

IMPLEMENTATION OF  
ASSOCIATED MANAGEMENT  
PROGRAMS IN LOCAL  
ENVIRONMENTS: THE CASE  
OF CENTROS COMERCIALES  
A CIELO ABIERTO IN THE CITY  
OF MAR DEL PLATA. ANALYSIS  
OF THE PERCEPTIONS OF ITS  
TARGET POPULATION



**IMPLEMENTACIÓN DE  
PROGRAMAS DE GESTIÓN  
ASOCIADA EN ENTORNOS  
LOCALES: EL CASO DE  
CENTROS COMERCIALES  
A CIELO ABIERTO EN LA  
CIUDAD DE MAR DEL  
PLATA. ANÁLISIS DE LAS  
PERCEPCIONES DE SU  
POBLACIÓN OBJETIVO<sup>1</sup>**

**Resumen**

Un centro comercial a cielo abierto es una calle comercial con una gestión asociada entre el sector público, el privado y la sociedad civil, con el objetivo de lograr una imagen común, acciones promocionales conjuntas y, sobre todo, que el espacio se convierta en un sitio atractivo para residentes y turistas. En Argentina, el Programa Centros Comerciales a Cielo Abierto se viene desarrollando en distintas ciudades con objetivos diversos, siendo uno de ellos generar asociatividad entre comerciantes para realizar acciones conjuntas que redunden en beneficios para el centro comercial y la ciudad.

En función de lo anterior, el presente artículo tiene por objetivo analizar las percepciones de los comerciantes del Centro Comercial a Cielo Abierto 12 de Octubre, ubicado en la ciudad de Mar del Plata, en lo que respecta al funcionamiento del Programa y a la participación ciudadana en su implementación. El enfoque del estudio es cualitativo, y se tomó como base una aproximación interpretativista. El análisis se obtuvo a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas.

---

<sup>1</sup> Fecha de recepción: 1.º de septiembre de 2017  
Fecha de modificación: 1.º de diciembre de 2017  
Fecha de aceptación: 5 de marzo de 2018

Para citar el artículo: Cacciutto, M. (2018). Implementación de programas de gestión asociada en entornos locales: el caso de Centros Comerciales a Cielo Abierto en la ciudad de Mar del Plata. *Análisis de las percepciones de su población objetivo*. *Turismo y Sociedad*, XXIII, pp. 41-58.  
DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.03>

---

Este artículo toma como base la ponencia presentada en el VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación - Acción en Turismo CONDET 2017: "Desafíos del turismo para el desarrollo sostenible", llevada a cabo en Buenos Aires del 4 al 6 de octubre de 2017, y ha sido enriquecido con un objetivo complementario.

**Palabras clave:** Percepción, participación ciudadana, gobernanza, Centros Comerciales a Cielo Abierto, Mar del Plata.

### Abstract

An open-air shopping center is a commercial street with associated management between the public, private and civil society sectors, with the aim of achieving a common image, joint promotional actions and above all that space becomes an attractive site for residents and tourists. In Argentina, Centros Comerciales a Cielo Abierto program has been developed in different cities with different objectives, one of which is to create associativity among merchants to carry out joint actions that bring benefits to the commercial center and the city.

Based on the above, the objective of this article is to analyze the perceptions of the merchants of the Centro Comercial a Cielo Abierto 12 de Octubre in the city of Mar del Plata with respect with regard to the operation of the program and about citizen participation in the implementation of the program. The study approach is qualitative, based on an interpretative approach. The analysis was obtained from semi-structured interviews.

**Keywords:** Perception, citizen participation, governance, Centros Comerciales a Cielo Abierto, Mar del Plata.

### Introducción

Las calles comerciales integran la oferta turística de los destinos urbanos, y más allá del impacto económico que generan, muchas veces se constituyen en sí mismas en atractivos turísticos (Varisco, 2005). Un centro comercial a cielo abierto (CCCA) es una calle comercial con una gestión asociada, es decir, se basa en un manejo coordinado entre los sectores público (el municipio, por medio de sus diversas áreas), privado (cámaras

intermedias) y social (organizaciones de la sociedad civil, comerciantes, vecinos), con un gerente que actúa como nexo entre los actores implicados, con el objetivo de lograr una imagen común, acciones promocionales conjuntas y, sobre todo, que el espacio se convierta en un sitio atractivo para residentes y turistas (CAME, 2015).

A nivel internacional, el país referente es España, en donde se destacan los CCCA de Valencia, Málaga, Marbella, Nerja, Torremolinos y San Sebastián, entre otros<sup>2</sup>. En Argentina, el Programa Centros Comerciales a Cielo Abierto se viene desarrollando en distintas ciudades, impulsado por la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), la cual recibe fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para brindar capacitaciones e incentivar el desarrollo de este tipo de iniciativas, que hasta el momento suman alrededor de cien en todo el país. El desarrollo del Programa en la ciudad de Mar del Plata (Provincia de Buenos Aires) fue uno de los más recientes; en esta ciudad se dio prioridad, en primera instancia, al fomento de la asociatividad entre comerciantes y a la generación de acciones comerciales conjuntas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, el presente artículo tiene por objetivo analizar las percepciones de los comerciantes que participan en el Centro Comercial a Cielo Abierto 12 de Octubre, en la ciudad de Mar del Plata, en lo que respecta a la implementación del Programa y acerca de la participación de los comerciantes en el mencionado centro comercial durante el período 2013-2015<sup>[3]</sup>.

<sup>2</sup> La Federación de Centros Comerciales a Cielo Abierto de Argentina (FCCA) ha organizado hasta el momento tres misiones de intercambio de conocimiento con centros comerciales a cielo abierto españoles en las cuales han participado intendentes, concejales, secretarios de producción y gobierno municipales, dirigentes de cámaras intermedias adheridas a la CAME y gerentes de CCCA. [http://www.fccca.org.ar/administrador/archivos/CCA\\_Espanna\\_2016.pdf](http://www.fccca.org.ar/administrador/archivos/CCA_Espanna_2016.pdf)

<sup>3</sup> La justificación de este recorte temporal está dada por el hecho de que durante esos años –que coinciden con la

De este modo, el análisis de las percepciones de los comerciantes en lo que respecta a la implementación del Programa CCCA en la calle 12 de Octubre, así como también en cuanto a su participación en los talleres, permite evaluar el desempeño del Programa desde una perspectiva alternativa y brindar un diagnóstico con implicancias en la gestión del Programa, por cuanto permite retroalimentarlo y generar los cambios adecuados para mejorar su implementación en la zona objeto de estudio.

El enfoque del estudio es cualitativo y toma como base una aproximación interpretativista (Bevir y Rhodes, 2004 y 2005). En este sentido, el propósito no es medir variables, sino reconstruir el escenario que rodea la implementación de la política según el punto de vista de los actores implicados, explorando acciones o prácticas a partir de las creencias o los discursos. Al respecto, Ritchie y Spencer (2002) consideran que el uso de métodos cualitativos se fue incrementando en el campo de la política social, específicamente por la posibilidad que brinda para entender comportamientos complejos, necesidades, sistemas y culturas.

A su vez, se toma un estudio de caso, entendido como un objeto de estudio de interés en el que se concentra la atención investigativa orientada al análisis intenso de sus significados, con la intención de comprenderlo en su especificidad (Marradi, Archenti y Piovani, 2007). El instrumento de recolección de datos empleado es la entrevista semiestructurada, aplicada a una muestra cualitativa de comerciantes de la calle comercial, seleccionados con el método de bola de nieve<sup>4</sup>.

---

intendencia de Gustavo Pulti (2007-2015)– el Programa se desplegó en su máxima expresión. Actualmente, y con el cambio de gestión, el Programa funciona, aunque con menor capacidad económica y con una reducción del personal técnico.

<sup>4</sup> Se entrevistaron veinte comerciantes a partir de una muestra cualitativa intencional. Se partió de algunos comerciantes recomendados por la gerente del Programa como los más

En cuanto al análisis de las percepciones de los comerciantes acerca de la implementación del Programa, se toman en cuenta los siguientes aspectos: visión acerca del Programa, de los cambios observados a partir de su implementación, del gerente del Programa, de los cambios observados en la interacción entre comerciantes; opinión sobre la continuidad del Programa y los cambios sugeridos para retroalimentarlo. Para el análisis de la participación ciudadana, se emplean las dimensiones de análisis propuestas por Fung (2006) y expuestas en el apartado correspondiente.

Tal como plantean Dodds (2008) y Hall (2009), existe escasa literatura en turismo abocada a la problemática de la implementación de políticas. En este sentido, el presente análisis tiene en cuenta la fase de implementación del Programa CCCA en un entorno local particular, para dar cuenta de las percepciones de los actores involucrados.

## **1. El enfoque interpretativista en el análisis de políticas públicas**

El enfoque interpretativista parte de la noción de que para entender las acciones, prácticas e instituciones se deben comprender las significaciones relevantes, las creencias y las preferencias de las personas involucradas (Bevir y Rhodes, 2004). Este abordaje se enfoca en significados, creencias y discursos, por cuanto se les considera como constitutivos de las acciones.

En su obra del año 2005, ambos autores plantean que las creencias y los discursos son formas de dar sentido al mundo; por ende, cuando se indaga por las prácticas que se basan en creencias y discursos, lo que se hace es “interpretar interpretaciones”; en definitiva, esto es lo que realiza este abordaje en

---

activos y comprometidos, y se amplió la muestra a partir de identificar algunos comercios con una postura crítica. Se tomó como criterio la saturación muestral.

ciencia política. En línea con lo anterior, uno de los principios de este enfoque se refiere a la contingencia de la vida política, ya que, ante una situación dada, las personas pueden interpretarla de maneras diversas.

Bevir y Rhodes (2004) introducen el concepto de agencia situada (*situated agency*), siendo la agencia la capacidad de actuar que se produce en un contexto social que la influencia, por esta razón, se la considera situada. Bajo este enfoque, las personas tendrían la capacidad para adoptar creencias y acciones por su cuenta y de esta manera transformar el contexto social, siempre y cuando otras personas modifiquen sus creencias y acciones de la misma forma.

Este abordaje es reticente con respecto a los enfoques que pretenden describir la realidad en forma neutral u objetiva; con respecto a la metodología, los autores consideran que no existen restricciones en cuanto al método de recolección de datos, aunque tendrían protagonismo los de tipo cualitativo, tales como observación participante, entrevistas, análisis de contenido, biografía o historias orales.

Cabe destacar que esta teoría dispone de críticas, una de las cuales plantea que no puede producir conocimiento relevante en el campo de la política, entendiendo el conocimiento como aquel que proviene de predicciones basadas en modelos. En este sentido, el enfoque interpretativo rechaza la posibilidad de predicción, ya que considera el cambio en la acción de las personas y sus formas de adaptación, imposibles de ser predichas. Por otro lado, algunos críticos lo consideran como carente de rigor, ambiguo y subjetivo, sin embargo, desde este abordaje, todos los datos son “blandos” por cuanto presuponen teorías que son discutibles. Los autores también desafían el rigor metodológico y lo consideran propio de la filosofía positivista de las ciencias naturales (Bevir y Rhodes, 2005).

## 2. La participación ciudadana en el marco de la gobernanza

La participación ciudadana es definida por Cunill Grau como “aquel tipo de práctica social que supone una interacción expresa entre el Estado y actores de la sociedad civil, a partir de la cual estos últimos penetran en el Estado” (1991, p. 44). La autora considera que la participación ciudadana, como medio de socialización de la política, implica que los individuos, dado que son ciudadanos, toman parte en alguna actividad pública en el “ámbito público no estatal” (Cunill Grau, 1997), refiriéndose de este modo al espacio de interacción entre la sociedad civil y el Estado.

Restrepo (2003) expone los cambios que se han venido gestando en lo que respecta a las funciones del Estado y al lugar que ocupa la participación social en la generación de políticas. En este sentido, hasta hace algunas décadas, el Estado era el principal responsable del mantenimiento de la democracia y de la generación de desarrollo en un país, por lo que debía propiciar las políticas e instituciones que permitieran tratar los asuntos de interés colectivo (políticas agropecuarias, industriales, comerciales, financieras y de servicios).

El citado autor plantea que en la actualidad existe una desconfianza hacia el Estado como responsable exclusivo de la formulación e implementación de políticas, y que está creciendo la exigencia de participación del sector privado, de grupos sociales y de la ciudadanía en general en estos procesos, los cuales demandan transparencia y rendición de cuentas. Ahora bien, para que la participación ciudadana se pueda habilitar, se requiere de la descentralización de funciones y recursos desde la esfera nacional y provincial hacia la municipal, de modo tal que se favorezca la apertura a la comunidad local a los procesos de toma de decisiones y de implementación de políticas, programas y proyectos.

En este sentido, el autor plantea que las políticas públicas que se tienden a descentralizar son las sociales, referidas a salud, educación básica, ambiente, cultura y recreación, de modo que este tipo de áreas son las que concentran la mayor cantidad de experiencias participativas en la actualidad. A su vez, comenta que la participación se ha desplazado de las unidades productivas al barrio, la vereda, el municipio y la región; y las temáticas de participación antes asociadas con las relaciones laborales y la propiedad actualmente se trasladan a cuestiones tales como la calidad del espacio público, las políticas sociales, los servicios públicos, la infraestructura, el transporte, los derechos humanos, la lucha contra la pobreza, entre otras.

Ahora bien, existen diversos tipos de participación; en este sentido, Caldarelli y Rosenfeld hablan de *participación restringida* cuando está orientada a la ejecución de proyectos; *ampliada*, que se vincula con la participación en el proceso decisorio; *creadora de sentido y cogestión*, que supone la elaboración e implementación de políticas, programas y proyectos en forma asociada entre áreas y organizaciones estatales y la sociedad civil, implicando una transferencia de poder desde las primeras hacia la segunda, por lo que se constituye en el máximo grado de participación (Caldarelli y Rosenfeld, 1998 y 2002, citados en Eguía, Ortale, Pagani y Pagamento, 2007).

En línea con lo anteriormente planteado, se expone el vínculo que existe entre los conceptos participación ciudadana, políticas públicas y gobernanza. Al respecto, Rofman explica que, desde una perspectiva sociopolítica, “el complejo de políticas públicas constituye la expresión de interacciones entre instancias estatales y fuerzas sociales que movilizan a la sociedad en un momento determinado” (2016, p. 14), es decir, es expresión de la gobernanza.

La gobernanza es entendida como un proceso en el que la definición del sentido de dirección de la sociedad, de las formas de organizarse para realizar los objetivos y del modo como se distribuirán los costos y beneficios no es exclusiva del Gobierno, sino que es producto de la deliberación conjunta entre este y las organizaciones privadas y sociales, que juegan roles diversos según la naturaleza de los problemas y las circunstancias sociales (Aguilar Villanueva, 2007).

En concordancia con lo anterior, Kooiman (2004) introduce el concepto de gobernanza interactiva y amplía la visión al dejar de lado la orientación estrictamente gubernamental para concebirla como un fenómeno social que implica interacciones entre el Gobierno y la sociedad civil. En este sentido, las interacciones son acciones que se relacionan entre sí (nivel de acción), en un contexto material y sociocultural determinado (nivel estructural).

Es así como gobernar desde una perspectiva de interacción permite atravesar los límites entre entidades separadas (gobernantes y gobernados) y centrarse en las interacciones translímite que se dan entre ellos. Al respecto, el autor plantea:

La frontera entre las responsabilidades públicas y privadas se convierte en un objeto de interacción [...] ningún actor por sí solo, público o privado, tiene el conocimiento y la información necesarios para solventar problemas complejos, dinámicos y diversificados. Ningún actor tiene una perspectiva suficiente para utilizar eficientemente los instrumentos necesarios. (p. 175).

En línea con lo anteriormente expuesto, Fung (2006) vincula en su estudio la participación con la democracia y la gobernanza. En este sentido, considera que la participación sirve a tres valores importantes para la democracia: la legitimidad, la justicia y la eficacia de la

acción pública. A su vez, plantea un marco para conocer las posibilidades de participación en la democracia, para lo cual se basa en tres dimensiones: selección de participantes, modos de comunicación y decisión, y extensión de la autoridad, aspectos que serán tenidos en cuenta en el análisis.

El autor plantea que el Estado posee deficiencias a la hora de tomar decisiones por su cuenta por cuanto carece de conocimientos, competencias y recursos suficientes, razón por la cual necesita abrir el juego de la formulación e implementación de políticas a participantes ajenos a la esfera estatal. Ahora bien, el autor expone cinco mecanismos que pueden llevarse a cabo en lo que denomina “alcance de la participación”, esto es, a la hora de seleccionar a los convocados a participar. Dichos mecanismos pueden ser ordenados en un gradiente que va de los más abarcadores a los más exclusivos, como se explica a continuación:

El nivel más abarcador es la *autoselección*. En este caso, la participación está abierta a todos aquellos que deseen participar. Si bien este método es el menos restrictivo, también sucede que aquellos que eligen participar pueden no ser representativos del público amplio. Para superar esto, existen otros dos mecanismos: el *rechutamiento selectivo* –un mecanismo en principio abierto, pero que implica seleccionar participantes de subgrupos que de otro modo quizás no participarían– y la *selección aleatoria* –que es la mejor garantía de representatividad–.

Por otro lado, existe la convocatoria a *partes interesadas legas (lay stakeholders)*, es decir, ciudadanos que tienen un interés particular en algún asunto público y están dispuestos a invertir tiempo y energías para representar a aquellos que tienen intereses similares, pero que eligen no participar. Finalmente, la más restrictiva es la *selección de partes interesadas profesionales (professional stakeholders)*,

que se trata de representantes de intereses organizados.

En cuanto a la segunda dimensión, es decir, los modos de comunicación y de decisión, esta hace referencia a cómo los participantes interactúan en un espacio de discusión o decisión pública. Al respecto, Fung establece un gradiente de seis tipos que van de menor a mayor intensidad de participación. Los primeros tres tipos se refieren específicamente a modos de comunicación de los participantes, y los últimos tres, a modos de decisión.

Entre los modos de comunicación se exponen, en primer lugar, *escuchar como espectador*, es decir, las personas se limitan a recibir información sobre alguna política o proyecto, pero no expresan sus puntos de vista. En segundo lugar, se encuentra la posibilidad de *expresar preferencias* ante una audiencia, modalidad que el autor considera como la más difundida. En tercer lugar, está la posibilidad de *explorar, desarrollar y quizás transformar sus preferencias y perspectivas* por medio de reuniones informativas en las cuales los participantes discuten cuestiones en forma grupal.

Entre los mecanismos de decisión se encuentran las siguientes categorías: *reunión y negociación*, en cuyo caso el modo de toma de decisión es mediante la consideración de las distintas preferencias y la generación de una elección social; y *debate y negociación*<sup>5</sup>, en la cual los participantes deliberan

<sup>5</sup> Es importante aclarar que en el original en inglés existen dos términos que en español se traducen como “negociación”, pero que en la lengua anglosajona se diferencian. De esta manera, en la tipología “reunión y negociación” (original en inglés “aggregation and bargaining”), el verbo “bargain” hace alusión a un “acuerdo entre dos personas o grupos en el que cada uno se compromete a hacer algo con el objetivo de obtener algo a cambio”. De otra parte, en la tipología “debate y negociación” (original en inglés “deliberation and negotiation”), el verbo “negotiate” hace referencia a “tener un debate formal con personas para llegar a un acuerdo” (*Cambridge dictionary on line*. Disponible en <http://dictionary.cambridge.org>).

e intercambian perspectivas para poder desarrollar sus visiones y descubrir sus intereses como individuos. Finalmente, el autor plantea que la mayor parte de las políticas públicas se determinan por medio del *despliegue de experticia técnica* de agentes cuya especialización profesional y experiencia les permiten resolver determinadas problemáticas. Este modo generalmente no incorpora a la ciudadanía en general, sino que se trata del dominio de planificadores y actores con conocimiento técnico.

En lo que respecta a la tercera dimensión, extensión de la autoridad, esta se asocia con la autoridad y el poder, mide el impacto de la participación y se plantea el siguiente interrogante: ¿cómo se une lo que los participantes dicen a lo que las autoridades (públicas) hacen? En este sentido, existen cinco modos de influencia y extensión de la autoridad. Fung considera que, en la mayoría de los espacios participativos, los participantes tienen poca o ninguna expectativa de influir en la política, pero que igualmente participan para obtener una satisfacción personal (el autor habla de “edificación”) o por cumplir una obligación cívica.

Cabe destacar que muchos mecanismos de participación ejercen influencia hacia el Estado o sus agentes por medio de la movilización de la opinión pública, es decir, que se trata de una *influencia comunicativa* hacia funcionarios. Otro mecanismo es la *provisión de asesoramiento y consulta*, mediante la cual los funcionarios preservan su autoridad y poder, pero reciben aportes de los participantes, lo cual se da en la mayoría de las audiencias públicas y encuentros públicos. Menos comúnmente, algunos mecanismos de participación ejercitan el poder directo; al respecto, hay dos niveles de empoderamiento: en algunas instancias se genera una asociación de *cogobierno* en la que los participantes se unen a los funcionarios para hacer planes y políticas o desarrollar estrategias

para la acción pública; en un nivel mayor se encuentra la *participación directa*.

### 3. El caso de estudio

Un centro comercial a cielo abierto (en adelante CCCA) es un conjunto de comercios y servicios que se encuentran localizados en una zona geográfica urbana y que conforman una oferta comercial con una imagen común; ofrece en forma integrada comercios, alojamiento, servicios y ocio, y genera la posibilidad de que residentes y turistas realicen compras y se recreen a partir de actividades y eventos.

Cabe destacar que en la gestión del desarrollo urbano los CCCA constituyen el corazón de las ciudades y los barrios, junto con los cascos históricos. Su conformación implica gestionar la zona como un espacio atractivo, para lo cual se deben realizar campañas de *marketing*, publicidad y fidelización por medio de una gerencia profesional. El ánimo del Programa es que los costes de estas acciones sean sostenidos por todos los actores implicados: comerciantes, instituciones intermedias, propietarios y vecinos (CAME, 2015).

El Programa CCCA surgió en 1998 a partir de la firma del Acuerdo de Apoyo al Comercio Minorista entre la CAME (Confederación Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Posteriormente, en 2002, la CAME y el BID diseñaron el Programa PROCOM (Programa de Fortalecimiento del Comercio Minorista), haciendo uso del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El origen del Programa en Argentina se vincula con la necesidad de generar políticas sectoriales para el área comercial, teniendo en cuenta que una de las características que ha tenido este sector es la falta de planificación a nivel local. Otras problemáticas observadas en los centros comerciales al momento de

formular el Programa han sido la crisis del comercio minorista y el consecuente impacto en el empleo y la generación de riqueza, la decadencia de los centros comerciales y los cascos urbanos, la atomización de los esfuerzos de los minoristas para hacer frente a estas problemáticas y el surgimiento de nuevas formas de sustitución y competencia dadas por las grandes superficies comerciales o *shoppings*<sup>6</sup>.

Con el objetivo de contrarrestar estas problemáticas, el Programa busca generar estrategias para que los comercios minoristas puedan diferenciarse y competir con los grandes centros comerciales, que son una amenaza para las pymes. Sin embargo, no solo se enfoca en generar beneficios para los comercios, sino que el Programa CCCA también pretende producir cambios más amplios en lo que respecta a la gestión de las ciudades y busca resaltar la identidad local por medio del trabajo conjunto entre comerciantes, instituciones intermedias y el gobierno local.

Uno de los pilares de este programa es generar asociatividad entre los comerciantes, de esta manera, estarán en condiciones de exigir presencia en la toma de decisiones y defender sus intereses, y a su vez podrán unirse a otros agentes sociales y económicos que participan en él para poder debatir sobre el desarrollo urbano y comercial, y definir en conjunto un horizonte estratégico.

Desde el año 2002 hasta la actualidad, la CAME ha acompañado el desarrollo de aproximadamente un centenar de CCCA en todo el país por intermedio de la Federación de Centros Comerciales a Cielo Abierto, Cas-

<sup>6</sup> Información obtenida a partir de entrevistas a informantes clave (presidente de CAME y subsecretario de Comercio e Industria del Partido de General Pueyrredón) y la asistencia al X Seminario Internacional Centros Comerciales Abiertos “CCA vibrantes, la identidad de tu ciudad”, 15 de marzo de 2016.

cos Urbanos y Centros Históricos (FCCA), en conjunto con cámaras comerciales locales y gobiernos municipales.

Los actores implicados en el desarrollo del Programa son la CAME y el Programa PROCOM, la Cámara de Comercio local, la administración municipal y los comerciantes minoristas, aunque también pueden intervenir universidades, organizaciones de la sociedad civil y empresas. Cabe destacar que, en la mayoría de las ciudades en donde se ha implementado el Programa, la iniciativa fue impulsada desde las cámaras empresarias locales.

Ahora bien, para la implementación del Programa en la ciudad de Mar del Plata (figura 1), la Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP)<sup>7</sup> debió esperar un contexto político favorable, es decir, el apoyo de la gestión municipal local. Una vez que este apoyo se materializó, en el año 2013 se establecieron doce centros comerciales en la ciudad, contando cada uno con un gerente encargado de coordinar el vínculo entre comerciantes, asociaciones de la sociedad civil, la UCIP y el municipio. En la ciudad de Mar del Plata se dejó la inversión en infraestructura para una segunda etapa y se iniciaron la gerencia y las acciones tendientes a suscitar asociativismo entre comerciantes<sup>8</sup>.

A los efectos del análisis, se ha tomado como caso de estudio el Centro Comercial 12 de Octubre (figura 2) debido a su cercanía a uno de los principales atractivos turísticos de Mar

<sup>7</sup> La UCIP es miembro de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) y de la Unión Industrial Argentina (UIA) a nivel nacional. A nivel provincial, forma parte de la Federación Económica de la Provincia de Buenos Aires (FEBA) y de la Asociación de Industriales de la Provincia de Buenos Aires (ADIBA).

<sup>8</sup> Información obtenida a partir de entrevistas a informantes clave (presidente de la CAME y subsecretario de Comercio e Industria del Partido de General Pueyrredón) y la asistencia al X Seminario Internacional Centros Comerciales Abiertos: “CCA vibrantes, la identidad de tu ciudad”, 15 de marzo de 2016.



del Plata: el puerto y su polo gastronómico<sup>9</sup>. A su vez, la calle presenta un recurso potencial dado por la posibilidad de la puesta en valor de su patrimonio material e inmaterial asociado con la inmigración italiana, la cual se podría hacer efectiva mediante las acciones urbanas susceptibles de generarse por medio del Programa. La calle 12 de Octubre, en el tramo incluido en el Programa, se localiza en el barrio Puerto de la ciudad de Mar del Plata, el cual se encuentra ubicado al sur de la ciudad, y que posee una historia asociada con la construcción del puerto de ultramar en la primera década del siglo pasado y el asentamiento de inmigrantes, en su mayoría italianos y españoles, dedicados a la pesca y a la industria derivada (Favero y Portela, 2006; Mateo, 2005).

La calle vivió una época de auge entre las décadas de los sesenta y los ochenta del siglo XX, acompañada de la bonanza de la actividad pesquera. Sin embargo, en la década siguiente y hasta la actualidad, la pesca ha venido sufriendo numerosos vaivenes, con extensos períodos de crisis asociada con las políticas neoliberales y la escasez del recurso por sobreexplotación, con un correlato en el espacio y el medio ambiente que comprende el barrio (Yurkievich, 2013).

En la actualidad, la calle se encuentra, en términos generales, desvitalizada y con problemas de higiene e infraestructura urbana (escasez de semáforos, pavimento en mal estado, congestión y sobrecarga vehicular), lo cual, sumado a la problemática de inseguridad, genera una condición de escasa atractividad turística para el centro comercial (Cacciutto y Barbini, 2015).

<sup>9</sup> Según el *Estudio de demanda temporada 2015-2016*, realizado por el Ente Municipal de Turismo de la ciudad de Mar del Plata, en lo que respecta al comportamiento del turista, la visita al puerto figura entre las primeras cuatro actividades elegidas por los turistas, con un 26,54 % en lo referente a sitios visitados y actividades realizadas.

Al respecto, cabe destacar que el *Plan Estratégico Mar del Plata 2013-2030* (Municipalidad de General Pueyrredón, 2013) plantea el desarrollo de la calle 12 de Octubre, del puerto de ultramar y del barrio adyacente. Por un lado, se habla de “resignificar el histórico Puerto de Mar del Plata y su zona urbana, y posicionarlo estratégicamente en el contexto nacional” (p. 13); también se destaca la importancia del barrio Puerto y la riqueza de su identidad histórica; además, se incluye un proyecto de renovación urbana del barrio Puerto. Todo lo anterior da cuenta de la importancia estratégica que presentan esta calle comercial y el barrio en el que se inserta para el desarrollo de Mar del Plata.

### **3.1 Análisis de las percepciones de los comerciantes acerca de la implementación del Programa CCCA en la calle 12 de Octubre**

Las percepciones acerca de la implementación del Programa CCCA por parte de los comerciantes de la calle 12 de Octubre se pueden agrupar según tres posturas: en primer lugar, la de aquellos que poseen una visión totalmente positiva; en segundo lugar, la de los que tienen una visión que se podría considerar “intermedia” –es decir, positiva, aunque crítica–; y, en tercer lugar, la propia de quienes cuentan con una visión negativa. Los que tienen una visión totalmente positiva consideran que el Programa CCCA ha logrado integrar a los comerciantes, ha permitido superar la principal problemática de la zona –dada por la inseguridad– y a su vez ha favorecido la implementación de estrategias de *marketing* con el objetivo de incrementar las ventas. Esta visión se ilustra a partir del siguiente fragmento de entrevista:

Me parece que es una de las cosas que el Gobierno municipal realmente ha hecho muy bien... ha tenido una muy buena respuesta [...] es la primera vez que los comerciantes

Figura 1. La ciudad de Mar del Plata en la Provincia de Buenos Aires (Argentina)



Fuente: Google Maps.

Figura 2. Plano de la ciudad de Mar del Plata en el que se señala la ubicación de los doce CCCA de la ciudad y específicamente el 12 de Octubre



Fuente: Municipalidad de General Pueyrredón (2013).

estamos unidos... esto empezó más que nada por la inseguridad, entonces enseñada por WhatsApp nos íbamos comunicando [...] y ahí empezamos a unirnos en otro tipo de cosas, en actividades comerciales, en

publicidad... nos unió a todos y me parece algo fantástico.

Las visiones positivas aunque críticas reconocen que el Programa CCCA es útil para el

centro comercial, pero no ha podido hacer frente a las problemáticas de la zona, si bien reconocen que existen variables contextuales que estarían influyendo en esta situación, tales como la idiosincrasia de los comerciantes, el contexto económico adverso asociado con la crisis del sector pesquero y la problemática de la inseguridad. Estas percepciones se evidencian en los siguientes fragmentos de entrevistas:

El Centro Comercial a Cielo Abierto no fue muy efectivo, pero fue bueno... el Puerto es un área complicada... somos bastante individualistas...

El Programa está bueno... pero se hizo muy poco, no hubo un cambio rotundo... está bien que fue una época mala económicamente, no se pudo crecer...

Finalmente, las visiones negativas aluden a la falta de acciones por parte del municipio que superen lo planteado a nivel discursivo, tal como se observa en el siguiente fragmento:

No me parece mal[a] la idea del Programa, pero... me parece que se tendría que trabajar más para tener más logros, o sea, que aparezcan más obras, que se vea más en lo que se está trabajando... el que ve el Programa como positivo se conforma con poco...

En cuanto a los cambios observados en la calle comercial 12 de Octubre a partir de la implementación del Programa, y en concordancia con lo anteriormente planteado, las percepciones se pueden agrupar en dos posturas: la de aquellos que observan cambios positivos y la de quienes consideran que las problemáticas principales de la calle y del barrio siguen existiendo.

Los cambios positivos observados por los comerciantes son el reemplazo de luminarias en la calle comercial, la instalación de semáforos en zonas estratégicas, la mayor

presencia de fuerzas de seguridad, la presencia de cámaras de seguridad en la calle. En referencia al aspecto social, se observa un avance en la asociatividad entre comerciantes. Algunos fragmentos de entrevistas ilustran estas cuestiones:

La inseguridad se pudo controlar [...] hoy puedo tener la puerta abierta del local, cuando siempre la tuve cerrada con llave, y para la gente es realmente chocante, y es un freno que a nivel [de] *marketing* es atroz.

La asociatividad fue lo principal [...], es decir, yo sé quién es Fabián, de la otra cuadra, como sé quién está a cinco cuadras... hoy nos conocemos todos y yo creo que eso lleva a que se pueda[n] hacer un montón de cosas que son muy enriquecedoras.

Es interesante observar cómo aquellos entrevistados con visión negativa acerca del Programa plantean los mismos aspectos considerados por el grupo con visión positiva, pero desde una postura crítica. Por ejemplo, en cuanto a las luminarias instaladas en la calle, afirman que no son adecuadas; sobre el semáforo, opinan que está mal diseñado; con respecto a la inseguridad, consideran que la problemática persiste, más allá de las acciones implementadas para atenuarla; y en lo referente a la higiene, aseguran que se requiere mayor presencia de personal municipal.

Las percepciones se unifican en lo que respecta al rol desempeñado por la gerente de la calle comercial y las variaciones en las ventas a partir de la implementación del Programa. En este sentido, la totalidad de los entrevistados plantea que la gerente se ha desempeñado en forma muy satisfactoria: además de su actitud proactiva, ha intentado solucionar conflictos entre los comerciantes y ha favorecido la integración, sobre todo entre comercios tradicionales y nuevos.

La gerente ha hecho una tarea espectacular, digna de respetar, es una chica muy activa, que busca ideas nuevas...

En lo relacionado con cambios a nivel comercial, consideran positivas las estrategias de comercialización<sup>10</sup>, aunque casi la totalidad de los entrevistados plantea que no ha habido un incremento en las ventas a partir de la implementación del Programa.

En cuanto a la asociatividad entre comerciantes, la totalidad de los entrevistados afirma que se ha producido una mayor asociatividad y solidaridad en las reuniones, sobre todo a partir de la participación en el grupo de WhatsApp<sup>11</sup>, lo cual ha generado conciencia acerca de la importancia de la unión para lograr beneficios comunes. En este sentido, la mayoría coincide en que la falta de interacción se debe a la dinámica de trabajo en los locales comerciales, que obliga a estar puertas adentro la mayor parte del tiempo. Lo anteriormente expuesto se ilustra en los siguientes fragmentos:

Pudimos conocernos también con otros comercios... nosotros estamos acá hace mucho tiempo, pero con el vecino de la otra cuadra ni siquiera nos conocíamos... se pudo crear ese vínculo, esa comunicación.

Hoy sabemos quién es quién y hasta las problemáticas personales podemos llegar a saber y nos podemos preguntar “che, como anda lo tuyo”, o problemas con el negocio, “cómo te fue con tal trámite...”

Sin embargo, algunas voces más críticas consideran que no se da un acercamiento personal por fuera de las reuniones, lo cual

lleva a cuestionar la capacidad asociativa al margen del Programa CCCA.

Cuando se indaga acerca de las preferencias con respecto a la interacción, los entrevistados coinciden en señalar que se vinculan con los comerciantes más próximos. También plantean que existe mayor interacción y confianza con aquellos comercios que poseen una visión compartida sobre el centro comercial y sus posibilidades. Al respecto, dos comerciantes ubicados en la misma cuadra han tenido la misma apreciación:

[...] con los negocios de la cuadra estamos siempre viendo qué podemos sumar, tratamos de estar bastante unidos para ver que esto esté mejor, reclamar limpieza... hay un montón de cosas que uno puede ir sumando para que se mejore...

[...] hay muchos que dicen que no se puede hacer nada, pero, por otro lado, a la gente que quiere hacer algo nos unió, entonces aquellos que son como yo y quieren que la calle esté más limpia, que esté más linda... con ellos nos comunicamos más...

En lo que respecta al grupo de WhatsApp, las opiniones acerca de su utilidad como herramienta para la interacción están encontradas: algunos la consideran positiva para estar informados acerca de lo que sucede en las reuniones y en el centro comercial en general y, a su vez, como canal de comunicación de las propuestas de la gerente y para incrementar la seguridad entre comerciantes. Otro grupo de entrevistados considera que la herramienta es mal empleada, y algunos han preferido salir del grupo. Esto se observa en las siguientes citas:

Con el grupo estamos más seguros, más unidos, sabemos lo que está pasando, identificamos personas sospechosas en la calle y nos avisamos....

<sup>10</sup> Se destacan los programas de descuento “Locos de ReMartes” y “Black Friday”, además de la presencia del CCCA en redes sociales (Facebook).

<sup>11</sup> Aplicación de chat para teléfonos móviles.

Si yo formo parte de un grupo de trabajo, tiene que ser de trabajo, no de pavadadas. Se enfrentan por las opiniones diversas... tenemos que tener un margen de respeto a la diversidad de opiniones...

Acerca de la continuidad del Programa, la mayor parte de los entrevistados lo consideran importante, aunque algunos plantean la necesidad de realizar cambios y brindan algunas propuestas al respecto. En este sentido, una cuestión común emergente en las entrevistas es la necesidad percibida por los comerciantes de realizar una planificación estratégica para la calle 12 de Octubre, con base en las necesidades del barrio y sus habitantes.

Otros cambios sugeridos se vinculan con un mayor control de la inseguridad y del tránsito, limpieza, uniformidad en el arbolado y mantenimiento del espacio público por parte de la municipalidad. A su vez, se plantea la importancia de poner en valor el patrimonio intangible asociado con la identidad italiana por medio de la promoción de las fiestas típicas, la realización de murales, la instalación de señalética y de un arco que marque la bienvenida al centro comercial.

Como conclusión del análisis de percepciones acerca de la implementación del Programa, se observan visiones dispares, lo cual constata uno de los principios del enfoque interpretativista expuesto por Bevir y Rhodes (2005), según el cual, ante una situación dada, puede haber diversas interpretaciones, lo que marca la contingencia de la esfera política. Más allá de lo expuesto, se evidencia una brecha entre el alcance del Programa y las expectativas de los comerciantes en lo referente a la resolución de problemáticas históricas de la zona, lo que pudo haber causado que la percepción del Programa se vea influenciada de forma negativa.

### **3.2 Análisis de la participación de los comerciantes de la calle 12 de Octubre en el Programa CCCA**

En este apartado, se analizará la participación de los comerciantes en las reuniones presenciales convocadas por la gerente del Programa personalmente, visitando los comercios y por medio del grupo de WhatsApp generado *ad hoc*<sup>12</sup> para facilitar la comunicación entre comerciantes, organizaciones de la sociedad civil y la gerente. Se han realizado alrededor de diez reuniones en el período de análisis, las cuales se fueron configurando a partir de la presencia de temas relevantes propuestos algunas veces por los comerciantes y otras por la gerente<sup>13</sup>.

La gerente visitaba los comercios generalmente una vez por semana y además de convocar a las reuniones informaba lo discutido en encuentros precedentes, para tratar de motivar a los comerciantes a seguir participando; a su vez, para incrementar su presencia en las reuniones, se distribuyeron folletos explicativos del Programa. Al respecto, la gerente considera que el CCCA 12 de Octubre fue el que contó con mayor presencia de comerciantes en las reuniones, con una asistencia mínima de doce y un máximo de entre cincuenta y setenta personas; sin embargo, también aclara que en las últimas reuniones la participación decayó.

Los comerciantes concibieron las reuniones como una oportunidad de realizar reclamos al municipio; al respecto, manifestaron a las autoridades implicadas del municipio que era fundamental solucionar cuestiones de base

<sup>12</sup> El grupo de WhatsApp del CCCA 12 de Octubre contaba con cien integrantes, entre comerciantes y organizaciones de la sociedad civil barriales.

<sup>13</sup> Las reuniones se llevaron a cabo en la Sociedad de Fomento del barrio Puerto, en la sede del Distrito Descentralizado Vieja Usina –Delegación Municipal Zona Puerto–, en la sede de la UCIP y en el COM (Centro de Operaciones y Monitoreo) del municipio.

vinculadas con la inseguridad, la infraestructura y servicios urbanos, antes de comenzar a trabajar en los objetivos del Programa. Estas problemáticas fueron asumidas por el Estado local, tal como lo plantearon en las entrevistas el subsecretario de Comercio e Industria del municipio, el delegado municipal de la Zona Puerto y la gerente del CCCA 12 de Octubre. Los siguientes fragmentos corresponden a las entrevistas realizadas al subsecretario de Comercio e Industria y a la gerente del CCCA 12 de Octubre, respectivamente:

En muchos centros comerciales hay cuestiones que han cambiado un poco el eje, porque ante el descreimiento de los comerciantes y al ver ellos que había una figura pública accesible es por donde canalizaron los reclamos... En 12 de Octubre, por ejemplo, había muchos pedidos con respecto a la inseguridad. El gerente lo que puede hacer es coordinar reuniones, pero el problema de seguridad excede la labor de una sola persona...

[...] cuando arrancamos acá, había comercios inundados... la respuesta de los comerciantes fue “¿de qué centro comercial a cielo abierto me hablás si tenemos veinte comercios inundados?”.

Ahora bien, teniendo en cuenta el punto de vista de los entrevistados y lo constatado en artículos periodísticos y gacetillas de prensa oficiales del municipio de General Pueyrredón y la UCIP, en lo referente a la dimensión propuesta por Fung (2006), alcance de la participación, se trató de una *selección abierta, pero dirigida* a los comerciantes de la arteria comercial 12 de Octubre y calles adyacentes incluidas en el CCCA<sup>14</sup>, así como también a representantes de organizaciones de la sociedad civil de la zona. A su vez, a determinadas

reuniones asistieron representantes del Estado local<sup>15</sup> para tratar problemáticas puntuales.

Los comerciantes convocados a participar han tenido una respuesta diferenciada: mientras que algunos han asistido a la mayoría de las reuniones, otros han dejado de ir luego de los primeros encuentros, otro grupo participó en forma esporádica y otros más nunca concurren. Aquellos que participaron esporádicamente señalan como causa la falta de tiempo disponible para poder asistir y el asiduo contacto que mantenían con la gerente del Programa, que les informaba lo tratado en las reuniones. El grupo que dejó de acudir alude a la falta de confianza en la gestión pública local, a la ausencia de respuestas ante los reclamos realizados, con la consecuente sensación de estar “perdiendo el tiempo”, tal como expresa uno de los entrevistados:

Ni bien se organizó todo, sí [participaba], después ya no quise ir, porque era siempre lo mismo, cada político nuevo que entraba... todos hacían propuestas bárbaras, pero quedaba todo en la nada siempre, así que no, dejé de ir a las reuniones...

En cuanto al modo de comunicación, algunos entrevistados consideran que han *escuchado propuestas como espectadores* y que también han podido *expresar preferencias y necesidades*; no ha habido instancias de *decisión* conjunta, a excepción de algunos casos puntuales, como la elección del tipo de luminaria que se iba a instalar en la calle. Al respecto, la gerente planteó que primero se hizo una prueba piloto en la cuadra más relevante del centro comercial, luego se realizó una reunión con los comerciantes y estos expresaron que estaban en desacuerdo con el tipo de luminaria. Como consecuencia

<sup>14</sup> El Centro Comercial 12 de Octubre cuenta con aproximadamente 250 comercios.

<sup>15</sup> Delegado municipal de la Zona Puerto, subsecretario de Seguridad, secretario de Cultura, representantes del Ente de Vialidad, entre otros.

de esto, se hizo el cambio en función de lo expresado y se prosiguió con la renovación.

Es clave destacar que aquellos comerciantes que decidieron no participar ante la posibilidad de “estar informados” por vías alternativas (presencia de la gerente en comercios, o bien por medio del grupo de WhatsApp) dan cuenta de una visión restringida y pasiva de la participación, asociada con el modo *escuchar como espectador*, sin plantearse la posibilidad de reunirse como una oportunidad de expresar preferencias y necesidades o incluso de deliberar y negociar con el resto de los actores implicados. En cuanto a la posibilidad de acudir a las reuniones para *expresar preferencias y necesidades*, resulta importante tener en cuenta que su motivación principal para concurrir fue expresar su malestar acerca de la problemática de la inseguridad y exigir una pronta respuesta por parte del Estado.

En lo referente a esta problemática, la gerente del CCCA 12 de Octubre considera que los comerciantes, cuando vieron la cuestión de la inseguridad en parte solucionada por la presencia de la policía local y el sistema de monitoreo por medio de cámaras ubicadas en la vía pública, comenzaron a demandar acciones de tipo comercial, configurándose de esta manera el programa de descuentos “Locos de Re-Martes”; al respecto, la gerente plantea:

Nosotros en menos de un año teníamos puestas las luminarias... Llevaron nueve meses de gestión... en el medio, cuestiones de inseguridad, y después de un año y medio de gestión, surge el tema de lo comercial, pero fue por ellos mismos, dijeron “basta de hablar de seguridad, basta de hablar de la basura... ¿qué podemos hacer?”. Y así surge Locos de Re-Martes...

Además del tema de la inseguridad, las reuniones sirvieron para canalizar demandas

de larga data, tales como la iluminación de la calle 12 de Octubre, la instalación de semáforos, el ordenamiento del transporte público y comercial y la higiene urbana, cuestiones que impulsaron la participación de los comerciantes y de organizaciones de la sociedad civil de la zona en las reuniones.

En cuanto a la extensión de la autoridad, se considera que ha existido cierta *influencia comunicativa*, dado que algunos entrevistados afirman haber sido escuchados por las autoridades del Programa, mientras que otros opinan que esta influencia no fue tal y que las decisiones ya estaban tomadas de antemano, o bien fueron escuchados ante la gravedad evidente de las problemáticas. A continuación, se transcriben fragmentos de entrevistas a comerciantes que ilustran estas posturas:

Nuestras opiniones son tenidas en cuenta, por eso nos gusta tanto, porque al fin nos escuchan, pero nos escuchan porque vamos de a muchos, ya no vamos dos o tres... Se cambiaron las luminarias, que fueron AÑOS, AÑOS pidiéndolo, la obra del Arroyo del Barco, AÑOS pidiéndolo, se comenzó a hacer ahora, hubo respuestas interesantes de pedidos de años y años...

Te dan espacio, pero ellos ya tienen planteados sus proyectos y se manejan [con base en] eso... La idea –supongo– debe ser convencer a la gente de que eso es lo que falta y de lo que se va a hacer... Las ideas no responden a una necesidad legítima del comerciante...

Nuevamente, aquí se observa disparidad en el punto de vista de los entrevistados, esto se condice con las visiones positivas y críticas con respecto a la implementación del Programa planteadas en el apartado de análisis precedente, de modo que aquellos que poseen una visión totalmente positiva del Programa opinan que sus reclamos han sido

tenidos en cuenta por parte de la gestión del Programa, mientras que aquellos que dejan entrever una postura crítica consideran que las acciones emprendidas por los sectores público y privado en el marco del Programa no responden a una necesidad legítima del comerciante, o bien surgen cuando las problemáticas cobran magnitud.

#### 4. Consideraciones finales

Las percepciones de los entrevistados en lo concerniente a la implementación del Programa CCA en la calle 12 de Octubre son diversas y se pueden agrupar en positivas, “intermedias” y negativas. Al respecto, cabe aclarar que existe una brecha entre el alcance del Programa y las expectativas de los comerciantes en lo referente a resolución de problemáticas históricas de la zona, cuestión que puede haber perjudicado la percepción sobre el Programa.

En cuanto a la asociatividad, la totalidad de los entrevistados afirma que se ha producido una mayor interacción y solidaridad entre ellos en las reuniones, generando conciencia acerca de la importancia de la unión para lograr beneficios comunes. Con respecto a la continuidad del Programa, la mayor parte de los entrevistados lo consideran importante, aunque algunos plantean la necesidad de realizar algunos cambios y brindan algunas posibles líneas de acción.

En relación con su participación en el programa en cuestión, su alcance fue selección abierta dirigida a todos los comerciantes de la calle comercial y sus aledaños, incluyendo también a representantes de organizaciones de la sociedad civil del barrio; ocasionalmente han sido convocados representantes del sector público local. Más allá del nivel de apertura de la convocatoria, es necesario aclarar que la respuesta ha sido diferenciada.

En cuanto a la forma de comunicación, existen opiniones divergentes entre los comerciantes. De este modo, algunos entrevistados consideran que han escuchado propuestas como espectadores y también han podido expresar preferencias y necesidades. Pero también hay quienes asocian el hecho de “participar” con estar incluidos en alguna acción comercial o en una red social. Cabe destacar que no se dieron instancias de decisión, a no ser a partir de una experiencia puntual.

Finalmente, en referencia a la extensión de la autoridad, algunos entrevistados plantean que existió cierta influencia comunicativa hacia las autoridades y que han visto cambios a partir de la implementación del Programa, mientras que otros consideran que las decisiones ya estaban tomadas de antemano, o bien eran escuchados porque no quedaba otra alternativa ante la gravedad de las problemáticas.

En este sentido, a lo largo del artículo se pudo dar cuenta de las características y problemáticas inherentes a la implementación de un programa a escala local, como fase diferenciada con respecto a la formulación que tuvo lugar en una esfera central (federación nacional y organismo internacional), y así poder contribuir a los estudios del campo del turismo abocados al análisis de esta etapa del ciclo de la política, desde el punto de vista de la población objetivo del Programa, identificada con la sociedad local.

Conocer los puntos de vista de la población objetivo del Programa acerca de diversos aspectos vinculados a su implementación implica una evaluación *a posteriori* no convencional de esta iniciativa público-privada y brinda un diagnóstico que permite retroalimentar su implementación, generando los cambios que se consideren propicios para superar las limitaciones observadas y manteniendo los aciertos.



A su vez, indagar en las características de la participación ciudadana permite superar la visión simplista acerca de los procesos participativos, incorporando cuestiones vinculadas a su calidad y sus implicancias políticas. Es así como la investigación realizada pretende aportar al análisis de casos en lo que respecta a la participación ciudadana en la implementación de programas de gestión asociada, en el marco de la teoría de la gobernanza.

El análisis de políticas con injerencia en la organización del turismo y la recreación en zonas urbanas se constituye en un aporte a los estudios turísticos desde una perspectiva crítica, que permite avanzar en la superación de posturas voluntaristas para ahondar en las condiciones favorecedoras y restrictivas para el desarrollo turístico de los destinos, en este caso, desde un abordaje sociopolítico.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar Villanueva, L. F. (2007). El aporte de la política pública y la nueva gestión pública a la gobernanza. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 39, 5-32. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693001.pdf>
- Bevir, M. y Rhodes, R. A. W. (2004). Interpreting British Governance. *British Journal of Politics and International Relations*, 6, 130-136.
- Bevir, M. y Rhodes, R. A. W. (2005). Interpretation and its others. *Australian Journal of Political Science*, 40(2), 169-187. DOI: 10.1080/10361140500129974
- Cacciutto, M. y Barbini, B. (2015). *Turismo y desarrollo local: un análisis del capital social cognitivo de la comunidad residente en el barrio Puerto de Mar del Plata*. Comunicación presentada en VII Simposio Internacional y XIII Jornadas Nacionales de Investigación Acción en Turismo, Neuquén [Arg]. Recuperada de <http://nulan.mdp.edu.ar/2416/1/cacciutto.barbini.2015.pdf>
- Cardarelli, G. y Rosenfeld, M. (1998). *Las participaciones de la pobreza: programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Paidós.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2015). *Revista Comerciar. Edición Especial Centros Comerciales Abiertos. 15 Años 100 Ciudades*. Recuperado de [http://www.fccca.org.ar/administrador/archivos/Comerciar\\_EspecialCCA\\_web.pdf](http://www.fccca.org.ar/administrador/archivos/Comerciar_EspecialCCA_web.pdf)
- Cunill Grau, N. (1991). *Participación ciudadana: dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos*. Caracas: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Cunill Grau, N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Caracas: CLAD y Editorial Nueva Sociedad. Recuperado de <http://181.112.151.230:8081/attachments/download/362/Repensando%20lo%20p%C3%BAblico%20a%20trav%C3%A9s%20de%20la%20sociedad.pdf>
- Doods, R. (2007). Sustainable tourism and policy implementation: Lessons from the case of Calviá, Spain. *Revista Current Issues in Tourism*, 10(4), 296-322.
- Eguía, A., Ortale, M. S., Pagani, M. L. y Pagamento, L. (2007). Sobre el concepto de participación. En A. Eguía y M. S. Ortale (Comps.), *Programas sociales y participación en la Provincia de Buenos Aires* (pp 49-77). La Plata: EDULP.
- Favero, B. y Portela, G. (2006). *Más allá de la avenida Cincuentenario: el barrio Puerto (1920-1960)*. Mar del Plata: Ed. Suárez.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66-75. Recuperado de <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN039946.pdf>

- Hall, M. (2009). Archetypal approaches to implementation and their implications for tourism policy. *Tourism Recreation Research*, 34(3), 235-245. DOI: 10.1080/02508281.2009.11081599
- Kooiman, J. (2004). Gobernar en gobernanza. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 16, 171-194.
- Marradi, A., Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Mateo, J. (2005). El arte de vivir con fe. Pesca, religión y religiosidad en el Puerto de Mar del Plata (1920-1950). En N. Álvarez, C. Rustoyburu y G. Zuppa (Orgs.), *Pasado y presente de la Mar del Plata social* (pp. 171-183). Mar del Plata: Eudem.
- Municipalidad de General Pueyrredón. (2013). *Plan Estratégico Mar del Plata 2013-2030. Del diagnóstico hacia la acción, para una ciudad inclusiva y sustentable*. Recuperado de <http://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Estrategico-de-Mar-del-Plata-2013-2030.pdf>
- Restrepo, D. (2002). Las prácticas participativas: entre la socialización y la privatización de las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 25, 87-124.
- Ritchie, J. y Spencer, L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. The qualitative researcher's companion. En M. Huberman y M. Miles (Eds.), *The Qualitative Researcher's Companion* (pp. 305-329). California: Sage Publications.
- Rofman, A. (Comp.) (2016). *Participación, políticas públicas y territorio. Aportes para la construcción de una perspectiva integral*. Buenos Aires: Ediciones Universidad Nacional de General Sarmiento. Recuperado de [http://www.ungs.edu.ar/ms\\_publicaciones/wp-content/uploads/2016/08/9789876302289-completo.pdf](http://www.ungs.edu.ar/ms_publicaciones/wp-content/uploads/2016/08/9789876302289-completo.pdf)
- Varisco, C. (2005). Recursos comerciales en centros urbanos. *Aportes y Transferencias*, 9(2), 112-126. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/276/27690207.pdf>
- Yurkievich, G. J. (2013). Pesca y puerto en la ciudad de Mar del Plata: relaciones íntimas entre una actividad económica transformada y un espacio deteriorado. *Estudios Socioterritoriales*, 14, 37-68. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/esso/v14/v14a03.pdf>