el reforzamiento mutuo entre las capacidades y la

conectividad. En la medida en que la dinámica innovadora es el resultado de un proceso sistémico, el enfoque evolucionista de la innovación resultaría complementario con la metodología de análisis de redes sociales.

Para Halme (2001), el imperativo del desarrollo sostenible requiere varios tipos de asociación, alianza o red entre los actores de la sociedad, las que deben analizarse desde una visión holística. En las redes público-privadas, los actores varían considerablemente con respecto a sus bases de conocimiento y lógica de acción dominante. Las ciudades y su entorno deberían ser concebidas como sistemas socioecológicos ya que permiten hacer referencia a sistemas adaptativos complejos caracterizados por fuertes interacciones no lineales entre sus partes, procesos de retroalimentación complejos, discontinuidades, umbrales y límites presentes en diferentes escalas de tiempo y espacio (Herrera & Rodríguez, 2016).

A partir de una primera aproximación conceptual al fenómeno antes descrito, signado por características de complejidad, ambigüedad y multidimensionalidad, surge como propósito que direcciona esta investigación contribuir a la comprensión de la configuración de las capacidades de innovación y resiliencia para el desarrollo turístico sostenible en una ciudad intermedia, y proponer lineamientos para el planeamiento estratégico y el diseño de políticas, particularmente en el escenario post Covid-19.

## **II. Teoría**

### ***Sostenibilidad***

La OMT<sup>3</sup> en el año 1997 define los cinco principios básicos que posteriormente se aportan en la definición del concepto, se exponen los siguientes puntos: 1. Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.

---

<sup>3</sup> OMT: Organización Mundial del Turismo de Naciones Unidas.



2. El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales. 3. La calidad ambiental se mantiene y mejora. 4. Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial. 5. Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad.

Los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros de Naciones Unidas en 2015. Puede afirmarse que la actividad turística contribuye en distinta medida a todos los ODS, pero se puntualiza en algunos en particular como el ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo (empleo a nivel local, y puede favorecer la contratación de grupos menos favorecidos, especialmente a los jóvenes y a las mujeres), el ODS. 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, el ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y de producción sostenibles.

### ***Resiliencia***

Quien introduce el concepto de resiliencia es Holling, en su artículo sobre sistemas ecológicos (1973), como aquello que determina la persistencia de las relaciones dentro de un sistema y es una medida de la capacidad de estos sistemas para absorber los cambios de las variables de estado, variables de conducción y parámetros, y aún persistir. Supone reconstruir el rumbo sin pretender recuperar una supuesta estabilidad perdida sino la necesidad de adaptarse y/o transformarse positivamente a nuevas condiciones.

En la literatura se advierte extensamente acerca de la complejidad del fenómeno, su subjetividad, indicando que el concepto resulta un poco ambiguo, poco preciso y operativo, y

existen desacuerdos acerca de los mejores mecanismos para su medición (Civitaresi y del Valle Colino, 2019; Ponce, Pérez y Hernández, 2018; Gutiérrez Vega, 2018, Sensier, Bristow y Healy, 2016). Adicionalmente, se argumenta que se trabaja en estos aspectos a partir de la ocurrencia de los fenómenos, y que resulta imperativo anticiparse y reflexionar, con un tono más de prevención y menos de enmienda.

Aunque la idea de 'resiliencia' se ha utilizado durante algún tiempo en las ciencias físicas, de ingeniería y ecológicas, y se ha abierto camino en disciplinas como la psicología y la ciencia de las organizaciones, solo recientemente ha atraído la atención de analistas regionales, economistas espaciales y geógrafos económicos. De acuerdo con su raíz latina estricta, resilir se connota como saltar hacia atrás o rebotar. Por lo tanto, la idea de "resiliencia" se refiere a la capacidad de una entidad o sistema para "recuperar forma y posición elásticamente" después de una perturbación o interrupción de algún tipo. La mayoría de los usos recientes del término en aplicaciones regionales o urbanas se refieren a esta idea de la capacidad de un sistema socioeconómico local para recuperarse de una conmoción o perturbación (Martin, 2012).

La revisión exhaustiva de Meerow, Newell & Stults (2016) de la literatura sobre resiliencia urbana identificó seis "tensiones": (1) resiliencia de equilibrio versus no equilibrio; (2) conceptualizaciones positivas versus neutrales (o negativas) de resiliencia; (3) mecanismo de cambio del sistema (es decir, persistencia, transición o transformativo); (4) adaptación versus adaptabilidad general; (5) escala de tiempo de acción; y (6) cómo se define y caracteriza "urbano". Otros estudios (Pitarch-Garrido, 2020) han avanzado en la evaluación de la resiliencia de los destinos turísticos definiendo dimensiones e indicadores asociados.

Desde una perspectiva de la economía, Sensier, Bristow y Healy (2016) afirman que existe un consenso emergente de que la resiliencia económica regional puede definirse como la

capacidad de una economía regional o local para resistir, recuperarse y reorganizarse frente a los impactos del mercado, competitivos y ambientales en su trayectoria de crecimiento del desarrollo.

En la búsqueda de modelos que ayuden a comprender el fenómeno de los procesos derivados de eventos desestabilizadores, se realiza el estudio de tres modelos de análisis de la resiliencia: Martin (2012), Conz & Magnani (2019) y Lew (2020).

El modelo de Martin (2012) propone cuatro dimensiones interrelacionadas para entender la resiliencia económica regional: resistencia, recuperación, re-orientación y renovación. El modelo resultó una primera aproximación al fenómeno de resiliencia en el tiempo desde una perspectiva vinculada a crisis económicas.

El modelo de Conz & Magnani (2019), parte de una concepción de resiliencia como proceso dinámico en el tiempo, para lo cual definen momentos a los que describen como  $t-1$ ,  $t$  y  $t+1$  en referencia a la ocurrencia del evento desestabilizador. Resultan de interés las subcategorías que identifican dentro del concepto de resiliencia. Dado que distinguen capacidades específicas necesarias para cada uno de los momentos: a. "estado de alerta", "disposición" y "preparación" pertenecientes a la categoría principal de resiliencia como atributo proactivo en el momento ( $t-1$ ), antes de que ocurra un evento; b. "persistencia" y "resistencia" como un atributo absorbente en el momento  $t$ , y se refieren al intento de absorber el evento durante su ocurrencia. "cambiar", "sostener" y "adaptar" que es un atributo adaptativo para adaptarse a un evento (tiempo  $t$ , mientras ocurre el evento); y c. "responder", "sobrevivir", "regresar" y "recuperarse", como un atributo reactivo en el momento ( $t+1$ ), después de ocurrido el evento.

Finalmente, Lew (2020), propone una secuencia de fases con el agregado de una etapa diferente donde plantea la necesidad de reorganización y alternativamente una posibilidad de

disolución. Son: Fase 1: (Re-) Organización (innovación y creatividad), Fase 2: Crecimiento (aprovechando las oportunidades que surgen de la fase 1), Fase 3: Consolidación (establecimiento de instituciones fijas y reglas para la fase 2), Fase 4: Colapso (fracaso de las instituciones fijas en la fase 3 para adaptarse a los cambios de contexto), lo que resulta en un retorno a la Reorganización (fase 1) o, alternativamente, la disolución completa del sistema.

Una cuestión que necesita ser tratada es la resiliencia turística, cuya medición se vincula con las catástrofes sufridas por un suceso natural, antrópico o astronómico. Se trata de un objetivo sensible, puesto que necesita de la participación de todos los actores locales inmersos en la actividad, ya sean estos públicos o privados (Ponce, Pérez, y Hernández, 2018).

### ***Resiliencia y sostenibilidad***

Espiner, Orchiston, e Higham (2017) afirman que la “sostenibilidad” ha perdurado como un concepto importante para las investigaciones en turismo, y sobre cómo lograr este santo grial de la industria. Los destinos turísticos sostenibles a menudo se promueven como la opción ética para los viajeros más exigentes, y algunos especialistas en marketing aprovechan al máximo las ambigüedades ampliamente reconocidas implícitas en el término. El concepto de resiliencia abarca un enfoque inclusivo e integrador de "sistemas sociales ecológicos" que le da un firme respaldo interdisciplinario en su aplicación en el turismo. Si bien en un contexto turístico la sostenibilidad y la resiliencia son términos afines, relativamente poco esfuerzo académico se ha comprometido a un tratamiento crítico de estos conceptos.

La pandemia de COVID-19 se ha presentado, por lo tanto, como una oportunidad para que la industria del turismo (incluidas las industrias de la hospitalidad, cruceros y eventos) reinvente y transforme la forma en que ve y maneja los impactos en el medio ambiente natural y

las comunidades, sugiriendo así quizás momento oportuno para un cambio fundamental en la forma en que opera la industria (Prayag, 2020).

En este contexto, Pitarch-Garrido (2020), argumenta que tal y como todas las crisis, esta también puede ser considerada una oportunidad, y esta vez muy real. Para Hernández Martín (2020), estamos ante el reto de avanzar hacia una gobernanza reforzada del turismo para afrontar los efectos de la pandemia, pero sin olvidar la agenda pendiente en términos de sostenibilidad y la incorporación del conocimiento en la toma de decisiones sobre turismo. Se propone activar desde ahora todo el conocimiento disponible generando sinergias que alineen a todos los agentes y administraciones en la misma dirección.

### *Innovación*

Surge en este contexto la necesidad de generar propuestas de innovación sostenibles. Para Lew (2020), la innovación se ve en las muchas formas en que las personas buscan conectarse entre sí en el contexto de las políticas de distanciamiento social / físico implementadas para controlar la pandemia de COVID-19. Desde esta perspectiva, la lección más profunda del distanciamiento físico tiene que ver con expandir la integración del planeta en nuevas direcciones. Los humanos son animales sociales y si no pueden conectarse físicamente, encontrarán otras formas. Estas otras formas de conexión están creando nuevos caminos hacia el conocimiento, la comprensión y la empatía en todo el mundo (Lew, 2020).

Lo más importante en esta primera etapa innovadora de reorganización es estar abierto a todas las ideas y estar dispuesto a cometer errores. La innovación requiere que mantengamos nuestros juicios y reconozcamos el valor potencial de cada propuesta. Eso significa, por ejemplo, reconocer algún valor potencial en la economía neoliberal, así como la sostenibilidad.

Desafortunadamente, los futuros potenciales que imaginamos solo pueden basarse de alguna manera en el pasado que conocemos. Las nuevas estructuras organizativas que finalmente surgirán después de COVID-19 no se pueden conocer realmente en este momento, pero se formularán a través de la fase de reorganización 1 del ciclo adaptativo de resiliencia, y se probarán y demostrarán a través de la fase de crecimiento 2 (Lew, 2020).

### III. Metodología

La filosofía subyacente del estudio se basa en el pragmatismo. El enfoque de indagación, consiste de acuerdo con Patton (2014) en una investigación cualitativa para la exploración seguida por una investigación cuantitativa para verificación conformando un tipo de investigación secuencial. El planteo conceptual es medir lo que puede ser medido estadísticamente y explorar significados adicionales mediante entrevistas.

Se presentan los siguientes objetivos de la investigación:

**Objetivo general:** comprender la configuración de las capacidades de innovación y resiliencia para el desarrollo turístico sostenible en una ciudad intermedia, y proponer lineamientos para el planeamiento estratégico y el diseño de políticas, particularmente en el escenario post Covid-19.

#### Objetivos específicos

1. Explorar los elementos y aspectos clave para la innovación y resiliencia en un destino turístico sostenible, particularmente en el escenario post Covid-19.

2. Describir las redes de vínculos y relaciones asociadas con la innovación y la resiliencia en el destino turístico en análisis.

3. Identificar e interpretar la manera en que las distintas percepciones y posiciones de los actores clave sobre el fenómeno turístico en el destino estudiado, contribuyen u obstaculizan la innovación y la resiliencia en el contexto post Covid-19.

4. Proponer lineamientos para el planeamiento estratégico y el diseño de políticas público-privadas que contribuyan al fortalecimiento de capacidades de innovación y resiliencia para un destino turístico sostenible.

Los métodos de recolección elegidos son mixtos. De acuerdo con Hernández- Sampieri (2014) esto implica la recolección, el análisis y la integración de los datos cuantitativos y cualitativos, capaces de generar inferencias cuantitativas y cualitativas, así como metainferencias (mixtas).

Unidad de análisis, muestra y fuente de datos. La unidad de análisis es el destino turístico, y los actores y las instituciones con influencia en la actividad turística las subunidades de observación. Se estudiará el destino Tandil por tratarse de un caso particular, en el cual la actividad turística ha crecido sostenidamente durante los últimos años, que posee una Universidad con carreras específicas dentro de su territorio, y no posee marcada estacionalidad. Una particularidad del sector es que tanto la estacionalidad de su demanda, como la alta rotación de sus recursos humanos, son barreras serias para generar procesos de innovación así como de resiliencia.

Etapas I: en esta primer etapa se busca dar cumplimiento al primer objetivo específico: *explorar los elementos y aspectos clave para la innovación y resiliencia en un destino turístico sostenible, particularmente en el escenario post Covid-19.* La misma incluye:

a) una revisión bibliográfica, sobre estudios anteriores que hayan relevado las capacidades de innovación en un destino turístico, y estudios acerca de la resiliencia ante una crisis en general, y hoy en día, al Covid-19 en particular.

b) el análisis en profundidad de información secundaria, Dentro de la información secundaria a revisar, se incluirá el Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2010-2020 de Tandil, que fue diseñado en 2008, a partir de una necesidad que observó el Consejo Consultivo del Instituto Mixto de Turismo (integrado por las Asociaciones de Hoteles y Gastronómicos, de Cabañas, de Guías, las Cámaras de Turismo y Empresaria, APYMET, el Estado representado por el Municipio de Tandil y, la Universidad Nacional del Centro). Se establecieron los siguientes ejes temáticos: sustentabilidad ambiental; sustentabilidad y equidad social; concertación; sustentabilidad y rentabilidad socioeconómica; competitividad nacional e internacional del destino.

c) entrevistas semi-estructuradas a referentes del sector. Las entrevistas utilizan un método de corte cualitativo. Se realiza un proceso que es inductivo, interpretativo, iterativo y recurrente. Se busca definir conceptos y/o variables potenciales a considerar, realizar una inmersión en el ambiente, enfocándose en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández-Sampieri, 2014).

Se programan seis entrevistas en profundidad a dos empresarios, dos representantes de asociaciones del sector, dos miembros del sector académico uno de ellos participante del Instituto Mixto de Turismo de Tandil, y dos actores con antecedentes en la función pública. Las entrevistas en profundidad se realizan fomentando la obtención de la interpretación de cada participante a partir de su experiencia. La guía de entrevista contiene pocas preguntas amplias y



abiertas, al mismo tiempo que se busca que las respuestas se centren en declaraciones significativas para el estudio.

Etapa II: Esta etapa consta de dos sub-etapas:

II.A: para cumplir con el segundo objetivo específico: *describir las redes de vínculos y relaciones asociadas con la innovación y la resiliencia en el destino turístico en análisis*, se realizará un estudio de la red social vinculada al turismo en el destino. Particularmente teniendo en cuenta los aspectos emergidos del análisis de la etapa I.

De las estrategias que Hanneman (2001) propone para la recolección de medidas de las relaciones existentes, se elige el método de redes completas, justificado por el tamaño de la población y la disponibilidad de una base de datos sistematizada. En el caso en estudio se buscará medir vínculos en torno a la búsqueda de información, de confianza, de asesoramiento y para la cooperación.

Se estudiará la existencia de lo que denomina Ahuja (2000), “agujero estructural”, o “hueco estructural”, haciendo referencia a características estructurales de las redes, específicamente cuando dentro de una red existen diversas zonas densas unidas unas a otras por escasos lazos y/o por algunos nodos. Las redes cerradas generan confianza (Coleman, 1988); mientras que redes con agujeros estructurales permiten acceso a información diversa y no redundante (Burt, 2001).

Sumado a lo anterior, surge la importancia en este estudio de identificar los que se denomina actores clave, individuos que forman parte de la red y tienen mayores índices de centralidad de grado y centralidad de intermediación.

Es en base a estas ideas se entiende (Diaz Bilotto y Camio, 2015) que las redes tenderán a ser más efectivas para la creación y difusión de conocimiento y por lo tanto crearán más

oportunidades para la innovación en tanto y en cuanto: la densidad de la red sea baja, existan tanto lazos fuertes como débiles, se encuentren agujeros estructurales y se identifiquen actores clave.

El instrumento se encuentra ya en fase piloto. Las respuestas obtenidas al cuestionario de redes serán procesadas a través del software Gephi.

II.B: en esta sub-etapa, se buscará dar cumplimiento al tercer objetivo específico: *identificar e interpretar la manera en que las distintas percepciones y posiciones de los actores clave sobre el fenómeno turístico en el destino estudiado, contribuyen u obstaculizan la innovación y la resiliencia en el contexto post aparición de la COVID-19*. Se construirá un protocolo de entrevistas en profundidad a partir de los aspectos emergidos durante la etapa I, con el cual se entrevistarán los actores clave que se identificaron en el estudio de redes de la sub-etapa IIa.

En la etapa III, y a partir de la sistematización y el análisis de los datos en su conjunto (triangulación), se buscará alcanzar una comprensión en profundidad del fenómeno en estudio que permita dar cumplimiento al último objetivo específico propuesto: *proponer lineamientos para el planeamiento estratégico y el diseño de políticas público-privada que contribuyan al fortalecimiento de capacidades de innovación y resiliencia para un destino turístico sostenible*.

#### **IV. Resultados preliminares**

En cuanto a los resultados, se detalla a continuación avances realizados en relación a la **Etapa I**:

-Dando cumplimiento al primer objetivo específico: *explorar los elementos y aspectos clave para la innovación y resiliencia en un destino turístico sostenible, particularmente en el escenario post Covid-19*. Se realizó:

### ***Etapa I A) Revisión bibliográfica***

a.1) Una revisión bibliográfica sistemática sobre estudios anteriores que relevaron las capacidades de innovación en un destino turístico.

Se realizó una búsqueda bibliográfica entre agosto y diciembre de 2018, en el total de 23 revistas calificadas con factor Q1 para el ranking de Scimago, en el área (subject area) “Business, Management and Accounting” y en la categoría (subject category) “Tourism, Leisure and Hospitality Management”. Se puso en el buscador las palabras clave: “learning”; “innovation”; “destination”. Luego se realizó una búsqueda en castellano en los buscadores de Dialnet y Scielo con las palabras clave: “aprendizaje”; “innovación”; “destino turístico”.

El trabajo, anterior a la COVID-19, tenía por objetivo arrojar luz sobre los factores o drivers de un destino turístico que facilitan que las organizaciones turísticas que allí operan, gestionen su aprendizaje y logren innovar. Se buscó responder a la **pregunta de investigación**: ¿Qué factores o drivers potencian el aprendizaje y la innovación en un destino turístico?

A partir de la revisión bibliográfica realizada, fue posible identificar un conjunto de fuerzas dinamizadoras y puntos de palanca, así como evidenciar los vínculos entre ellos. Surgen con claridad categorías que pueden ser utilizadas con distintos objetivos específicos:

-una primera categoría denominada *Particularidades del sector turístico*, para contextualizar, describir y precisar las implicancias de las características del fenómeno turístico;

-una segunda categoría, en la que se incluyen las referidas a variables de resultado, *Innovación* y *Conocimiento/Aprendizaje*, que contribuyen a definir los alcances de estas variables en términos del sector en estudio;

-surge claramente en el estudio realizado, la necesidad de tratamiento del turismo como un fenómeno multinivel, señalado en la categoría de *Actores/Roles del sistema turístico*, y en la

consideración de las capacidades a evaluar a diferentes niveles (Mattsson, Sundbo & Fussing-Jensen, 2005 y Medina-Muñoz D., Medina-Muñoz R. & Zuñiga-Collazos, 2013);

-un nivel micro en el que se identifica la categoría *Gestión empresarial: factores y capacidades* y también claramente a nivel meso, donde se subraya en la categoría *Actitud y motivación*, el requerimiento de la intencionalidad y compromiso de las organizaciones para conectarse, compartir conocimiento, y participar de comunidades de aprendizaje (Liu, 2018; Sigala & Chalkitib, 2015; Reinl & Kelliher, 2014);

-también a nivel meso la categoría *Capital Social* contribuye a la evaluación de este capital destacándose una visión basada en el potencial de las relaciones (Nieves, Quintana & Osorio, 2014). En la categoría *Capacidades del destino*, se agruparon los códigos vinculados al destino como unidad de análisis, destacándose en la literatura (Romão & Nijkamp, 2017) al destino como un repositorio de conocimientos a ser estudiado.

La investigación realizada pretendió contribuir en el ámbito académico con la identificación de los factores críticos y distintivos del aprendizaje y la innovación en un destino turístico, entendido como un fenómeno multinivel. Este aporte se entiende necesario como insumo previo para la construcción de metodologías de diagnóstico que sean capaces de dar cuenta de un fenómeno complejo, multinivel y con claras implicancias socio-económicas. Fue presentada en la 11va conferencia de la Iberoamerican Academy of Management, en Colombia (Autores, 2019).

a. 2) Una revisión bibliográfica sistemática en torno a resiliencia y turismo, dado el contexto actual desde la aparición de la COVID-19.

Se realizó una búsqueda bibliográfica sistemática durante junio de 2021 en la base Scopus con las palabras “resilience” y “tourism”, presentes en título, abstract o palabras clave de

los artículos resultantes. Esta primer búsqueda ofreció 991 resultados y posteriormente se delimitó el alcance al área de Management, y así quedaron 351 artículos, en proceso de análisis al momento de escribir este documento.

### ***Etapa I B) Análisis de información secundaria***

#### **b.1) Revisión del Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2010-2020 de Tandil.**

Durante 2009 y 2010, se realizó en el destino en análisis, un proceso de planificación turística participativa que dio como resultado un documento el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tandil. Según establece el mismo, “procura contribuir a capitalizar las acciones en marcha, vertebrando los numerosos esfuerzos ya existentes en el municipio, así como identificar las deficiencias o vacíos y planificar los próximos pasos en materia turística. Los lineamientos estratégicos establecen la plataforma a partir de la cual estructurar nuevos esfuerzos y ahondar en el detalle de la implementación de acciones.”

El enfoque de modelo de desarrollo turístico, gira en torno de premisas de calidad, competitividad y sustentabilidad. Si bien al tratarse de un plan estratégico para el desarrollo de la actividad, tiene como eje la competitividad del destino, la rentabilidad socioeconómica y la obtención de beneficios, se hace hincapié en la manera de su consecución y es en torno a principios claros de preservación de los recursos turísticos y del medio ambiente, la distribución equitativa de los beneficios en la población local y la participación ciudadana y concertación.

Además de estos valores y principios guía, el plan incluye objetivos y programas para cada eje, así como proyectos y acciones concretas a realizar, como por ejemplo: Gestionar mejora en la seguridad de la Ruta Prov. 74, además de la señalización o señalización especial de zonas peligrosas por resbaladizas (programa accesibilidad al destino); Promover la puesta en

valor de las lagunas naturales formadas en las cavas (programa de puesta en valor de sitios turísticos); Elaboración de una guía de orientación para inversores (programa de inversiones).

b.2) En un estudio realizado en conjunto con otra investigadora de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se analizaron las condiciones de resiliencia de dos destinos turísticos de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, específicamente al momento de la COVID-19. La literatura acuerda en la necesidad de estudiar el fenómeno para cada contexto en particular, se definió una metodología de análisis ad-hoc, que fue utilizada para el análisis de los casos de las ciudades de Tandil y Mar del Plata (a los fines de la tesis doctoral que se presenta en este coloquio, se toman en cuenta los resultados y análisis del caso Tandil). La metodología aplicada para el análisis tuvo como marco el modelo de cuatro dimensiones de la resiliencia de Martin (2012).

Como resultado, pudieron diferenciarse por un lado las condiciones de resiliencia pre existentes acumuladas en cada destino, de, por otro lado, aquellas estrategias y acciones que se llevaron a cabo en cada destino para afrontar los impactos de la COVID-19. Los hallazgos permitieron afirmar que ambos destinos cuentan con elementos desarrollados en los capitales (natural y cultural, financiero, humano, social, físico y político) para la resiliencia turística, identificándose particularidades en cada caso. Emerge del análisis, la necesidad de potenciar las condiciones de resiliencia, a partir de fortalecer el trabajo interinstitucional y consolidar las redes, capaces de alentar el trabajo creativo y articulado entre los subsectores turísticos en ambos destinos (Autores, 2021).

### ***Etapa I C) Entrevistas a referentes del sector***

A partir de un diseño flexible y exploratorio, se realizaron las seis entrevistas semi-estructurada a actores claves para el turismo en la ciudad de Tandil. Se entrevistaron dos empresarios representantes de asociaciones del sector, dos miembros del sector académico uno de ellos participante del Instituto Mixto de Turismo de Tandil, y dos actores con antecedentes en la función pública. Las entrevistas en profundidad se realizaron fomentando la obtención de la interpretación de cada participante a partir de su experiencia. La guía de entrevista contiene pocas preguntas amplias y abiertas, al mismo tiempo que se busca que las respuestas se centren en declaraciones significativas para el estudio.

Con respecto a las preguntas referidas al concepto de resiliencia, la estrategia metodológica empleada al inicio del cuestionario fue de tipo indirecta, es decir, en relación a los elementos que hacen al constructo obtenidos de una investigación anterior (Autores, 2021). Luego, se realiza una pregunta directa acerca de las capacidades de resiliencia en el destino. Los entrevistados conectaron en forma autónoma ambas cuestiones, lo cual se entiende, confirmaría la asertividad de la estrategia, en voz de los actores. Las entrevistas están actualmente en proceso de análisis en profundidad.

### ***Futuros pasos***

Se presentan los pasos a realizar a continuación para el cumplimiento de los objetivos, sintetizados en la tabla 1.

*Tabla 1: Próximos pasos.*

<b>PERÍODO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Agosto a diciembre 2021: objetivo 1	Procesamiento de entrevistas
	Revisión bibliográfica sobre resiliencia
	Integración de datos y análisis Etapa I

Enero a octubre 2022: objetivo 2	Elaboración de versión final del cuestionario Estudio de campo con metodología de redes Análisis de datos de las redes Etapa II
Noviembre 2022 a abril 2023: objetivo 3	Entrevistas en profundidad a actores clave surgidos del análisis de redes Análisis de datos surgidos de las entrevistas Armado de conclusiones Etapa III
Mayo a julio 2023: objetivo 4	Formulación de lineamientos estratégicos y de política Etapa IV Cierre de tesis

Fuente: elaboración propia.



## V. Referencias

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.

Alburquerque, F., Dini, M., & Perez, R. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Instituto de Desarrollo Regional, Universidad de Sevilla

Autores (2021). Resiliencia en destinos turísticos. Un análisis de las ciudades de Tandil y Mar del Plata, Argentina frente a la COVID-19. *Pymes, Innovación Y Desarrollo*, 8(3), 15–40.

Autores (2019) Aprendizaje e innovación en un destino turístico. Una revisión sistemática de la literatura. 11th Conference of the Iberoamerican Academy of Management: Conflict, corruption and climate change: Business and academy challenges (4 al 6 de diciembre de 2019, Bogotá Colombia).

Barletta, F., Pereira, M., Yoguel, G., & Robert, V. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista Cepal* nro.110.

Burt, R. S. (2001). Attachment, decay, and social network. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(6), 619-643.

Civitaresi, H. M., & del Valle Colino, E. (2019). Turismo, transformaciones territoriales y resiliencia: Bariloche como evidencia de una ciudad turística intermedia argentina. *REDER*, 3(1), 41-52.

Coleman, J. S. (1988). Free riders and zealots: The role of social networks. *Sociological Theory*, 6(1), 52-57.

Conz, E., & Magnani, G. (2019). *A Dynamic Perspective on the Resilience of Firms: A Systematic Literature Review and a Framework for Future Research*. *European Management Journal*.

Diaz Bilotto, C. & Camio, M. (2015). Estudio de redes e innovación en el polo de industria cultural y artes creativas de la UNICEN (PICARC). *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 3 (2-3), 22-41.

Espinero, S., Orchiston, C., & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: A complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability–resilience nexus in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(10), 1385-1400.

Vega, C. G. (2018). Aproximación al diseño de un modelo de valoración de la resiliencia en destinos turísticos. *Gestión Turística*, (29), 82-100.

Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business strategy and the Environment*, 10(2), 100-114.

Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577-598.

Hanneman, R. (2001). Introducción a los métodos del análisis de redes sociales. [en línea]. California: Departamento de Sociología de la Universidad de California - Riverside. Disponible en Internet: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/>

Hernández Martín, Raúl (2020). Un enfoque sistémico para entender y afrontar la crisis turística. En Simancas Cruz, M. R., Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (coord.) (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Ed. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna.

Hernández- Sampieri R. (2014). *Metodología de la investigación*, Edición 6. Mc Graw Hill.

Herrera, G., & Rodríguez, G. (2016). Resiliencia y turismo: El caso de la ciudad de Baños de Agua Santa-Ecuador. *HOLOS*, 3, 229-250.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.

Jafari, J. (2005). El turismo como disciplina científica. *Política y sociedad*, 42(1), 39-56.

Karabulut, G., Bilgin, M. H., Demir, E., & Doker, A. C. (2020). How Pandemics Affect Tourism: International Evidence. Available at SSRN 3579530.

Lew, Alan (2020) en Lew A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 2020, vol. 22, no. 3, 455–466.

Martin, R. (2012). Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of economic geography*, 12(1), 1-32.

Meerow, S., Newell, J. P., & Stults, M. (2016). Defining urban resilience: A review. *Landscape and urban planning*, 147, 38-49.

Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación (2019). Informe sobre turismo en Argentina.

OMTa Organización Mundial de Turismo (2020). ¿Por qué el turismo? Recuperado de <https://www.unwto.org/es/turismo>

OMTb Organización Mundial de Turismo (2020). Impact assessment of the covid-19 outbreak on international tourism. Recuperado de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.

Pitarch-Garrido, María Dolores (2020). Turismo y vulnerabilidad territorial: capacidad de resiliencia de los diferentes modelos turísticos frente a la crisis pandémica del coronavirus en España. En Simancas Cruz, M. R., Hernández Martín, R., & Padrón Fumero, N. (coord.) (2020). *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades*. Ed. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel de la Universidad de la Laguna.

Ponce, W. P. P., Pérez, J. F. R., & Hernández, I. P. (2018). Resiliencia del turismo ante fenómenos naturales. Comparación de casos de Cuba y Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 6(2), 225-240.

Prayag, G. (2020). Time for reset? COVID-19 and tourism resilience. *Tourism Review International*, 24(2-3), 179-184.

Sensier, M., Bristow, G., & Healy, A. (2016). Measuring regional economic resilience across Europe: Operationalizing a complex concept. *Spatial Economic Analysis*, 11(2), 128-151.

Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-15.

Tranmaleo, O. F. H., Uribe, L. L. C., Soto, M. E. M., & Vega, C. A. G. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. *REDER*, 3(1), 69-84.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

WTTC (World Travel & Tourism Council, 2020). Recuperado de <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>