

REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN TURISMO



CONSEJO DE DECANOS Y DIRECTORES
DE UNIDADES ACADÉMICAS RELACIONADAS
CON LA ENSEÑANZA DEL TURISMO

**Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas
relacionadas con la Enseñanza del Turismo
CONDET**

Presidente

Stella Marís Visciarrelli

Decana Departamento de Geografía y Turismo
Universidad Nacional del Sur

Vicepresidente

Mónica Mabel Biasone

Decana Facultad de Cs. Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

Ilustración y diseño de tapa: Julio Bariani - Diseñador en Comunicación Visual.

Adaptación tapa volumen 16: Lic. Luis David Villaverde.

Foto de tapa: Vista panorámica hacia San Carlos de Bariloche.

Autora: Adriana Otero.

Impreso en Argentina - Printed in Argentina.

ISSN 01850-4787; e-ISSN 2545-6199.

Impreso en:

Educo 2018.

Editorial de la Universidad Nacional del Comahue.

Buenos Aires 1400 - (8300) Neuquén Capital.



REALIDAD, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN TURISMO CONDET

Staf de la Revista

Editora Responsable

María Gabriela Torre, Universidad Nacional del Comahue

Consejo Editor

Stella Marís Visciarrelli, Universidad Nacional del Sur
Rodrigo Cristian Gonzalez, Universidad Nacional del Comahue
Marcelo Paz, Universidad Nacional de San Martín
Noemí Wallingre, Universidad Nacional de Quilmes
Ana Biassone, Universidad Nacional de Mar del Plata
Hernán Quesada, Universidad Nacional Tierra del Fuego
Viviana Navarro, Universidad Nacional de la Patagonia Austral
Julieta Andueza, Universidad Nacional de Misiones
Norma Pereyra, Universidad Nacional de San Luis
Roxana Mata Botana, Universidad Nacional de Lanús
Sebastián Di Nardo, Universidad Nacional de Río Negro
Alicia Spinello, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
Pablo Montero, Universidad Nacional de la Plata
Graciela Iturrioz y Daniel E. Urie, Universidad Nacional San Juan Bosco
Héctor Castro, Universidad Nacional de San Juan
Pablo Reales, Universidad Nacional de Avellaneda
Adolfo Omar Cueto, Universidad Nacional de Cuyo

Comité de Redacción

Yusara Mastrocola - Marina Zanfardini - Daniela Rodriguez - Pablo Azar
Maquetación: Luis David Villaverde - Hernán Santarelli

Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo es una publicación científica anual del CONDET (Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas Relacionadas con la Enseñanza del Turismo, <http://condet.edu.ar>). Está editada por el Área de Publicaciones de la Facultad de Turismo de la Universidad Nacional del Comahue. La revista tiene el propósito de difundir la actividad científica de los formadores e investigadores en turismo y recreación. Acepta artículos científicos en los ejes temáticos: administración y servicios turísticos, planificación y gestión del espacio turístico, políticas públicas turísticas, marketing, ocio y tiempo libre, sociología, patrimonio cultural y natural, formación del profesional en turismo, derecho y legislación turística.

PAUTAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

Las colaboraciones podrán ser:

Artículos Científicos: Corresponde a una investigación personal y/o grupal de carácter científico, cultural o profesional; sobre un tema determinado, basado especialmente en bibliografía actualizada y/o datos empíricos.

Reseñas: La revista recibe Reseñas de libros publicados en los últimos dos años y de reediciones de obras antiguas.

Recepción y aceptación de los artículos:

- * Con la entrega del artículo para su publicación el autor se compromete a aceptar las normas editoriales y garantiza la originalidad del trabajo.
- * Todos los artículos son sometidos al sistema de doble referato ciego: ni los evaluadores ni los autores conocen las respectivas identidades de unos y otros. Para facilitar la evaluación, enviar al editor el trabajo original por correo electrónico o CD, en formato Word.
- * Los evaluadores aceptarán, rechazarán o solicitarán modificaciones a los artículos presentados.
- * Los artículos deberán ser enviados a la siguiente dirección de correo electrónico: revista@condet.edu.ar

Instrucciones para los autores de artículos científicos:

Los originales se confeccionarán en formato Word, tamaño A4. Extensión máxima de 20 páginas incluyendo figuras y bibliografía. Fuente: Arial, cuerpo 11. Interlineado 1,5. Márgenes: superior, inferior y derecho 2,5 cm; izquierdo 3 cm. Alineación: Justificada. Sangría: 1ra. línea 0,63 cm. Se recomienda restringir al máximo el uso de cursivas y de negritas en el cuerpo del texto.

Los artículos deben estar divididos en las siguientes secciones:

1. **Carátula:** los artículos deben tener una carátula con un título corto (50 letras como máximo). En esta carátula no deben aparecer los nombres de los autores para asegurar el anonimato necesario para efectuar la revisión ciega.
2. **Título:** en castellano e inglés (cada uno tendrá un máximo de 250 palabras). Los artículos en idioma extranjero se acompañarán de un resumen en español.

3. **Resúmenes:** se deberá incluir una pequeña nota de aclaración sobre los autores, que no exceda las 50 palabras.

4. **Palabras claves:** 3 (tres) en castellano e inglés.

5. **Texto:** subtítulos con numeración arábiga, fuente minúscula con negrita, alineación izquierda.

6. **Agradecimientos.**

7. **Bibliografía:** sólo la citada en el texto. Para organizar las mismas se debe utilizar el formato APA.

A continuación la revista CONDET hará constar la fecha de recepción y aceptación del original en su versión definitiva.

Imágenes: todo material ilustrativo debe ser referido como "Figura"; CONDET no emplea los términos "Láminas", "Mapas" u otros semejantes. Las dimensiones máximas no deben superar el tamaño de caja de la Revista (16 cm x 20 cm) Se enviarán en archivo EN 300 DPI, en formato JPG

Tablas: incluidas en el texto como tabla de Word con fuente Arial 10 y epígrafe al pie. Debe constar en el texto la referencia correspondiente con números consecutivos, ej.: (Tabla 1). El tamaño máximo es de 12 x 16 cm. Las tablas muy extensas deberán necesariamente ocupar más de una página.

Normas para reseñas: CONDET recibe Reseñas de libros publicados en los últimos dos años y de reediciones o facsímiles de obras antiguas. Se deben remitir por vía electrónica a revista@condet.edu.ar.

Las Reseñas tendrán una extensión máxima de 5500 caracteres (con espacios) y se confeccionarán en formato Word, tamaño A4. Fuente: Arial, cuerpo 11. Interlineado 1,5. Márgenes: superior, inferior y derecho 2,5 cm; izquierdo 3 cm. Alineación: Justificada. Sangría: 1ra. línea 0,63 cm. Al final del texto deben figurar el nombre y apellido del autor, su pertenencia institucional y su correo electrónico.

El Comité Editorial acusará recibo inmediato de los manuscritos y en el término de 30 días comunicará la aceptación o rechazo. CONDET hará constar la fecha de recepción y aceptación del original en su versión definitiva.

Autorización de los autores a la publicación, difusión

Consultas

Secretaría de Investigación. Facultad de Turismo

Universidad Nacional del Comahue

Buenos Aires 1400. (8300) Neuquén - Argentina

Tel/Fax: 54-299-4490445

E-mail: revista@condet.edu.ar / secretaria.investigacion@fatu.uncoma.edu.ar

Ediciones anteriores de la revista: <http://condet.edu.ar/>

ÍNDICE

DESTINOS EMERGENTES EN LA ARGENTINA: ALGUNAS CLAVES PARA SU PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE. Carlos Esteban Bassan.	10
PALEOTURISMO E IDENTIDAD EN SARMIENTO, CHUBUT. Ivalú Rosalía Henríquez, Laila Vejsbjerg.	25
APORTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE TURISMO. Yanina Analía Corbo, Ana María Biasone.	36
ARTICULACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD IRAM – SECTUR Y PROGRAMAS DE CALIDAD CON UNA NORMATIVA PARA REGULARIZAR Y CATEGORIZAR LOS LODGES - PROVINCIA DE MISIONES 2014. Noelia Belén Acosta.	52
CONSTRUCCIÓN DE LUGARES TURÍSTICOS. REFLEXIONES CONCEPTUALES Y AVANCES EMPÍRICOS EN EL ESTUDIO DE LA TRIPLE FRONTERA CIRCUMPUNEÑA. Tania Porcaro.	70
ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE ACTORES LOCALES EN TORNO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE GENERAL JUAN MADARIAGA. Mora Zabala, Gonzalo Cruz.	90
MEDIOS DE COMUNICACIÓN, TURISMO Y GOBERNANZA TURÍSTICA EN MAR DEL PLATA. Bernarda Barbini, Mariangel Cacciutto, Daniela Castellucci, Gonzalo Cruz, Yanina Corbo, Nadia Roldán.	103

ÍNDICE

EL NECROTURISMO Y LA PUESTA EN VALOR DEL
CEMENTERIO DE LA CHACARITA COMO RECURSO
TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. 118

Melina Belén Ortiz.

SAN CARLOS DE BARILOCHE: LA COMPETITIVIDAD
TURÍSTICA SUSTENTABLE DE UN DESTINO CON
PROCESOS DE MIGRACIÓN DE AMENIDAD. 138

Natalia L. Marenzana, Luis David Villaverde, Adriana M. Otero.

PRESENTACIÓN

El volumen 16 N°2 de la Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo de CONDET presenta la mirada de diversos investigadores en Turismo y Recreación. Participan de este número artículos científicos especializados para la Revista y se suman los seleccionados de la presentación que en 2017 convocara la Universidad Nacional de San Martín en el VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación-Acción en Turismo - CONDET 2017: Desafíos del turismo para el desarrollo sostenible.

Se presentan en este número artículos de la Universidad Nacional de San Juan sobre la planificación de los destinos emergentes en Argentina .

El valor y la concientización del patrimonio paleontológico en la provincia del Chubut es el tema presentado por un trabajo conjunto entre investigadoras de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco y la Universidad Nacional de Río Negro.

La Universidad Nacional de Misiones analiza las articulaciones de las normas IRAM-SECTUR y programa de calidad en los lodges de la provincia de Misiones.

Con un estudio sobre la triple frontera circumpuneña y los sitios turísticos es presentado por una investigadora del CONICET-UBA.

Necroturismo y la puesta en valor turístico del cementerio de la Chacarita es un artículo realizado desde la Universidad Nacional de San Martín.

La Universidad Nacional de Mar del Plata presenta diversos temas referidos a los medios de comunicación en la gobernanza turística en dicha ciudad, aportes a la gestión pública del turismo y en un trabajo conjunto con la Universidad Nacional del Centro, investigadoras analizan las relaciones entre actores locales y el desarrollo turístico en el Partido de Madariaga.

Finalmente la competitividad turística sustentable y los procesos de migración y amenidad son analizados por investigadores de la Universidad Nacional del Comahue en el caso de San Carlos de Bariloche.

Felicitaciones a los autores por sus aportes al conocimiento en el campo del turismo y la recreación.



Mag. María Gabriela Torre
Facultad de Turismo
Universidad Nacional del Comahue

DESTINOS EMERGENTES EN LA ARGENTINA: ALGUNAS CLAVES PARA SU PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO TURÍSTICO SOSTENIBLE

**EMERGING DESTINATIONS IN ARGENTINA:
SOME KEYS FOR ITS PLANNING AND SUSTAINABLE TOURISM DEVELOPMENT**

Carlos Esteban Bassan ¹
Universidad Nacional de San Juan

RESUMEN

En Argentina, la realidad turística presenta nuevos destinos complementarios a la oferta turística convencional. Estos destinos emergentes representan una hoja en blanco para planificar y gestionar sus atractivos turísticos en forma armónica y responsable, evitando los errores de algunos destinos convencionales, como la degradación de sus recursos y la masificación del lugar. En este contexto, el presente trabajo aporta claves y variables relevantes a tener en cuenta a la hora de planificar y gestionar los destinos emergentes de manera sostenible.

Palabras claves: planificación – turismo - destinos – emergentes – sostenibilidad.

ABSTRACT

The present touristic reality in Argentina presents new destinations that are complementary to the conventional touristic offer. An emerging tourism destination is a blank page for a harmonic and a responsible' planning and management of its touristic attractions. Is also an opportunity to avoid those mistakes of the conventional destinations, as resources degradation and massification. In this line, this paper provides relevant keys and variables for a sustainable planning and management of the emerging tourism destinations.

Keywords: planning – tourism - destinations – emerging – sustainability.

(1) Licenciado en Turismo (Universidad de Morón). Consultor, Instructor y Docente Universitario en Turismo y Hotelería. Postgrado en Ecoturismo y Turismo Rural. (WU – Holanda). Primer Premio de la Academia Argentina de Turismo – AHRCC. Especialista en Planificación Turística de Destinos Emergentes. Departamento de Turismo. Facultad de Filosofía, Humanidades y Arte de la Universidad Nacional de San Juan y FEHGRA. Correo electrónico: lic.bassan@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea entre sus principales objetivos, evaluar variables y aspectos relevantes que contribuyen o dificultan el desarrollo turístico sustentable y sostenible de los destinos emergentes en nuestro país; reflexionar acerca de problemáticas y falencias comunes que enfrentan dichos destinos, identificando sus principales causas; y proponer estrategias y acciones concretas a favor de la planificación y desarrollo sustentable y competitivo de éstos centros. El mismo, forma parte de una investigación exploratoria de tipo cuali y cuantitativa más extensa, presentando algunos avances del acopio, análisis y cruzamiento de datos obtenidos en el desarrollo de diferentes cursos y talleres referentes a la planificación y la gestión turística aplicada a diferentes destinos nacionales con características emergentes. A través de encuestas, grupos focales, observación y otras dinámicas participativas, los actores locales pertenecientes a diferentes sectores de la actividad turística (público, privado, académico, ONGs) pudieron expresar y debatir diferentes aspectos que hacen a la gestión y desarrollo turístico de dichos destinos.

Algunas consideraciones en el proceso de construcción de un destino.

“¿Un destino turístico nace o se hace? ...Es decir, se construye todos los días”

El surgimiento y crecimiento de los diferentes centros turísticos en Argentina refleja una rica y variada historia del turismo. Si bien el estudio académico ha sido bastante escaso, se deben destacar las producciones de estudiosos del turismo nacional, como Elisa Pastoriza, Regina Schlüter, Antonio Torrejón y Noemí Wallingre, entre los autores más relevantes, quienes han abonado en la comprensión de la evolución histórica y de la realidad turística de algunos destinos muy significativos para los argentinos.

Sin embargo, la aplicabilidad de conceptos, herramientas y experiencias de planificación y gestión de destinos consolidados a favor específicamente de los destinos turísticos emergentes de nuestro país, sigue siendo un asunto pendiente en materia de investigaciones turísticas.

Cada destino turístico tiene su propia historia, el camino de la construcción no es lineal, simple o continuo. Se observan diferentes procesos de construcción: destinos en los que la actividad turística llegó tardíamente, destinos en donde se confunde con otras actividades económicas y destinos en donde existe una alta dependencia de la actividad. A prueba de ensayos y errores, el poco más de medio siglo de historia de la planificación turística moderna en la Argentina fue nutriéndose de experiencias y enfoques como el sistémico, el estratégico, hasta llegar al actual paradigma de la “sustentabilidad”, Este último implica el cuidado del entorno y su cultura, respetando su identidad

e historia, haciendo que el turismo no sea algo impuesto desde afuera, sino que la comunidad local logre apropiarse del fenómeno siendo la principal beneficiaria de su desarrollo y gestión. De esta manera, son pocos los destinos turísticos que realmente fueron concebidos como tales desde sus orígenes.

¿Cómo se define un destino emergente?

En estas últimas décadas Argentina se viene acentuando una realidad turística que presenta nuevos destinos complementarios a la oferta turística convencional. Estos destinos emergentes, a los que se podría definir como aquellos cuyo desarrollo turístico es aún incipiente, comienzan a adoptar acciones en base a su oferta de atractivos recibiendo sus primeros visitantes. Estos lugares, presentan características naturales, culturales y servicios con una gran potencialidad para atraer turistas pero, por diferentes razones o falencias, no han logrado consolidarse aún. Muchos de estos municipios, localidades y pueblos se encuentran ubicados, a modo de satélites, en las cercanías de destinos turísticos maduros dueños de una gran afluencia de visitantes, contribuyendo a la diversificación, enriquecimiento y desconcentración de la oferta turística de estos últimos. De esta manera, se está conformando un nuevo mapa turístico en el territorio argentino que encierra nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo a las comunidades anfitrionas, las cuales vuelcan sus ilusiones y expectativas en una apuesta al desarrollo de dicho fenómeno.

Para dimensionar un poco dicho potencial, se puede citar al mapa federal de oportunidades presentado en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 por la ex Secretaría de Turismo de la Nación (hoy Ministerio de Turismo), el cual identifica 250 lugares a desarrollar. Entre los destinos y áreas emergentes citados en el plan, se encuentran las localidades y pueblos ubicados en el norte de la provincia de Neuquén, en la zona de los Valles Calchaquies y Puna salteña, en el corredor de las yungas y circuito de las Salinas en Jujuy, los destinos vinculados a las termas y al recurso agua en la Región del Litoral, aquellos pertenecientes a la Ruta del Vino y eje de la ruta 40 en la Región de Cuyo. Por último, cabe destacar en la provincia de Buenos Aires el surgimiento de pequeños pueblos turísticos que emergieron poniendo en valor su oferta gastronómica, como el caso de Tomás Jofré, Carlos Keen y Uribelarrea, y otros con historia y cultura realmente interesantes como Azcuénaga, Villa Ruíz, La Niña, Mechita, entre otros (Secretaría de Turismo de la Nación, 2005).

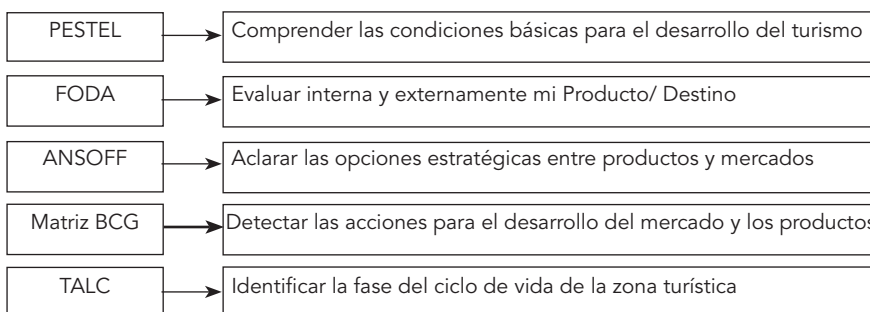
MÉTODOS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS APLICABLES A DESTINOS

Dentro del proceso de planificación de los destinos, la primera fase de relevamiento y conocimiento de la situación actual de los mismos es crucial, siendo el diagnóstico el pilar fundamental en el cual se apoyarán el resto de las etapas sucesivas. Considerando la importancia de esta instancia –y más

aún para los destinos emergentes – se presenta en forma sintética, algunos de los instrumentos más relevantes en la materia que permiten lograr un mayor nivel de análisis y profundidad de los destinos.

Tomando como referencia el Manual de desarrollo de productos turísticos elaborado por la OMT (2013), se plantea la existencia de cinco herramientas analíticas que pueden ayudar a un destino a comprender su situación actual, sus opciones en materia de desarrollo del sector turístico y la mejor forma de definir el énfasis especial de sus estrategias de desarrollo y marketing de productos (Ver Figura 1). A continuación se describe brevemente cada una de ellas - con modificaciones y actualizaciones del autor de este trabajo – y desarrollándose con más profundidad el análisis del ciclo de vida de un destino.

Figura 1: Herramientas analíticas para el diagnóstico de un destino turístico (OMT, 2013)



Análisis PESTEL: el desarrollo del análisis PESTEL (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico, Legal) permite comprender el entorno general en que opera un negocio, que también resulta apropiado para los destinos que estén evaluando la manera de impulsar el crecimiento de la actividad turística. Esta es la primera etapa del proceso de planificación, en la que se detectan los puntos fuertes de los cimientos, significando este análisis, el telón de fondo para el desarrollo turístico del sector. Los destinos crecientes o emergentes deberán tener en cuenta todas estas dimensiones que hacen a una lectura integral del entorno y plantean las condiciones para su desarrollo.

Análisis FODA (SWOT): este método de planificación estratégica es muy utilizado para realizar, por un lado, el análisis interno del producto o destino identificando fortalezas y debilidades del mismo y, por otro, el análisis externo del mercado o entorno, detectando oportunidades y amenazas que puedan afectarlo. De esta manera, determina la posición competitiva del destino a fin de aplicar estrategias de desarrollo y marketing de productos que aprovechen al máximo los puntos fuertes y minimicen las falencias. Este análisis FODA se representa en una matriz síntesis permitiendo a los responsables de la planificación obtener una “foto” e imagen clara y completa de la situación.

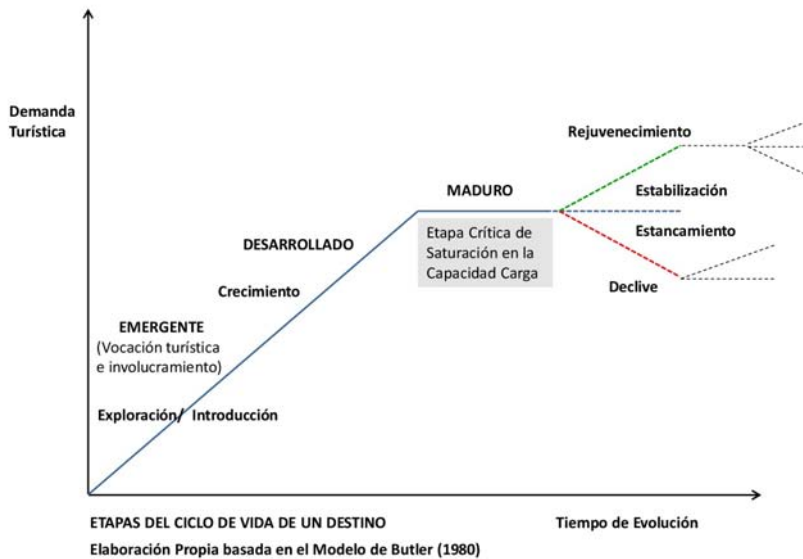
Matriz de ANSOFF: Este modelo de cuatro cuadrantes diseñado por Ansoff (1987), es una herramienta de análisis estratégico útil para la toma de decisiones sobre penetración de mercados, desarrollo de productos y diversificación. También conocida como Matriz Producto/ Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Matriz BCG (Boston Consulting Group, 1973): es una matriz de crecimiento – participación desarrollada por Boston Consulting Group en la década de 1970. Esta herramienta gráfica clásica permite un análisis estratégico de la cartera de productos, evaluando el crecimiento y la cuota de mercado de los mismos. Funciona con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono. Este método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- Estrella: gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (Unidad estratégica de negocio) se convierta en Vaca; Interrogante: gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una Estrella o en un Perro;
- Vaca: bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas Estrellas;
- Perro: No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

Análisis del Ciclo de Vida de un Destino Turístico (TALC): es bastante utilizado para las decisiones de planificación y marketing. De acuerdo con esta herramienta, elaborada por Butler (1980), un destino turístico pasa por cuatro etapas principales en el mercado: introducción; crecimiento; madurez y declive, como lo muestra la Figura 2.

Figura 2: Etapas del ciclo de vida de un destino.



Introducción / Exploración: en esta fase inicial, el destino es prácticamente desconocido y tiene pocos visitantes como consecuencia también de las limitaciones en el acceso y en el desarrollo de las instalaciones. El turismo surge como una actividad paralela de la población local, en donde no existe una organización compleja ni servicios especializados para los turistas. Esta etapa se caracteriza por un lento crecimiento del ingreso económico o incluso pérdidas, debido a las fuertes inversiones en infraestructura, la falta de una economía de escala y poco conocimiento del destino turístico por gran parte del público destinatario (Vignati 2009).

Crecimiento/ Desarrollo: en relación a esta etapa, la opinión entre diferentes autores está dividida en cuanto a su denominación. Algunos la citan como *crecimiento* y otros prefieren nombrarla como *desarrollo*. Es importante tener en cuenta la diferencia que existe entre estos dos términos, en donde el desarrollo es un concepto mucho más complejo, que no sólo implica un aumento cuantitativo en el plano económico – como solamente considere el *crecimiento*-; sino que implica una mejora sustancial y cualitativa en las otras dimensiones (social, cultural, política, ambiental, etc.) de una comunidad. Considerando la realidad de muchos destinos, se cree que sólo la minoría de ellos logran desarrollarse en esta instancia por lo que sería más correcto denominar esta etapa como “crecimiento”, y luego en una instancia superior el

desarrollo. En esta fase de crecimiento, la información positiva transmitida de persona a persona por quienes han visitado el destino, junto con la difusión en los medios de comunicación especializados en viajes y la búsqueda creciente de nuevos destinos, impulsan el número de visitantes y aumentan y mejoran las atracciones e instalaciones. Otras características de este período, son un crecimiento constante, organización intuitiva y falta de orientación estratégica. Significa a la vez, un período de inversión y participación de la población en las ofertas principales y complementarias, iniciando un proceso en que el turismo puede generar empleos, ingresos e incremento económico. El flujo de turistas incrementa las ventas del comercio local y el ingreso aumenta a medida que se adquiere experiencia y una economía de escala; la cooperación entre los empresarios y el sector público se vuelve vital para mejorar la competitividad del destino turístico. Surgen también nuevos “competidores”, el mercado se vuelve más competitivo y exige mayores inversiones en marketing para mantener las ganancias y la participación en el mercado.

“Cuando el turismo despegua con más productos y un aumento de la demanda, el destino prospera. Sin embargo, un crecimiento sin directrices o no gestionado es insostenible y da lugar a visitas multitudinarias de los sitios principales. Esto puede provocar una reducción tanto de la satisfacción de los visitantes como de la tolerancia de la comunidad receptora. Si las llegadas de turistas crecen sin control, el destino supera su capacidad de absorción y pasa a la fase de estancamiento” (OMT, 2013: 81).

Madurez: cuando la cantidad de turistas deja de aumentar, el destino turístico entra en una etapa de relativa madurez, representando un verdadero desafío para los gestores, pues exige un esfuerzo coordinado de reposicionamiento de la oferta, la marca y a veces también la imagen del destino. Entonces, la planificación del marketing es esencial para generar capacidad de “reinventarse” en esta etapa, que suele durar más que las anteriores. La reducción del flujo de turistas crea con frecuencia un exceso de oferta, que lleva a una competencia excesiva y una guerra de precios. En ese momento, las empresas más endeudadas, o las más débiles a nivel financiero, se cierran. En consecuencia, la actividad turística pierde importancia económica y el destino turístico, competitividad.

Por otro lado, el impacto del turismo en la cultura local se hace más explícito y exige gestión. ONGs. participan en la gestión de los impactos y en apoyo al desarrollo sostenible. Los destinos pueden hacer uso de varias estrategias una vez que llegan al punto de estancamiento, las cuales no se desarrollan en la presente investigación porque se alejan del foco de atención.

ALGUNOS COMENTARIOS Y REFLEXIONES

Tras hacer una breve reseña de estas herramientas de análisis estratégico aplicadas a destinos turísticos, se considera relevante señalar que para el caso de destinos con características emergentes, las que más pueden contribuir son los análisis PESTEL, FODA (SWOT) y el TALC. En esta última, se debe poner el foco en las características y consecuencias propias de las etapas de introducción y crecimiento, fases que merecen especial atención en los destinos, por el nivel de desconocimiento generalizado del fenómeno turístico en el área y por la fragilidad de su patrimonio poco intervenido, entre otros aspectos. Una comparativa de las variables relevante en las dos etapas mencionadas se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1: Comparativa entre las Etapas de Introducción y Crecimiento

N°	Algunas variables relevantes	Etapla introducción	Etapla Crecimiento
01	Cantidad de visitantes/ turistas	Pocos visitantes/ de tipo exploradores	Aumento de turistas por mayor difusión
02	Conocimiento en el Mercado	Prácticamente desconocido	Incipiente conocimiento
03	Nivel de Inversiones	Fuerte inversión en infraestructura	Mayor inversión y participación de la población local
04	Equipamiento y servicios	No existen equipamiento y servicios especializados	Mejoran las atracciones e instalaciones
05	Dependencia del turismo	El turismo es una actividad paralela, no gravita	Mayor involucramiento e interés de los locales
06	Crecimiento económico	Lento crecimiento, incluso con pérdidas	Posee un crecimiento más constante, más ventas e ingresos
07	Planificación y gestión del área	Nula	Organización intuitiva

Fuente: Elaboración propia

Principales impactos que genera la actividad turística

Uno de los principales objetivos de esta investigación es identificar esos impactos negativos o problemas que trae aparejada la actividad turística en un destino, si éste no es planificado y gestionado en forma profesional y

sostenible. De esta manera, se pueden prever daños e impactos negativos indeseables en destinos emergentes evitando que caigan en los mismos errores y problemas de otros destinos en estadios más avanzados de desarrollo y maduración. Como indica Ceballos – Lascuráin, (1998: 65) *“Toda actividad humana socioeconómica produce algún tipo de impacto sobre el entorno y el turismo no constituye una excepción. En términos generales, los impactos turísticos pueden ser negativos o positivos. Podemos clasificar a los impactos negativos del turismo en un área protegida en dos grandes categorías: directos e indirectos. Los impactos directos son los producidos por la presencia misma de los turistas. Los impactos indirectos son los producidos por la infraestructura (tanto física como administrativa) creada para el manejo de los turistas”*.

En la Tabla 2 se presenta una síntesis de elaboración propia, basada en diversos autores especialistas en la materia, que ofrece un panorama de los impactos negativos que genera el turismo en sus diferentes dimensiones, a saber: económica; sociocultural y ambiental.

Posibles impactos territoriales del turismo

El turismo no sólo tiene la capacidad de contribuir al desarrollo socioeconómico de una localidad, sino también puede deteriorar ese territorio con su crecimiento acelerado y desordenado.

Como indica Vignati (2009), las relaciones más importantes entre el turismo y el territorio son:

- El turismo utiliza el territorio como recurso y confiere una funcionalidad mercantil al patrimonio ambiental, paisajístico, cultural y a su identidad.
- El turismo puede especializar un territorio en la actividad turística; crear estilos de vida, imágenes, estimular actividades comerciales y generar expectativas no correspondidas con la población.
- El turismo puede sustituir otras industrias y economías: modificar funciones tradicionales y provocar transformaciones en la economía y cultura locales: puede generar exclusión y propiciar el desplazamiento de la población local hacia otras regiones.
- La consecuencia de estas circunstancias ha sido la pérdida de competitividad de algunos destinos turísticos, la existencia de problemas de masificación de la actividad, de pérdida de la calidad ambiental, paisajística y estética, así como una transformación acelerada del patrimonio histórico y cultural.
- Los gestores deben tener conciencia de que la destrucción o alteración radical del territorio puede afectar de manera directa la satisfacción del turista y las posibles inversiones que pudieran realizarse en un destino turístico.

Tabla 2: Impactos negativos que genera el turismo

IMPACTOS NEGATIVOS DEL TURISMO		
ECONÓMICOS	SOCIOCULTURALES	AMBIENTALES
Inflación (alza general de precios)	Descontento de la población local por sensación de invasión. Gentrificación	Contaminación: problemas relacionados con el aumento y tratamiento de la basura, aguas residuales, derrames, contaminación del aire, acústica por transporte
Estacionalidad/ Migración en baja temporada	Resentimiento local por uso intensivo del atractivo	Erosión: compactación de suelos por tránsitos, aludes, daños a estructuras geológicas, vibraciones, pisadas
Pérdida de beneficios económicos por inversores externos empleados foráneos, importación de bienes y servicios	Desculturalización del destino, artificialidad y pérdida de autenticidad	Flora y fauna: destrucción de hábitats naturales, cambios en la diversidad de especies, migraciones, eliminación de animales por caza o comercio, cambio en la cobertura vegetal
Dependencia excesiva de capital inversor extranjero	Falta de respeto de los visitantes hacia prácticas religiosas, valores sociales	Consumo de recursos naturales: agotamiento de aguas, combustibles fósiles y recursos minera-les, proliferación de incendios y desertificación
Desplazamiento de sectores económicos locales	Mercantilización extrema de tradiciones locales	Urbanismo y arquitectura: desarrollo urbano no integrado al paisaje, arquitectura diferente al estilo tradicional, excesiva lotización y construcción de edificios fuera de escala
Costos de oportunidad (desperdiciar al utilizar recursos para usos alternativos).	Aumento de problemas sociales (crimen, prostitución, etc.)	Impacto visual/ estético: alteración del paisaje natural y urbano, basura y vertidos. Cambio en el uso de la tierra.
Especulación inmobiliaria	Imágenes estereotipadas, imitación a lo foráneo	
Fluctuaciones de la demanda turística.	Daños al patrimonio cultural tangible e intangible	
	Deterioro de sitios arqueológicos, vandalismo, grafiti, etc.	
	Cambio de valores sociales y creencias religiosas	
	Cambios en la estructura económica y roles sociales	

Fuente: elaboración propia en base a Ceballos – Lascuráin (1998), Fullana y Ayuso (2002), Wearing y Neil (1999), IUCN (1996) y OMT (1998).

Principales problemas e impactos territoriales del turismo:

- Problemas de agua: en muchos destinos el agua es un bienpreciado y escaso. Una intensiva explotación y contaminación de los mantos freáticos por parte de la actividad turística pondría en riesgo la salud y desarrollo de la comunidad.
- Gestión de residuos: la calidad ambiental del territorio puede verse deteriorada por una masiva producción de residuos y basura generada por un turismo de mayor escala.
- Conflicto energético: la planta turística de un destino es una gran consumidora de energía. Si no se planean el desarrollo de energías alternativas o descentralización de la misma, puede sufrir cortes o colapsos la localidad receptora, sobre todo en temporada alta.
- Tránsito: El mayor flujo turístico supone una mayor saturación de la infraestructura y servicio de transportes, alimentando la congestión y caos vehicular.
- Transformación urbana y paisajística: el desarrollo turístico de un lugar genera un aumento de la construcción civil, y en muchos casos en nuestro país a una voraz especulación inmobiliaria. Esto puede producir cambios en el uso de la tierra, exclusión social de los residentes, así como transformaciones del paisaje y del territorio, afectando directamente la fisonomía e identidad urbana y social.

Algunas causas posibles del crecimiento espontáneo y desordenado de los destinos:

Luego del análisis integral de esta investigación, que contempló el estudio de casos, la revisión bibliográfica del tema, los datos recolectados y la propia experiencia en planificación, capacitación y asistencia técnica en destinos por más de 15 años; se ha sintetizado a continuación lo que podría denominarse "causas o males" que han provocado el crecimiento espontáneo y desordenado de los destinos turísticos en nuestro país, a saber:

- Gran desconocimiento del turismo por parte de los actores y gestores implicados en la actividad, como un fenómeno principalmente social y económico complejo, sufriendo a la vez una banalización y subestimación como objeto de estudio y análisis.
- Ausencia de una política turística clara que pondere la actividad turística y que asigne partidas presupuestarias acordes a los objetivos planteados.
- Falta de profesionales especialistas en planificación y desarrollo de destinos turísticos, dejando lugar a la improvisación y negligencia.
- Cultura de la improvisación, falta de un proceso de planificación turística participativo y continuo guiado por una visión consensuada y compartida del destino.

- Ambición desmedida en el plano económico, lucro inmobiliario, corrupción a nivel gubernamental y la idea de explotación del “negocio turístico” a cualquier precio.
- Carencia de estudios y análisis más exhaustivos de demanda, de oferta, y de otras variables relevantes del sistema turístico, según la conveniencia territorial.
- Falta de coordinación e integración entre las políticas de urbanismo, cultura, medio ambiente, así como de desarrollo turístico.
- Ausencia de criterios técnicos para orientar las políticas de desarrollo e inversión, como la capacidad de soporte ambiental, territorial, turístico y estructural.
- Cortoplacismo e intereses políticos inmediatistas.
- Amiguismo, falta de ética y profesionalismo. Mirada banal del hecho turístico.
- Individualismo, no hay cultura de trabajo en equipo y poca articulación público – privada.
- Cuando prevalecen los intereses económicos a los valores sociales y a la conservación del patrimonio natural y cultural de los destinos.

Las 10 preguntas orientadoras fundamentales

A la hora de planificar y desarrollar un destino turístico emergente, se considera que existen diez 10 preguntas - guías fundamentales - que deberían plantearse los responsables y gestores del lugar para poner en marcha un proceso exitoso y sostenible:

1. ¿Existen en la localidad o dentro de su radio de influencia atractivos turísticos en cantidad y jerarquía suficientes para motivar viajes turísticos?
2. ¿Está de acuerdo la comunidad local con sus diferentes actores en el desarrollo turístico del área?
3. ¿Hay voluntad y apoyo político efectivo al desarrollo de la actividad turística?
4. ¿Qué importancia y jerarquía se le va a asignar al turismo en el lugar?
5. ¿Cuáles son los actores, organismos e instituciones más relevantes del destino?
6. ¿Qué nivel de hospitalidad y predisposición al turismo tiene su comunidad?
7. ¿Cuáles son los principales obstáculos y debilidades que enfrenta el desarrollo del destino?
8. ¿Cuál es la “imagen objetivo” o modelo de desarrollo turístico deseado que se pretende alcanzar en el futuro?
9. ¿Qué tipo de turismo y/o perfil del visitante se quiere captar?
10. ¿Qué tipo de modalidades, productos y servicios turísticos se quieren fomentar y desarrollar?

Ahora bien, tratar de responder estas preguntas, lleva a los gestores a plantear una serie de políticas, acciones y técnicas ejecutivas y concretas. En primera instancia, es preciso reivindicar también al “turismo” como objeto de estudio. El turismo es un fenómeno complejo que se estudia, se investiga y si bien todavía no conforma un cuerpo teórico tan sólido como para constituirse en una ciencia, está en camino a su cientificación ó científización. De esta manera, se torna esencial contar con turismólogos, profesionales en turismo y demás recursos humanos especializados en la materia, que lideren o integren equipos interdisciplinarios a favor de la planificación y gestión responsable y sostenible de los destinos.

REFLEXIONES FINALES Y CLAVES PARA LA PLANIFICACIÓN

Como se ha planteado a lo largo de la presente investigación, la planificación y desarrollo de los destinos turísticos emergentes no responde a un proceso lineal, simple o continuo. Si bien cada centro turístico posee su propia identidad, historia, características y oferta turística real y potencial, también es cierto que comparten problemáticas comunes que es necesario identificar y tratar a tiempo, para poder minimizar sus efectos negativos sobre su incipiente crecimiento-desarrollo. Por otro lado, las nuevas tendencias en la demanda turística indican una mayor preferencia por los destinos no tradicionales, poco contaminados, seguros y bien diseñados, en donde se destaquen la singularidad, autenticidad y diferenciación de los mismos. La aparición de estos nuevos destinos emergentes, con una oferta renovada, de calidad y a precios competitivos, aportan ventajas de competencia -exotismo, calidad ambiental y de servicios, precios accesibles- respecto a los tradicionales, que deben reaccionar para enfrentar la nueva competencia. Los destinos incipientes cobran un mayor protagonismo en el mapa turístico nacional, planteando por un lado, nuevos escenarios para la práctica de un turismo más experiencial/emocional y de bajo impacto, y por otro, nuevos desafíos para los gestores y profesionales del turismo, que deberán encarar procesos de planificación y gestión más participativos, estratégicos y sostenibles en el tiempo que contemplen la experiencia -con sus aciertos y errores- de los destinos más consolidados y maduros de nuestro país.

A modo de aporte final, se describen a continuación, algunas claves para la planificación y desarrollo sostenible de estos destinos emergentes:

1. **Turismo como política:** determinar el turismo como política de gobierno. Darle a la actividad turística la jerarquía e importancia que se merece, reflejado en un presupuesto acorde a los objetivos planteados. Desarrollo de legislación turística.
2. **Planificación turística integral:** llevar a cabo un proceso de planificación turística integral plasmado en un plan-guía y involucre desde el principio a todos los sectores y actores sociales de la comunidad, con

sus expectativas y necesidades, conformando una sólida plataforma de trabajo. Desarrollar un plan de ordenamiento territorial del municipio o localidad.

3. **Evitar el monocultivo turístico:** no abandonar las actividades económicas tradicionales de la zona. El turismo tiene que ser una herramienta de desarrollo socioeconómico complementaria a las mismas y no excluyente.
4. **Establecer el límite de crecimiento del destino:** determinar en forma consensuada la capacidad de carga y límite aceptable de cambio, es decir, hasta cuanto turismo se querrá tener sin masificar el área.
5. **Relevamiento/ diagnóstico turístico:** realizar un exhaustivo inventario turístico del área para conocer en profundidad las fortalezas y potencialidades existentes, que contribuya a un completo diagnóstico del destino.
6. **Productos turísticos auténticos:** desarrollar productos turísticos auténticos, que respeten la naturaleza, identidad, cultura e historia del lugar. Evitar imitaciones.
7. **Inversiones turísticas sostenibles:** promover inversiones turísticas sostenibles y sustentables en infraestructura, equipamiento e instalaciones que beneficien principalmente a la comunidad local y que no alteren la fisonomía y paisaje del lugar.
8. **Desarrollo y fortalecimiento de la superestructura:** diseñar organismos y/o entes públicos, privados, mixtos, que regulen y controlen la actividad turística dando lugar desde el comienzo a todo el arco de actores (stakeholders) del destino, y trabajando conjuntamente en la elaboración de normativas y mecanismos de regulación que optimicen el desarrollo de la actividad turística.
9. **Concientización, capacitación y calidad turística:** trabajar la concientización, capacitación y calidad turística en forma constante y en diferentes niveles de la sociedad, a modo de ir profesionalizando el sector y creando una cultura turística del lugar.
10. **Asociativismo turístico:** fomentar el asociativismo en turismo percibiendo los beneficios del mismo, tales como lograr suficiente escala para la promoción, comercialización, capacitación, compra de insumos y otras cuestiones a favor de una mayor sinergia entre los diferentes actores y sectores de la actividad turística.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Butler, R. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: Implication for management of resources. *Canadian Geographer*, Vol. 24, Num.1.Pag.5-12.

Ceballos – Lascurain, H. (1998). Ecoturismo. Naturaleza y Desarrollo. México: Editorial Diana.

Fullana, P. y Ayuso, S. (2002). Turismo Sostenible. Barcelona: Editorial Rubes.

Henderson, B. (1973). The Experience Curve Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. EEUU: Boston Consulting Group (BCG).

IUCN – The World Conservation Union. (1996). Tourism, Ecotourism and Protected Areas. Francia: IUCN.

OMT. (1998). Introducción al Turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo

OMT. (2013). Manual de desarrollo de productos turísticos. Madrid: CET y OMT.

Secretaría de Turismo de la Nación. (2005). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Argentina (PFETS) 2005- 2016. Buenos Aires: Sector Nación.

Vignati Scarpati, F. (2009). Gestión de destinos turísticos. México DF: Editorial Trillas.

Wearing, S. y Neil, J. (1999). Ecoturismo. Impacto, tendencias y posibilidades. Madrid: Editorial Síntesis.

Recibido: 30/11/2017 | Aceptado: 16/12/2017

PALEOTURISMO E IDENTIDAD EN SARMIENTO, CHUBUT

PALEOTURISM AND IDENTITY AT SARMIENTO, CHUBUT

Ivalú Rosalía Henríquez ¹

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

Laila Vejsbjerg ²

CONICET-Universidad Nacional de Río Negro

RESUMEN

Este trabajo analiza el paleoturismo y los conceptos patrimonio natural, valorización e identidad. Se ha indagado sobre el proceso de materialización generado por la activación turística en paleositios que contienen recursos fósiles y el sentido de pertenencia e identidad comunitaria que genera la puesta en valor turístico-recreativa de dicho patrimonio. Se concluye que el paleoturismo no es abordado de manera sólida e integral en Sarmiento, comprobándose un desconocimiento por parte de residentes respecto a programas o proyectos para su protección; aunque la percepción de los mismos es que el patrimonio paleontológico constituye un elemento significativo de su identidad local.

Palabras claves: *patrimonio natural - paleoturismo - identidad - proceso de materialización - Patagonia.*

ABSTRACT

This work analyzes paleotourism and the concepts of natural heritage, valorization and identity. The process of materialization generated by the touristic activation of palaeosites which contain fossil resources has been investigated, as well as the sense of attachment and of community identity generated by the valorization of this heritage in touristic and recreational terms. It is concluded that paleotourism is not addressed in a solid and comprehensive way in Sarmiento, as it was verified a

(1) Técnica en Turismo egresada de la U.N.P.S.J.B, auxiliar alumno de la cátedra Política Turística de la Lic. en Turismo de la U.N.P.S.J.B, estudiante en proceso de finalización de tesis de grado para obtener el título de Licenciado en Turismo en la misma casa de estudios. Departamento de Geografía. - Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Aula 460 - Departamento de Geografía, Comodoro Rivadavia, Prov. del Chubut. Correo electrónico: ivalu.henriquez@gmail.com

(2) Lic. en Turismo, Mag. en Marketing de Servicios y Dra. en Geografía. Investigadora CONICET sobre turismo, conservación y desarrollo regional en áreas periféricas y de frontera. Docente del área de turismo y patrimonio en la Escuela de Economía, Administración y Turismo de la U.N.R.N. Instituto de investigaciones en diversidad cultural y procesos de cambio (IIDyPCa, CONICET-Universidad Nacional de Río Negro), Bariloche, Prov. de Río Negro. Correo electrónico: lailavej@unrn.edu.ar

lack of knowledge by residents about heritage's protection programs or projects; still when they perceive the palaeontological heritage as a significant element of the local identity.

Keywords: *natural heritage - paleotourism - identity - materialization process - Patagonia.*

INTRODUCCIÓN

El paleoturismo aporta en el fortalecimiento de la protección del patrimonio paleontológico, a través de la actividad turística y es de importancia tanto para la comunidad receptora, turistas, como para diversos sectores y actores intervinientes. El desarrollo del turismo a través de la puesta en valor del patrimonio paleontológico contribuye no sólo al fortalecimiento de medidas para su protección, sino también en la incorporación de este patrimonio como un atributo/elemento de identidad comunitaria y como ciudad turística.

El interés de abordar la temática surge de la necesidad de indagar sobre paleositijs que contienen recursos fósiles y su proceso de materialización generado por la activación turística (Bertoncello, 2008) a través de las prácticas materiales (Harvey, 1990), en la ciudad de Sarmiento, provincia del Chubut.

Se propone un abordaje interdisciplinar, por un lado el turismo que pertenece a las ciencias sociales y por el otro la paleontología perteneciente a las ciencias naturales. Interesa poder desarrollar conceptos de ambas disciplinas con la intención de indagar de qué manera, los diversos sitios paleontológicos –en adelante paleositijs- de la ciudad de Sarmiento se convierten en atractivos turísticos de un destino, que podría caracterizarse como un territorio intermedio del turismo (Vejsbjerg, 2015), como así también de generar un aporte a la disciplina del turismo, debido a que se espera poner en discusión los procesos identitarios, sociales y espaciales de una ciudad, producto de la materialización de la activación turística sobre un patrimonio paleontológico – con sitios localizados tanto en el área urbana como rural de influencia-. De esta manera se ve la posibilidad de reforzar la disciplina como tal en el mundo científico, a través del estudio inter, multi y transdisciplinar con la que se la aborda (Niding, Andueza, Farías, Alonso, Zamudio 2010).

OBJETIVO

El objetivo general de este trabajo es describir los procesos sociales y espaciales que intervienen en la materialización de la puesta en valor de paleositijs de interés turístico de Sarmiento.

Específicamente, se busca (1) identificar el patrimonio paleontológico existente en la ciudad de Sarmiento, tomando en consideración aquellos paleositijs de interés turístico incluidos en los registros de Museos y/o instituciones dedicadas a la protección del patrimonio paleontológico; (2) indagar sobre

los actores intervinientes en las prácticas materiales a través de los procesos de materialización de la puesta en valor de paleositiros de interés turístico; y (3) establecer si la población residente reconoce al patrimonio paleontológico como patrimonio local y/o como un elemento que fortalece la identidad de Sarmiento como ciudad turística.

METODOLOGÍA

La investigación posee como estrategias metodológicas la complementación de métodos cuanti - cualitativos. Las unidades son los paleositiros de interés turístico de la ciudad de Sarmiento y alrededores incluidos en registros de museos e instituciones dedicadas a la protección del patrimonio. Las dimensiones a analizar fueron: la relación entre la actividad turística y la paleontológica, la puesta en valor del patrimonio paleontológico a través de su materialización con intenciones de uso turístico, y la apropiación o valoración de los residentes de este patrimonio. Es por ello que el trabajo tiene un diseño de carácter exploratorio – descriptivo.

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos, la entrevista en profundidad la observación y la encuesta. Se realizaron ocho entrevistas en profundidad a los principales actores intervinientes (funcionarios actuales y anteriores de la Secretaría de Turismo de la ciudad de Sarmiento, guías de turismo, científicos paleontólogos, dueños de estancias con paleositiros). Se suministraron 370 encuestas de forma personalizada y electrónica a los residentes. En las salidas de campo se empleó la observación participante y no participante del comportamiento de visitantes en el Museo paleontológico, el parque paleontológico y en paleositiros ubicados en áreas rurales cercanas. Como herramientas de recolección de datos, se tomó en cuenta la evidencia empírica tal como: actas del archivo municipal del Concejo Deliberante, libro de visitas de la Secretaria de Turismo y Cultura, estadísticas, recursos fotográficos, visitas *in situ*, imágenes satelitales.

DESARROLLO:

Descripción del área de estudio: Sarmiento, ciudad

Sarmiento fue fundada como colonia pastoril el 21 de junio de 1897, y actualmente es un municipio de primera, en la provincia del Chubut (Figura 1). Según el censo realizado en el año 2010, cuenta con 11.124 habitantes (INDEC, 2010) con un incremento del 35,25% de habitantes en una década. Por todo ello Sarmiento se sitúa como la sexta localidad más poblada de Chubut (Figura 2).

Figura 1: Mapa Provincia del Chubut.



Fuente: Instituto Geográfico Nacional (2016)

Figura 2: Ubicación de paleositiros relevados.



Fuente: Google Earth (2017)

Colonia Sarmiento forma parte del Corredor Central de la Patagonia y es cabecera del departamento del mismo nombre con una superficie total de 14.563 km².

La ciudad posee en su suelo testimonios únicos que contribuyen al conocimiento de la evolución de la vida, con restos fósiles de vertebrados que poseen una antigüedad estimada entre los 90y los 120 millones de años, así como vestigios de bosques petrificados de 65 millones de años. (Figura 2)

Antecedentes sobre los modelos de desarrollo del turismo, la activación turística del patrimonio y su contribución a la identidad local

El turismo es posible abordarlo desde distintos ángulos debido a que intervienen diversos factores y actores a la hora de poder generar emprendimientos o actividades en un determinado sitio, para lo cual hay que tener especial cuidado en la planificación y posterior gestión de las propuestas que surgen en los diversos destinos.

Durante mucho tiempo el desarrollo turístico fue netamente abordado desde una mirada económica. Este enfoque prioritario provocó que de la atención sobre la oferta, se cambie luego a una orientación de la demanda y actualmente conviven ambas situaciones con el agregado de la sociedad receptora, el medio donde se ofrece el producto turístico y todo lo que ello conlleva, tales como las experiencias tanto del anfitrión como del turista, el intercambio cultural, los beneficios o deficiencias que puede o no permitir un desarrollo turístico y la implementación de la planificación estratégica.

Incluso, y haciendo referencia a las experiencias, hoy en día se hace referencia a un post-turismo, donde el segmento turístico integrado por los llamados *millennials* ya no se contenta sólo con observar, sino que busca vivir experiencias.

Por su parte el autor Capece (2010), realiza un abordaje crítico sobre los conceptos o empleabilidad en la acción tales como la planificación estratégica en el desarrollo del turismo, dado que considera que la aplicación real y práctica de este medio ha encontrado obstáculos o inconvenientes que disminuyen su potencialidad, visualizándose más en las formas en que se ha aplicado que en los principios que la rigen. Concretamente aduce que estos problemas se generan debido a que los especialistas en la materia se ajustan en mayor medida a las fórmulas y teorías que en el hecho de la comprensión de los territorios. Al respecto, este autor alerta sobre el riesgo de presentar a estas comunidades al turismo como la oportunidad para cambiar su situación, considerada sólo desde los deseos y consumo de una visión ciudadina desde afuera, bien intencionada pero cuya esencia identitaria es diferente y con ello se corre el riesgo de corroer a la cultura local.

Por su parte Wallingre (2009), realiza una aproximación de alternativas y modelos del desarrollo del turismo para contribuir a mejorar el conocimiento

y despejar dudas sobre su empleo. Aduce en concordancia con Molina (2000) que no todo espacio potencialmente turístico llega a serlo realmente, porque precisamente para que el desarrollo de un destino pueda llegar a concretarse, es necesario generar o formular políticas a mediano y largo plazo para que los gobiernos que preceden les den continuidad, así como formular normas, implementar planes y programas de desarrollo, realizar una integración territorial para potenciar los esfuerzos, conservar y poner en valor los recursos, que son de suma importancia. A su vez plantea que el turismo fue atravesando diferentes alternativas de desarrollo (producción pre-fordista o artesanal, producción fordista o en masa o serie, y producción post-fordista flexible y asociada al principio de sustentabilidad).

Por su parte el paleoturismo es una actividad que se basa en la visita a geositos de interés paleontológico, ubicados tanto en entornos urbanos como rurales. Con el correr del tiempo se ha ido incrementando su demanda como así también su protagonismo en el desarrollo socio-territorial de Patagonia Central. Los restos fósiles son un importante recurso geológico, natural, científico y educativo para diversos públicos, con lo cual se ha convertido en un recurso turístico y económico relevante, siendo una alternativa de desarrollo para las zonas en las que se encuentren estos hallazgos de interés local, nacional e internacional.

Si bien usualmente se alude al paleoturismo como una modalidad dentro del turismo científico, o de intereses especiales (Godoy, Ibáñez, Ramírez, Ulloa y Zumelzu, 2012), dicha actividad se puede diferenciar según la experiencia de visitas en sitios similares, el grado de contacto con la naturaleza, la conformación grupal, motivaciones y comportamiento de los visitantes, entre otros.

A su vez, el patrimonio como concepto se encuentra en constante evolución debido a la complejidad para definir tanto los valores y contenidos, como así también la existencia de conflictos entre su preservación y otros tipos de intereses (Agudo Torrico 2003), refleja la existencia de diversos usos sociales (García Canclini 1999) en los que el turismo ha desempeñado un rol controvertido en los procesos locales de identificación con su patrimonio (Barreto 2007).

Respecto de la sustentabilidad y sostenibilidad del patrimonio en relación con los procesos sociales y culturales que rigen en las comunidades, Bustos Cara (2004) afirma que:

La tradición y el patrimonio son sobre todo mensajes culturales- que se inscriben en el presente pensando en el futuro (testimonio proyectado). Los hombres han sabido siempre, a partir de pedazos del patrimonio cultural inventar fórmulas de recomposición simbólica, técnica o socio económica. El patrimonio no es solo un nexo entre pasado y presente sino que es fuente, reserva para asegurar el futuro. El patrimonio se construye, se reconfigura continuamente, es un producto social evolutivo, que cambia constantemente. (p. 23).

En referencia a los vínculos entre el patrimonio local, la identidad y sentido de pertenencia, Prats (2005) propone que:

El patrimonio local no sea tomado como un conjunto de referentes predeterminados por principios abstractos de legitimación, sino como un foro de la memoria, en toda su complejidad, que permita una reflexividad poliédrica sobre soportes diversos, que, partiendo de las preocupaciones y retos del presente, reflexione sobre el pasado, para proyectar, participativamente, el futuro. Esta es mi forma de entender el patrimonio como "recursos para vivir". (p.32).

Por ello, según Bertonecello (2008) es necesario considerar el patrimonio como capital simbólico, dado que los valores que comprenden los bienes culturales son parte fundamental de la memoria cultural de la humanidad. De allí que nace la capacidad de representar la memoria social y una determinada imagen de la identidad. De esta manera activando el patrimonio se contribuye a la recuperación de la memoria colectiva y al sentido de pertenencia. A su vez la relación dada por el turismo y el patrimonio actualmente es estudiada a través de dos procesos relacionados, la patrimonialización y la activación turística.

Principales resultados y análisis de las entrevistas y encuestas

A partir de la sistematización de las encuestas a diversos actores y entrevistas suministradas a los informantes clave, se obtuvieron los siguientes resultados:

Las entrevistas realizadas de manera individual y personal de diciembre 2016 a abril 2017, a funcionarios actuales y anteriores pertenecientes a la Secretaría de Turismo de Sarmiento, dan cuenta y de manera coincidente entre sí, que la temática del paleoturismo se encuentra en proceso de desarrollo, indicando constantemente que hay que incrementar los esfuerzos y aunar voluntades, que se debe trabajar más y mejor también con el sector privado, que con la apertura del Museo Paleontológico consideran que será muy beneficioso para la comunidad en su totalidad, pero además porque los hallazgos realizados tanto en la ciudad, en zonas aledañas como en el mismo Departamento Sarmiento serán enviados al repositorio de dicho museo y no destinados a otras ciudades como por ejemplo Trelew, ciudad que se encuentra en el valle de la provincia del Chubut, la cual posee el Museo Paleontológico Egidio Feruglio.

En tanto que las entrevistas realizadas a los respectivos guías tanto del parque paleontológico Valle de los Gigantes como del área Natural Protegida Bosque Petrificado, han comentado que es necesario seguir generando acciones de manera mancomunada entre la comunidad de Sarmiento, el equipo de científicos del laboratorio de Paleovertebrados de la UNPSJB, la actividad privada (sobre todo las empresas petroleras) y los estados municipal y nacional. Que las cuestiones de forma, por ejemplo en cuanto a la designación como guías de sitio, aún siguen siendo muy burocráticas lo cual hace que se dificulte la labor. Hay temporadas en las que se genera mucha demanda de los servi-

cios y no cuentan con la cantidad de personal capacitado y habilitado para poder dar respuesta a determinados requerimientos por parte de los visitantes. Es importante tener en cuenta que los visitantes y turistas que se acercan a la oficina de turismo provienen de escuelas primarias de diversas ciudades de la provincia, visitantes de paso, turistas regionales, nacionales y extranjeros.

En lo referido a la información previa que traen los turistas, según los guías, cada vez están más y mejor informados, preguntan más, son más curiosos y la mayoría son extranjeros hecho que requiere de su capacitación y formación continua. De acuerdo con información provista por la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia del Chubut el anuario estadístico del período 2010-2014 refleja que para el año 2014 hubo un ingreso de 1326 visitantes extranjeros al Bosque Petrificado Sarmiento, frente a 3909 visitantes nacionales y 4267 residentes³. No obstante lo anterior, los registros indican que ha habido una tasa de crecimiento o variación respecto al año anterior de 8.5% para los visitantes extranjeros, 2.9% para los visitantes nacionales y un descenso del 5.9% para los residentes.

El personal científico-técnico del Laboratorio de Paleovertebrados de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco en Comodoro Rivadavia, manifiesta que la obtención de fondos tanto del estado provincial como aportes del sector privado, resulta cada vez más difícil. Las condiciones en las que se encuentran tanto el repositorio como el taller no son las mejores y consideran que hacen lo que pueden. Salir de campaña (a terreno) a los distintos sitios que cuentan con restos fósiles tampoco es tarea fácil, la camioneta perteneciente a la Universidad se averió producto de su antigüedad y nunca más fue reparada o reemplazada, por lo tanto, las salidas de campo las realizan de manera mucho más esporádica y en sus vehículos particulares, dependiendo también de las condiciones climáticas, permisos de la universidad, entre otros. Comentan con un poco de recelo el tema del envío de sus hallazgos en la zona, hacia otras áreas de la provincia; tal cual mencionaban también los funcionarios estatales entrevistados.

Asimismo comentan que siempre han trabajado con la comunidad, brindando charlas en escuelas, enseñando técnicas y dictando cursos en la Universidad. Expresan que se encuentran muy a gusto trabajando con organismos de otras provincias como Neuquén o Río Negro, o bien con otros países como por ejemplo Estados Unidos, relaciones de las cuales han surgido ideas, proyectos, intercambios y actividades conjuntas.

Los dueños de estancias aledañas a la ciudad de Sarmiento, donde se han realizado hallazgos de fósiles de considerables dimensiones o importancia científica, manifiestan que se encuentran totalmente de acuerdo y a favor de la realización en sus campos de emprendimientos paleoturísticos, que no saben por qué se ha tardado tanto por parte del estado o del gobierno en tomar una decisión al respecto, que ha ido gente a ver la ubicación de los fósiles, la disposición en el terreno, el tamaño del terreno, etc. pero que no se ha avan-

(3) Fuente: Secretaria de Turismo y Áreas Protegidas Chubut, 2017

zado más que eso. Manifiestan que sería una muy buena oportunidad para la comunidad de Sarmiento y que si no se cuida ese material fósil, con el pasar del tiempo irán desapareciendo o deteriorándose.

En cuanto a las encuestas realizadas a los residentes, se obtuvo que un elevado número (77,4%) de los encuestados identifica al patrimonio paleontológico como un elemento que los representa, sin embargo, el 38 % responde que no hace nada a la hora de encontrarse un fósil. Ante la pregunta si recomendarían su ciudad para ser visitada, casi la totalidad responde que sí. El 98% considera que el patrimonio paleontológico debe ser protegido y que el mismo le otorga calidad y distinción a su ciudad (90%), pero los datos no son elevados (20%). a la hora de responder si conocen algún tipo de programa en su ciudad para promover el cuidado y protección de este recurso.

CONCLUSIONES PRELIMINARES

La puesta en valor de sitios de interés paleontológico, a través del proceso de materialización generado a partir de la activación turística ha realizado aportes significativos a la sociedad, tanto en su posicionamiento como destino paleoturístico orientado hacia lo científico-recreativo como así también en cuanto al grado de conciencia que se genera de manera paulatina en la comunidad receptora. Todo ello a través del trabajo conjunto entre los diferentes sectores, que aportan de esta manera a su protección, firmeza en la legislación y control en el tráfico de fósiles.

De acuerdo con los resultados obtenidos el paleoturismo aún no es abordado de manera sólida e integral, por ende tampoco lo es el patrimonio paleontológico, dando como resultado el desconocimiento por parte de los habitantes en base a programas o proyectos para proteger el patrimonio, quienes son un factor clave para la puesta en marcha de este tipo de actividades. Al respecto, los habitantes de Sarmiento recalcan que no se hace difusión de la ciudad como tal en relación al patrimonio paleontológico y que sería de suma importancia concretarlo, porque de esta manera le daría mayor distinción a la ciudad y reforzaría su identidad.

Asimismo, el reconocimiento por parte de distintos actores o informantes clave, sobre las dificultades en la labor de sensibilización sobre el patrimonio natural, para la toma de conciencia de los residentes, da cuenta de los obstáculos que se presentan a la hora de poder gestionar y planificar el uso, conservación y protección del patrimonio paleontológico.

Por este motivo, resulta oportuno analizar cuáles son los actores intervinientes en las prácticas materiales y la identificación de la población con la puesta en valor del patrimonio paleontológico, considerando que el patrimonio responde a procesos socioculturales y refleja asimismo diversas posturas tanto sobre las medidas para su protección como sobre los usos sociales en el marco de un turismo sustentable.

Es importante recalcar que el trabajo con la comunidad debe ser de manera directa, propiciando un espacio de participación en el proceso de planificación de su desarrollo, como así también respetar sus posturas en cuanto a las medidas a implementar.

Estas consideraciones dan como pauta la necesidad de seguir reforzando y/o aunando voluntades y estrategias para lograr que el patrimonio paleontológico sea parte íntegra de la ciudad, transformándose en parte de su identidad de manera contundente o asumir que dicho recurso natural en esta instancia no posee las condiciones favorables para ser trabajado como atractivo para el turismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudo Torrico, J. (2003). Patrimonio y derechos colectivos. Antropología y patrimonio: investigación, documentación e intervención. Granada: Junta de Andalucía, 12-29.
- Barretto, M. (2007). Turismo y cultura: relaciones, contradicciones y expectativas. Asociación Canaria de Antropología y Pasos, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.
- Bertoncello, R. (2008). Turismo y geografía. Lugares y patrimonio natural-cultural de la Argentina. Buenos Aires., Argentina: CICCUS.
- Bustos Cara, R. (2004). Patrimonialización de valores territoriales. Turismo, sistemas productivos y desarrollo local. Aportes y transferencias, 8(2), 11-24.
- Capece, G. (2010). Turismo, planificación estratégica, agenda XXI, identidad, sustentabilidad, progreso. Un balance social, político y económico complejo. En L. Botto, Turismo y Gobierno. La construcción de una política interdisciplinaria. Buenos Aires: Fundación Pro Turismo.
- García Canclini, N. (1999). Los usos sociales del patrimonio cultural. En Aguilar Criado, E. Patrimonio etnológico, nuevas perspectivas de estudio. Consejería de Cultura, Junta de Andalucía, pp. 16-33.
- Godoy, C., Ibáñez, R., Ramírez, K., Ulloa, C. y Zumelzu, K. (2012). Análisis del Paleoturismo: Un nuevo tipo de Turismo de Intereses Especiales Caso de estudio: Sitio Paleontológico Pilauco Bajo. Osorno., Chile: Universidad Austral de Chile Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Escuela de Turismo.

Google Earth. (2017). [Mapa de Colonia Sarmiento, Chubut en Google Earth]. Recuperado el 3 de Octubre, 2017.

Harvey, D. (1990). La condición de la posmodernidad. Buenos Aires: Amorrortu Editores S.A.

INDEC. (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. INDEC. Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de <https://www.indec.gov.ar>

Instituto Geográfico Nacional (2016). Mapa político provincia de Chubut, Argentina. [Imagen] Recuperado el 28 de noviembre de 2017, de: <http://www.ign.gob.ar>.

Molina, S. (2000). El posturismo, de los centros industriales a las ludópolis.

Niding, M., Andueza, J., Farías, D., de los Ángeles Alonso, M., & Zamudio, A. (2011). El Turismo como Campo de Investigación: Posiciones y Miradas. Revista "Realidad, Tendencias y Desafíos", 8, 29-48.

Prats, L. (2005). Concepto y gestión del patrimonio local. Cuadernos de Antropología social, (21), 17-35.

Wallingre, N. (2009). Alternativas de desarrollo de los destinos turísticos. En Wallingre y Villar, Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

Recibido: 30/11/2017 | Aceptado: 15/12/2017

APORTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A LA MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE TURISMO

CONTRIBUTIONS OF THE BALANCE SCORECARD METHODOLOGY TO THE IMPROVEMENT OF PUBLIC MANAGEMENT OF TOURISM

Yanina Analía Corbo¹

Ana María Biasone²

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

Las administraciones locales deben asumir los impactos que la actividad turística genera en el territorio y no siempre cuentan con los medios para gestionarlos apropiadamente. El Cuadro de Mando Integral se presenta como una herramienta eficaz aplicada con éxito en organismos del sector público local. Este trabajo busca describir y analizar los mecanismos de gestión del área de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, a partir de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con la intención de brindar información útil al municipio acerca del estado actual del área y las posibilidades de mejora.

Palabras claves: *cuadro de mando integral – Mar Chiquita - gestión pública – turismo – procesos.*

ABSTRACT

The local administrations have to face the impacts caused by tourism on the territory and they do not always have the means to manage them properly. The Balance Scorecard represents a useful tool that has been successfully implemented in some local administrations. The purpose of this paper is to describe and analyze the tourism management practices of the Municipality of Mar Chiquita, Province of Buenos Aires, through the use of the Balance Scorecard methodology, with the aim of providing useful information to the Municipality regarding the current situation of the area and its improvement opportunities.

Keywords: *balance scorecard – Mar Chiquita - public sector – tourism – process.*

(1) Licenciada en Turismo (UNMdP). Candidata a Magíster en Desarrollo Turístico Sustentable (UNMdP). Docente de grado en la UNMdP. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría V. Correo Electrónico: yaninacorbo@hotmail.com.

(2) Licenciada en Turismo (UNMdP). Magíster en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones (Universidad Austral). Coordinadora Académica de la "Maestría en Desarrollo Turístico Sustentable" (FCEyS, UNMdP). Docente (FCEyS, UNMdP). Miembro titular del Comité de Ética Colegio de Profesionales en Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Correo Electrónico: anabiasone@hotmail.com.

INTRODUCCIÓN

La actividad turística se consume en el destino e impacta indefectiblemente en el territorio, con consecuencias ambientales, políticas, sociales, culturales y económicas. Las administraciones locales son quienes deben asumir los efectos positivos así como los conflictos e impactos negativos que ello conlleva y no siempre cuentan con las herramientas y las capacidades para gestionarlos apropiadamente sin perder de vista su fin último: alcanzar el desarrollo armónico de la comunidad en sus distintas facetas, dando cauce a las aspiraciones de los pueblos en cada momento histórico (Levi et al., 2015).

Por otra parte, la globalización ha promovido una reestructuración en la administración pública, que se tradujo en la disminución del aparato estatal, la descentralización de poderes centrales a gobiernos locales y el perfeccionamiento en la prestación de servicios a través de mecanismos facilitadores como la incorporación de la tecnología en los sistemas administrativos. Todo esto plantea una serie de desafíos para los gobiernos locales (Conejero Paz, 2005).

Se hace necesario entonces rever el modo en que se realizan las tareas, innovar y profundizar en el conocimiento de nuevas herramientas de gestión y control que procuren mejorar en tiempo y calidad la performance de las organizaciones públicas. Particularmente en América Latina, *“a partir de la segunda mitad de la década de los noventa (...) comienza una nueva ronda de transformaciones en el aparato estatal y en la administración pública. Estos cambios constituirán una agenda más orientada al mejoramiento de la gestión, con gran énfasis en la efectividad de las políticas públicas, en el fortalecimiento de la función pública, en la democratización de la administración pública y en el montaje de una red de políticas sociales, con el objetivo de alcanzar una verdadera ciudadanía social”* (Levi et al., 2015: 578).

A principios de los noventa aparece en escena el Cuadro de Mando Integral (de ahora en adelante CMI) (Kaplan y Norton, 1992). Este instrumento, también conocido como tablero de control, nace con la intención de mejorar el desempeño de la gestión privada, intentando superar las limitaciones que ofrecía la sola consideración de los aspectos financieros de las empresas. Así, se propone una herramienta que apunta a la mejora y el control de la gestión, a través de la focalización en diversas dimensiones que hacen más integral su análisis. En ello radica su novedad: interrelacionar variadas perspectivas y focalizarse en temas críticos midiéndolos a través de indicadores. A su vez, se ocupa de traducir la estrategia para hacerla aprehensible a todos los actores de la organización, al tiempo que favorece la conformación de un sistema informativo y de control de gestión que colabore con la organización en el largo plazo.

Su popularidad no tardó en difundirse y llegar incluso a otro tipo de organizaciones como las no gubernamentales y el sector público. En un contexto de reforma gerencial en el ámbito público, cambiante, exigente, de mayor

compromiso ciudadano e involucramiento de los actores sociales, la aplicación del CMI al ámbito público se propone como una herramienta de utilidad para la mejora en los procesos y sistemas de calidad. Tal como expresan Borrero Sánchez y Vargas Sánchez (2005: 151), *“partiendo de la idea de que las empresas, los ciudadanos y la sociedad en general reclaman de la Administración Pública que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad, se hace imprescindible introducir en ellas sistemas de gestión que incorporen los principios de la mejora continua y la excelencia”*.

Si bien éste constituye un tema de gran interés y actualidad, hasta el momento son escasos los ejemplos de implementación de dicho instrumento en el ámbito del sector público. En lo que respecta al sector público turístico, es aún menor lo que puede hallarse en relación a la utilización de esta herramienta. Los trabajos se aplican principalmente al desarrollo y gestión estratégica de destinos turísticos con la intención de proporcionar continuidad y sostenibilidad (Vila, Costa y Rovira, 2010; Vega Falcón, 2015; Ledesma, 2014).

Este artículo tiene por objetivo describir y analizar los mecanismos de gestión del área de turismo del Partido de Mar Chiquita, Provincia de Buenos Aires, a partir de la aplicación de la metodología de Cuadro de Mando Integral, con la intención de brindar información útil al municipio acerca del estado actual del área y las posibilidades de mejora en los objetivos, procesos y resultados.

Estado y turismo. Devenir y funciones

Se entiende por turismo a aquel fenómeno social con implicancias sociales, económicas, ambientales y políticas que impactan en la vida de las comunidades. Ello trae aparejado necesariamente una gradual intervención del Estado en el sector, hecho que es posible apreciar en el devenir histórico del desarrollo de la actividad a nivel mundial.

En la actualidad es habitual considerar al Estado como uno de los actores claves que no sólo deben fomentar o crear condiciones propicias para el desarrollo turístico, sino que a su vez deben velar por los intereses de la comunidad receptora, a través de la formulación de políticas turísticas, generando así una nueva relación de interdependencia con la vida social y económica del destino, que implique el desarrollo social y cultural, la protección de la identidad local, la preservación del ambiente y por ende la propensión a una mejor calidad de vida de la población.

Queda así planteado entonces el marco de responsabilidad que en la sociedad moderna posee el Estado dentro de la gestión del turismo, abarcando distintas funciones específicas como señala Acerenza (1986): de coordinación, legislativa y reglamentaria, de planificación y de financiación o de ayuda a las inversiones.

Al interior de la Administración Pública es posible identificar las variadas figuras que puede adoptar el organismo público de turismo. Según Acerenza

(1986) a nivel nacional se encuentra el Organismo Nacional de Turismo, definido como la organización estructurada por el Estado, con responsabilidades en materia turística a nivel nacional, cuyo principal propósito es optimizar el crecimiento del turismo, para maximizar, de ese modo, su contribución al desarrollo económico y social del país. Consecuentemente, dependiendo del nivel del estado al que nos refiramos, ese organismo oficial de turismo puede adquirir diferentes denominaciones y funciones. Particular interés adquiere la importancia de analizar los organismos locales ya que el municipio es el ámbito de encuentro entre el visitante y la comunidad local y por ende en el que se produce el "hecho turístico".

La nueva gestión pública y los municipios

Las últimas décadas han sido testigo de profundos cambios en la manera de gestionar las organizaciones públicas, fruto del contexto en que ellas se desenvuelven. Siguiendo la tendencia mundial, Argentina no ha sido ajena a estos intentos de mejora (muchas veces exitosos y otras no tanto) de la Administración Pública.

En este contexto, y a pesar de que comúnmente se cuenta con estructuras dotadas de cierta rigidez, organizaciones "heredadas", y una planta de funcionarios de carrera que en general resisten a los cambios, surgen nuevos procedimientos, procesos y esfuerzos que asoman con fuerza y se materializan con la creación de instituciones de formación de dirigentes, sistemas de evaluación de las capacidades del Estado o implementación de nuevas herramientas de gestión.

Estas reformas del aparato estatal se apoyan en las ciencias del management moderno y priorizan los cambios hacia el interior de las organizaciones, en la convicción de que ello producirá un efecto positivo en el servicio civil al profesionalizar los cuadros y lograr una burocracia más técnica que pueda dar respuesta a las demandas de la sociedad.

Los municipios argentinos, en el actual contexto político, económico y social del país y de la región, se ven compelidos a continuar con el proceso de implementación de fuertes reformas en sus estructuras y en su estilo de gestión, de manera de dar respuesta a las nuevas funciones y responsabilidades que la sociedad les asigna en el marco de la creciente importancia que esta instancia de gobierno ha adquirido: el liderazgo en valores compartidos, la innovación como eje de la gestión, el posicionamiento identitario de la marca territorial en los mercados mundiales, el fomento a las actividades productivas generadoras de riqueza que propendan al desarrollo endógeno, económico y social, asegurando así una mejor calidad de vida para la población. Así lo expresa Iturburu (1999: 7): *"Ahora, muchas de ellas [las ciudades] asumen un rol activo en la búsqueda de las oportunidades que genera la globalización, a fin de mejorar el posicionamiento de su territorio en la desigual distribución del ingreso y de la riqueza que de la misma derivan"*.

A pesar de ello, *“son aislados los casos en que se incorporan instrumentos como los sistemas de contabilidad, control de gestión y evaluación de los resultados (...) Las prescripciones respecto de la transparencia y responsabilidad de los funcionarios son muy escasas”* (Iturburu, 1999: 110).

Los avances que tienen lugar en los aspectos políticos y en el ámbito de la sociedad civil requieren nuevas herramientas de gestión que permitan la planificación, ejecución y control de los impactos que la implementación de las políticas públicas produce en el territorio. El CMI es una de esas herramientas que, si bien proviene de la empresa privada, ha probado su eficiencia al ser aplicado con éxito en el sector público de algunos gobiernos locales.

CMI: una herramienta innovadora de gestión y control

El impacto de la era de la información y los efectos de la incipiente globalización pusieron de relieve en los años `70 que muchas de las habilidades que hacían a las empresas obtener ventajas competitivas sostenibles aplicando nuevas tecnologías y gestionando correctamente activos y pasivos cayeron en la obsolescencia. A partir de entonces se hicieron necesarias otras capacidades para alcanzar buenos resultados en el mundo de las empresas, atendiendo a aspectos tales como la implementación de procesos y sistemas de calidad, la flexibilidad, la satisfacción del cliente, configurando así un nuevo mapa de factores críticos de éxito. En este contexto, la administración tradicional, basada en aspectos contables y financieros, no resultaba de utilidad. Medir de otra manera se hizo imprescindible.

Atendiendo a esta nueva situación, los autores David Norton y Robert Kaplan desarrollaron en 1992 un nuevo modelo de medición del desempeño: el “Cuadro de Mando Integral” (en inglés: Balanced Scorecard). Se trata de un instrumento de gestión que recoge de forma sintética y sistematizada información relevante. Se lo concibe como un instrumento de pilotaje de la organización utilizado por directivos y responsables de diferentes niveles jerárquicos para la toma de decisiones.

El CMI completa los indicadores financieros de la actuación pasada, que toda organización identifica y controla, con la medición de inductores de actuación futura, lo que hace de este instrumento un verdadero sistema de gestión. Se suele señalar que el CMI es una herramienta que permite formalizar y racionalizar el proceso de toma de decisiones, puesto que tiene la capacidad de traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. De esta manera permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan su actuación desde cuatro perspectivas: la

financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento de las personas.

El núcleo del CMI lo constituye un conjunto seleccionado de indicadores que aportan información para la toma de decisiones. Los indicadores son variables simples o combinaciones de variables (ratios, expresiones matemáticas de diferente complejidad, etc.) de tipo cuantitativo preferentemente, cuya medida sistemática a lo largo del tiempo proporciona la información deseada.

Por todas las características descriptas, el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información, de formación y no sólo como un sistema de control.

Aplicación del CMI en el Sector Público

En mérito a sus cualidades y ventajas, el uso del CMI, está viendo propagar su aplicación al sector de las organizaciones públicas. Si bien este fenómeno no se encuentra muy extendido es posible encontrar experiencias concretas y estudios de casos (Barros da Silva & Rodríguez González, 2004; Bombini & Diblasi, 2010).

Si bien no son pocos los especialistas que se cuestionan si es conveniente "trasplantar" una herramienta concebida especialmente para la lógica empresarial privada al sector de los organismos públicos, cuyo sistema de toma de decisiones tiene particularidades, actores y circuitos notoriamente diferentes; cabe destacar algunos de los atributos valorados positivamente para su uso en el sector público. Entre ellos se pueden mencionar un efectivo control de los programas y proyectos a implementar, conciliando los objetivos de perfeccionamiento (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje), la racionalización en la prestación de los servicios (Perspectiva de Procesos Internos), así como el control de los costos y el manejo presupuestario (Perspectiva Financiera) siempre teniendo en la mira la satisfacción de las expectativas y necesidades de la comunidad (Perspectiva del Contribuyente-Usuario-Ciudadano). A estos beneficios, Barros da Silva & Rodríguez González, (2004: 122) agregan que "por sus características de instrumento de control estratégico, parece ser adecuado para monitorizar la ejecución de los planes del gobierno y su comunicación a toda la máquina administrativa gubernamental, haciendo surgir nuevos CMI en los niveles inferiores de la Administración Pública alineados con el CMI original".

Quienes adscriben a estas consideraciones sostienen que la aplicación del CMI al sector público consiste en introducir algunos cambios para adaptar sus contenidos a la realidad de cada organismo, pero siempre manteniendo las cuatro perspectivas originales y, eventualmente, adicionando nuevas perspectivas que atiendan al contexto y las necesidades de cada caso (Kaplan, 1999).

En la mayoría de los casos se han aplicado en gobiernos locales en las áreas de economía, salud, educación, deportes y son prácticamente inexistentes en el sector del turismo. En todos ellos se recomienda muy especialmente

la difusión de los objetivos estratégicos de manera tal que estos no residan únicamente en los mandos altos (en el que actúan los representantes electos por un período determinado y por ende ligados a un ciclo político) sino en los mandos medios donde se desenvuelven los funcionarios de carrera y personal de planta, cuya estabilidad está asegurada trascendiendo la duración de una administración política.

Cabe señalar como una de las cuestiones que constituye un obstáculo en las organizaciones del sector público el hecho de que estas dependencias suelen carecer de misiones, visiones o estrategias bien definidas que guíen la aplicación de la herramienta.

Por todo lo expuesto, se considera factible el uso de la herramienta CMI en el sector público en tanto instrumento de control estratégico; resulta apropiado para monitorear la ejecución de los planes del gobierno al tiempo que permite su comunicación a todo el aparato administrativo. Sin embargo se cree conveniente adicionar la perspectiva Política que Ramírez (2000) propone y que constituye el rasgo diferencial respecto de las empresas privadas, en tanto "el punto de partida para la elaboración del Cuadro de Mando Integral Municipal es el nivel político, y en él el pensamiento estratégico debe ser dominante para plantear y ratificar ó rectificar rumbos en el plan de gobierno" (Ramírez, 2000: 6). Y agrega: "la visión política del Municipio, es un rasgo diferencial con respecto a la organización de capital privado, ya que en ella intervienen los representantes de los ciudadanos que han surgido del voto popular y que conforman el Departamento Ejecutivo y el Deliberativo (Ramírez, 2000: 12).

Aplicación del CMI en el sector turístico

En lo que respecta al ámbito turístico, es aún incipiente la aplicación de esta herramienta. Sin embargo pueden identificarse ciertas iniciativas vinculadas específicamente a grandes empresas como las cadenas hoteleras internacionales (Fernández-Santa Cruz, 2004), o en menor medida a prestadores turísticos locales como agencias de viaje, empresas de descanso y esparcimiento y de traslado de turistas y recreativos (Morocho Tayupanda, 2016; Pérez Hernández, 2016; Hernández Gómez, 2006).

Se considera al CMI como una herramienta idónea para aplicar en organizaciones del sector turístico, ya que permite la *"gestión de los recursos intangibles, la coordinación de diferentes unidades de negocio, la visión a largo plazo, la identificación de las competencias y los cambios precisos para mantener el grado de innovación necesario por medio de una estructura lógica de análisis del modelo de negocio"* (Fernández-Santa Cruz, 2004:4).

Si bien pueden ser múltiples las posibilidades de aplicación, todas poseen un común denominador que es su estructura básica: idénticas fundamentaciones teóricas, componentes del sistema y pasos a seguir. Tal como afirman Vila, Costa y Rovira (2010: 234): *"los pasos necesarios para implementar el balan-*

ced scorecard son los mismos que los del modelo original (Kaplan & Norton, 1992, 1996), aunque teniendo en cuenta cualquier complejidad adicional de los constructos o variables empleadas”. En muchos casos se combina con otros métodos de diagnóstico y medición como la cadena de valor de Porter o el análisis FODA, lo que hace más complejo y completo el análisis (Morochó Tayupanda, 2016; Pérez Hernández, 2016, Vega Falcón, 2015). Este tipo de estudios adicionales permiten obtener información del estado de situación de la organización antes de establecer una nueva misión o visión estratégica.

Además, el CMI es considerado una herramienta de soporte para la planificación estratégica de destinos. Así, pueden mencionarse trabajos referidos a marcas de destinos o desarrollos de sitios turísticos (Vega Falcón, 2015; Vila, Costa y Rovira, 2010; Balagué i Canadell, & Navinés Badal, 2013). Según Vila, Costa y Rovira (2010: 234) *“cada destino turístico debe identificar las variables críticas necesarias para cumplir su respectiva estrategia y establecer las relaciones entre ellas en su mapa estratégico individual. Las variables deben medirse con indicadores que sean fáciles de comprender y que contengan datos fáciles de obtener. Como las variables se expresan en términos muy generales, se pueden usar muchos indicadores diferentes para medirlos y así especificar su significado”*. En ciertos casos, se observa una asociación directa con procesos de transformación general de la ciudad o del desarrollo turístico en particular, por lo que se entiende que se esta poderosa herramienta es comúnmente utilizada al momento de liderar un proceso de cambio.

Es interesante destacar que en este contexto referido a espacios públicos, la importancia de la voluntad política adquiere un rol fundamental para asegurar la potencialidad de esta herramienta de gestión a fin de proporcionar continuidad al desarrollo turístico de un territorio. En ocasiones, *“cuando se trata de destinos turísticos, el CMI puede basarse en las directivas del plan estratégico de turismo del lugar en caso de que cuente con uno”* (Vega Falcón, 2015) y por ello el desarrollo de una adecuada estrategia común se convierte en una necesidad imperiosa para el progreso, supervivencia y continuidad de los destinos turísticos, con vistas a crearle una ventaja competitiva.

Uno de los ámbitos dentro del sector público donde la incorporación de este modelo de gestión es más reciente es en el manejo de áreas protegidas estatales (Torres Matobelle, 2009) y en la creación de una marca turística (Guamán Bravo, 2016). También pueden hallarse trabajos aplicados a la gestión diaria de un organismo público de turismo local (Ramírez, 2000).

Además de estos aspectos, una de las adaptaciones más comunes al aplicar el CMI en un destino radica en la participación de los actores sociales en la delimitación de las cuestiones críticas y la determinación de las decisiones estratégicas del destino, lo que implica necesariamente una instancia de debate, negociación y consenso, diferente a lo que sucede en el ámbito privado, donde las directivas están establecidas unilateralmente por la gerencia de la empresa (Vila, Costa y Rovira, 2010).

Así, es posible advertir los matices particulares que adquiere el CMI cuando es aplicado en el ámbito turístico. Según el caso, será considerado una entidad empresarial más o, al referirnos a un destino turístico específico, se considerarán nuevas perspectivas que involucren las dimensiones social y ambiental del destino en el marco del desarrollo sustentable.

Aportes del Cuadro de Mando a la gestión pública de turismo. El caso de Mar Chiquita

Se toma como antecedente el aporte realizado por Ramírez (2000), quien aplica esta herramienta concreta en un organismo público de turismo local. En relación a ello el autor afirma que *“la información financiero-presupuestaria es necesaria para dirigir estratégicamente al Municipio, pero no es suficiente por sí sola, debiendo ser complementada con la información que requieren las otras visiones”* (Ramírez, 2000: 5) proveniente de los distintos actores sociales (políticos, ciudadanos, el personal, proveedores de bienes y servicios) que participan en la gestión comunal.

Siguiendo esta misma línea, en el presente trabajo se plantean las siguientes perspectivas: financiera-presupuestaria; usuario-ciudadano, procesos internos; aprendizaje y desarrollo y política. Se toma como unidad de análisis a la Dirección de Turismo del Partido de Mar Chiquita.

Para cada una de las perspectivas se propone abordar aspectos tales como la gobernabilidad, el equilibrio financiero, la satisfacción del usuario y los tiempos empleados en los procedimientos, entre otros (Ramírez, 2000). En primer lugar se determinará la visión, para luego identificar cuestiones estratégicas puntuales, objetivos y sus indicadores de medición. La información será recogida a través de técnicas como la entrevista semi-estructurada, y se acudirá al análisis de contenido de documentos oficiales, procedimentales y legislativos.

Se tomarán como temas críticos subyacentes los propuestos por la gestión del intendente Arq. Carlos Ronda, atendiendo al marco político que se quiere promover en el ámbito de la Administración Pública. Así, se establecen para todo el territorio municipal tres ejes estratégicos: Desarrollo Territorial, Reestructuración Integral Municipal y Comunicación Efectiva. Los mismos guiarán las acciones en todas las dependencias municipales del Partido.

En base a ello, se busca traducir y operativizar esa visión y los ejes estratégicos a objetivos e indicadores concretos que permitan no sólo gestionar sino también controlar el cumplimiento y coherencia entre la dirección política y los mandos operativos, concretamente dentro de la Dirección de Turismo del Partido de Mar Chiquita. Para realizar esta etapa del trabajo es fundamental el apoyo y la voluntad política de los funcionarios públicos (políticos y de planta) para aportar datos fidedignos.

Así, se propone el siguiente esquema (Ver Tabla 1). Del cruce surgen los objetivos aplicados al Área de Turismo. Y luego se establecen los posibles indicadores.

Tabla 1. Propuesta de Cuadro de Mando Integral aplicado a la Dirección de Turismo del Partido de Mar Chiquita.

PERSPECTIVAS	EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	INDICADORES
<p>USUARIO-CIUDADADANO</p>	<p>Satisfacción del visitante-ciudadano</p> <p>Veracidad de la información</p> <p>Imagen de Marca del Destino</p>	<p>Lograr visitantes y residentes satisfechos</p> <p>Asegurar la fiabilidad de la información</p> <p>Conocer el posicionamiento del destino</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de visitantes según período del año (para el primer año sería sólo la cantidad de visitantes por período del año) • Porcentaje de repetición de la visita al destino • Porcentaje predisposición a recomendar el destino • Porcentaje de incremento mensual de consultas recreativas por parte de la población local en las oficinas de atención • Incremento anual de visitas al sitio web • Comentarios de visitantes en redes sociales • Percepción de la imagen de marca • Número de quejas por parte de los usuarios (turistas/residentes) por información errónea • Número de quejas por parte de los prestadores por información errónea • Estructura y calidad de contenido de la información de promoción

<p>FINANCIERA- PRESUPUESTARIA</p>	<p>Fuentes alternativas de financiamiento</p> <p>Productividad de los recursos aplicados</p>	<p>Generar nuevas fuentes de financiamiento</p> <p>Reducir los costos operativos</p> <p>Mejorar la utilización de los recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de recursos privados obtenidos respecto del gasto total para la realización de eventos • Ingresos por venta de merchandising • Porcentaje de aportes provenientes de Nación y Provincia para fiestas públicas y acciones promocionales • Porcentaje de Ingresos al erario público provenientes de tasas de publicidad y promoción en espacios públicos (sampling, exhibición de marcas de automotores, etc.) • Porcentaje de reciclado y reutilización de material (folletos no fechados, impresiones varias) en comparación a años anteriores.
<p>PROCESOS</p>	<p>Calidad y mejora de los procesos</p> <p>Comunicación interna efectiva</p>	<p>Planificar la reasignación de procesos</p> <p>Revisar y evaluar procesos y materiales</p> <p>Identificar canales de comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de calidad en la atención al público • Incorporación anual de mobiliario en las oficinas de información turística • Frecuencia semestral de mantenimiento de las instalaciones • Porcentaje de ocasiones en las que la oficina permaneció cerrada o abrió sus puertas tarde • Grado de cumplimiento de tareas según planificación previa • Valoración de la comunicación interna por parte de los empleados y definición de medios • Tiempo requerido para la contestación/resolución de una consulta vía mail, redes sociales, telefónica o personalmente • Porcentaje de áreas con certificaciones de Calidad

<p>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</p>	<p>Profesionalización del personal</p> <p>Satisfacción de los empleados</p>	<p>Definir y actualizar funciones</p> <p>Desarrollar capacidades de los empleados</p> <p>Propiciar el buen clima laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que ha realizado al menos una capacitación o formación extra laboral • Porcentaje de rotación de los empleados dentro de la Dirección / Oficina • Asistencia a los talleres de capacitación e información ofrecidos por el Municipio • Encuesta a empleados sobre nivel de motivación • Cotejo entre funciones percibidas y funciones establecidas por reglamento
<p>POLÍTICA</p>	<p>Visión del turismo a nivel municipal</p>	<p>Determinar el aporte del turismo al desarrollo local</p> <p>Definir el perfil de los destinos del Partido</p> <p>Revisar la estructura municipal</p> <p>Fortalecer la Integración al interior del Partido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de contribución de la actividad turística al PIB local • Número de oportunidades productivas para la población local • Percepción de la imagen del Partido • Grado de asociación del turismo con las localidades • Diversidad y distribución de atractivos a lo largo del Partido • Número de reuniones anuales con agentes del desarrollo turístico • Grado de complejidad de la estructura municipal y superposición de tareas y funciones con otras áreas del municipio. • Ubicación de la Dirección dentro del organigrama. • Frecuencia y tipo de comunicaciones inter-áreas.

Fuente: Elaboración propia.

CONSIDERACIONES FINALES

Como producto del análisis se evidencia el potencial de la herramienta para comprender, aprehender y mejorar la gestión del Estado. Es posible ob-

servar que desde el Municipio existe una clara intencionalidad por modernizar la estructura administrativa, al establecer ejes estratégicos de gestión integrales a todo el Partido. Sin embargo aún resta profundizar en indicadores más tangibles que permitan mejorar la eficacia y eficiencia de aquello que desde la voluntad política se establece, en tanto los ejes estratégicos planteados no son lo suficientemente abarcados para contener cuestiones que tienen que ver con la práctica turística.

Este estudio intenta ser un aporte para la sistematización de trabajos basados en el fomento del CMI dentro de la gestión turística, y pretende a su vez ofrecer una aproximación simplificada de la aplicación de una herramienta útil a una institución del Estado para comprender y mejorar la gestión cotidiana del área. Esta sería al menos una primera instancia de aplicación, reconociendo que el CMI si bien es simple, contempla otras etapas y conexiones que aquí no fueron incluidas. Queda planteada la posibilidad de proyectar la aplicación del CMI a otras áreas de gobierno, sobre la experiencia piloto que aquí se presenta e ir ampliando la cobertura hasta alcanzar a todo el Municipio.

Se reconoce la importancia del compromiso, la opinión, el trabajo articulado y la predisposición por parte de los empleados para llevar a cabo con éxito esta tarea, ya que son quienes conocen las demandas del sector y las problemáticas que se generan en el día a día y asimismo son depositarios de la responsabilidad de brindar un buen servicio público.

A su vez se advierte lo significativo que resulta la definición de lineamientos políticos claros y planificados que actúen como marco y brinden una orientación hacia la cual se quiera dirigir al municipio. A esto se suma la necesidad de que exista una estructura orgánica ordenada entre los diferentes actores intervinientes y se conozca el estilo de gestión y la cultura organizacional. Todos estos aspectos suelen estar desdibujados dentro del ámbito público, por lo que la implementación del CMI permite hacerlos tangibles.

Se considera fundamental profundizar también en la comunicación interna de manera de traducir y difundir los ejes estratégicos para que todos los miembros de la organización tengan en claro hacia dónde se dirige la organización y qué se quiere lograr.

Además es importante destacar que este tipo de trabajos requieren de un tiempo prolongado que permita la inmersión en la gestión pública diaria y la identificación de las cuestiones críticas, que serán distintas en cada organización.

Dado que el trabajo que aquí se presenta plantea como ámbito de aplicación el sector público y especialmente el turístico, se considera como una de las perspectivas más importantes la satisfacción del visitante y del residente, al cumplir con una de las premisas básicas de la actividad del Estado.

Por último, sería deseable que los resultados de la aplicación de esta herramienta sean considerados como insumo para las siguientes gestiones, independientemente de la vinculación directa con los ejes estratégicos propuestos por el gobierno de turno. Se constituye como un puntapié inicial sumamente

valioso, por el trabajo de relevamiento, capacitación y compromiso de los empleados. En cualquier caso, independientemente del contenido de la política formulada desde la gestión política, contar al menos con un direccionamiento hacia el cual dirigir esfuerzos es un primer paso.

En síntesis, este estudio constituye un aporte puntual a la consideración de un instrumento con gran potencial para la gestión pública turística, cuya aplicación no está muy difundida. Representa una contribución al conocimiento sobre la medición del desempeño en la administración pública de los destinos turísticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A. (1986). *Administración del Turismo. Conceptualización y Organización*, Ed. Trillas (1 vols.), segunda edición, México.
- Balagué i Canadell, J., & Navinés Badal, F. (2013). Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro. *Harvard Deusto Business Research*, 1(2), 132-146.
- Barros da Silva J. B. & Rodríguez González R. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público. Universidad de Valladolid, España, en *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2 (4), 117-148.
- Bombini, M. S., & Diblasi, J. V. (2010). Cuadro de Mando Integral, evidencia en el sector público y la experiencia en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza.
- Conejero Paz, E. (2005). Globalización, gobierno local y democracia participativa. *Cuadernos Constitucionales de la cátedra Fadrique Furio Ceriol (en cursiva)*, (52), 13-31.
- Fernández-Santa Cruz, M. V. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras en España. Variables críticas de actuación. *Papers de Turisme*, (36), 40-55.
- García Navas, F., Becerra Benítez, F., Cebrino Casquero, F., Delgado Reina, C. y Álvarez Gallego, M. (2014). Importancia económica de la industria de reuniones y eventos en Málaga. Fundación Ciedes. Recuperado de <http://ciedes.es/images/stories/Cuadernos/Cuaderno14.pdf>.
- Guaman Bravo, P. J. (2016). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral como elemento estratégico para la marca Salcedo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ecuador.

- Hernández Gómez, C. (2006). Propuesta de Cuadro Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos SA. (Tesis de grado). Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica.
- Iturburu, M. S. (1999). Municipios argentinos: potestades y restricciones constitucionales para un nuevo modelo de gestión local. (2° edición) Instituto Nacional de la Administración Pública – INAP - Dirección Nacional de Estudios y Documentación, Dirección de Estudios e Investigaciones.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. *Harvard manager*, 14(4), 37-46.
- Ledesma, J. S. (2014). Fundamentos del cuadro de mando integral aplicados a la gestión estratégica de los destinos turísticos. En N. Wallingre. (Ed.) *Gestión de municipios turísticos. Instrumentos básicos de acción* (pp.261-272). Bernal, Argentina. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes / Prometeo
- Levi, M., Weber, M., Skocpol, T., Evans, P., Oszlak, O., Peters, B. G., & Wildavsky, A. (2015). El valor estratégico de la gestión pública. Trece textos para comprenderla.
- López, Andrea (2002) *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. I.N.A.P. Dirección de Estudios e Información. Doc. N° 68, Serie I, Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. España.
- Morocho Tayupanda, A. S. (2016). Diseño del cuadro de mando integral para la Compañía de Turismo RIOEMPRES Tour SA, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. (Tesis de grado). Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, Ecuador.
- Pérez Hernández, H. (2016). Modelo de Cuadro de Mando Integral Sostenible para los Prestadores Turísticos del Municipio de San Antonio del Tequendama. (Tesis de grado). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Facultad de Ingeniería. Bogotá, Colombia.
- Ramírez, N. L. (2000). La gestión de la mejora en el Municipio. La integración de la visión financiero-presupuestaria en el cuadro de mando. Comunicación presentada en XV Encuentro de Profesionales en Ciencias Económicas del Ámbito Municipal, Tandil [ARG], 23-25 noviembre 2000.
- Sánchez, J. D. B., & Sánchez, A. V. (2005). Estrategia y cuadro de mando integral en una empresa pública local: el caso de GIVSA. *Revista de economía y empresa*, 23(54), 151-170.

Torres Matovelle, P. A. (2009). Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a la gestión del turismo en el Parque Nacional Machalilla (Tesis de Maestría). Quito: EPN.

Vega Falcón, V. (2015). Balanced Scorecard aplicado al Desarrollo Turístico de un territorio: Caso Municipio Santa Clara, Ecuador. En Vega (Presidencia). III Congreso Científico UNIANDES. Congreso llevado a cabo en Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador.

Vila, M., Costa, G., & Rovira, X. (2010). The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism Management*, 31(2), 232-239.

Recibido: 01/12/2017 | Aceptado: 15/12/2017

ARTICULACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD IRAM – SECTUR Y PROGRAMAS DE CALIDAD CON UNA NORMATIVA PARA REGULARIZAR Y CATEGORIZAR LOS LODGES - PROVINCIA DE MISIONES 2014

**ARTICULATION OF IRAM - SECTUR QUALITY STANDARDS AND QUALITY PROGRAMS
WITH A REGULATION TO REGULARIZE AND CATEGORIZE THE LODGES PROVINCE OF
MISIONES 2014**

Noelia Belén Acosta¹
Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

En Argentina, el marco regulatorio turístico es obsoleto y no acompaña a los cambios históricos y procesos de desarrollo económico que se han producido en los últimos 30 años. En el sistema de alojamientos se detectan nuevas modalidades, y las circunstancias actuales señalan que ya existen alojamientos turísticos que operan bajo modalidades que no se encuentran regulados. No se contempla la complejidad que han cobrado los alojamientos, advirtiéndose legislación obsoleta, vacíos legales y su efecto en el sistema de alojamientos existente. En el marco de un proceso de mejora de calidad y compromiso ambiental, la aplicación de modelos estandarizados adquirió importancia progresiva, decisión estratégica y voluntaria, que otorga valor agregado, al que se llega por adhesión.

Palabras claves: lodge - legislación - sustentabilidad - calidad - servicio.

ABSTRACT

In Argentina, the tourism regulatory framework is obsolete and does not accompany the historical changes and economic development processes that have taken place in the last 30 years. New modalities are detected in the accommodation system and the current circumstances indicate that there are already tourist accommodations that operate under modalities that are not regulated. The complexity of the accommodations has not been considered, with obsolete legislation, legal gaps and their effect on the existing accommodation system being noticed. In the context of a process of improvement of quality and environmental commitment, the

(1) Licenciada en Turismo. Estudiante de la Maestría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Docente en la Diplomatura de Responsabilidad Social y Ambiental de la Universidad Católica de Santa Fe. Desde la facultad viene trabajando con la temática ambiental y calidad en los servicios.

application of standardized models acquired progressive importance, strategic and voluntary decision, which gives added value, which is reached by adhesion.

Keywords: lodge - regulation - sustainability - quality - service.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia del crecimiento sostenido del mercado y sus servicios, el marco que regula el sector de alojamientos se volvió obsoleto, sin acompañar cambios históricos y procesos de desarrollo económico que se han producido en los últimos 30 años en la actividad. Las nuevas exigencias de la demanda y el avance de una corriente ambientalista, orientan a los sectores involucrados en turismo, en la búsqueda de prestación de un servicio personalizado, mejora en los niveles de calidad y compromiso con el ambiente, algo que la legislación vigente desconoce por completo. Se detectan marcos legislativos obsoletos y vacíos legales, sin actualización desde hace 30 años. Esto trajo aparejado la respuesta espontánea y desordenada de la oferta, con efectos negativos en el Sistema de Alojamientos existente: en alojamientos tradicionales no permite innovar y se encuentran deficientemente categorizados y en las nuevas modalidades se detecta un vacío legal.

En el sistema real y concreto de alojamientos de la provincia de Misiones, se detectan diversas modalidades de alojamiento, de distintas categorías. Mónica Solís expone que: *“Las circunstancias actuales nos señalan que en la provincia ya existen alojamientos turísticos que operan bajo modalidades que no se encuentran contempladas en la normativa y que a su vez precisan de requisitos acordes a los mismos y que contemplen los adelantos...”* (Solís, M.; 2009: 111). La legislación vigente no contempla la complejidad que han cobrado en la provincia, en cuanto a prestación de servicios y, más allá de que hayan iniciativas, siguen encontrándose vacíos legales que no permiten encuadrar bajo figuras legales que los contemplen a todos los alojamientos turísticos.

Por su parte, en el marco de un proceso de mejora de calidad y compromiso ambiental, la aplicación de modelos estandarizados ha adquirido una importancia progresiva, en la cual el cliente ha sido el centro de atención. Son cuatro las propuestas disponibles y aceptadas la implementación de modelos estandarizados de calidad o ambiental: Programas de Calidad del SACT², normas de calidad IRAM – SECTUR, ISO 9001³, ISO 14001⁴ y Rainforest AllianceTM⁵.

(2) Sistema Argentino de Calidad Turística. De ahora en más, cuando se haga referencia a este sistema se lo llamará por sus siglas “SACT”.

(3) Sistema de Gestión de la Calidad.

(4) Sistema de Gestión Ambiental.

(5) Estándar internacional. De ahora en más cuando se haga referencia a este sistema se lo llamará por sus siglas “RA”.

OBJETIVO GENERAL

Analizar las Normas de Calidad y Programas de Calidad e identificar qué aspectos deben ser contemplados para una normativa, que regule y categorice la actividad de los lodges, en cuanto a la calidad de los servicios, en la provincia de Misiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los lodges de la provincia de Misiones para conformar un panorama general sobre la situación actual de este tipo de establecimientos.
- Analizar la normativa, las normas de calidad IRAM-SECTUR e ISO, los Programas de Calidad del SACT.
- Identificar cuáles son los estándares que se fijan a nivel internacional para los lodges, para distinguir la calidad que se busca en estos alojamientos.
- Analizar las opiniones y argumentos de los actores involucrados en el sector sobre la gestión de calidad en los servicios y la legislación vigente.
- Identificar los beneficios de la implementación/certificación con normas de calidad y los obstáculos que encuentran los lodges de Misiones para lograrlo.
- Elaborar propuestas donde se establezcan requisitos mínimos para ser considerados en una normativa para regular los lodges en Misiones.

METODOLOGÍA

Investigación exploratoria, de carácter cualitativo, con utilización de fuentes primarias, por ser un sector que aún no ha sido suficientemente analizado en la provincia. Con fuentes secundarias para dimensionar el contexto general del sector de alojamiento y las propuestas disponibles sobre implementación de sistemas o programas de calidad aplicables y aplicados en los lodges. El universo de análisis estuvo compuesto por 23 establecimientos. Para el diagnóstico de situación, se seleccionaron el 100% de las muestras. La muestra seleccionada para la realización de entrevistas a actores privados, es no probabilística y recoge el 30% de los casos, representativos de las principales áreas del desarrollo de los lodges (zona norte, este y centro).

La investigación es el resultado de una monografía de grado de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de Misiones. Se encuentra publicada en el Repositorio Digital del Ministerio de Turismo de la Nación.

PRINCIPALES RESULTADOS

a. Escenario internacional

Se popularizaron en África y se ha visto un gran desarrollo de este tipo de alojamientos, principalmente en zonas donde se pueden encontrar grandes concentraciones de fauna silvestre. Según un estudio denominado *“Ecolodges: exploring opportunities for sustainable business”* de la Corporación Financiera Internacional, se registran un total de 5459 lodges (entre ellos: ecolodges y centros basados en naturaleza).

El 84% están localizados en áreas tropicales y el 60% se ubican dentro o en la periferia de áreas protegidas, mientras que el 39% se hallan en reservas privadas. El artículo remarca el **escaso marco regulatorio y certificaciones voluntarias**, sólo el 26% tienen una *“Certificación Verde”*⁶

Sus principales características son:

- Varían en su construcción y diseño arquitectónico: cernanos a destinos con excelentes cualidades de paisaje.
- Cuentan con Políticas de Sustentabilidad.
- Se adaptan según el destino donde se encuentran insertos.
- Propone actividades en función del destino, vinculadas al conocimiento del entorno.

Algunos casos representativos a nivel internacional:

- **Kenia:** criterios de clasificación de lodges elaborados por el Ministerio de Turismo, mecanismos de regulación y reglas de parques con códigos de conducta vinculados a la vida silvestre, impulsados desde el Servicio de Vida Silvestre de Kenia. Los más representativos son el Ngwesi lodge – dentro de los 50 mejores a nivel mundial según el *“National Geographic Adventure”*⁷ – y el Tawi lodge en el Parque Nacional Amboseli - uno de los más representativos en materia de lodge, según la revista *Condé Nast Traveler*⁸.

- **Bolivia:** regulados por Resolución Ministerial N° 185/01, incluye a los lodges como establecimientos de hospedaje complementario. Los más representativos son: Chalalan Lodge en el Parque Nacional Madidi - utilizó materiales locales, rescatando las características tradicionales de construcción de la comunidad de San José de Uchupiamonas, emplea prácticas eco turísticas utilizando energías alternativas – y el Sadiri lodge en el Parque Nacional Madidi - iniciativa económica de la gente del Pueblo Indígena San José de Uchupiamonas.

(6) Son certificaciones que se otorgan a aquellas empresas que demuestran el compromiso con el ambiente, a través de diferentes acciones concretas, vinculadas a su preservación, cuidado, colaboración con fundaciones, entre otros. Estas certificaciones las otorgan organismos reconocidos, en carácter de distinciones, certificaciones u homologaciones.

(7) Revista digital especializada en los mejores viajes de aventura y recreación de National Geographic Channel con más de 9 millones de suscriptores.

(8) Revista para viajeros que guías de viajes y premia a los mejores alojamientos según su rubro.

- **Perú:** regulados por el Decreto Supremo N° 029/04, define a los ecolodges (también se incluyen a los lodges). El más representativo es: el Amazon Rainforest Lodge, ubicado en la amazonia peruana, mantiene la arquitectura rustica de los pueblos ribereños y cuenta con guías experimentados.
- **Costa Rica:** regulados por el Decreto Ejecutivo N° 11217/80, bajo la clasificación de "albergues" y el Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica, aprobado bajo decreto en 1997, definidos como "lodge/albergue". El más representativo es el Pacuare Lodge, ubicado en las montañas de Talamanca, área protegida conocida como Pacuare. Considerado como uno de los mejores lodges por la revista National Geographic Travel, por sus prácticas ambientales. Cuenta con la bandera azul ecológica y además con el máximo galardón de sostenibilidad a nivel turístico. Forma parte de "Rainforest Alliance".
- **Chile:** regulados por el Decreto Supremo N° 148/03. También existe una norma de calidad específica para su implementación denominada Norma Chilena 3009 – 2006. El más representativo es el Montaña Mágica Lodge en la Reserva Biológica Huilo Huilo. Construido con materiales del lugar por artesanos de zonas aledañas. Copia la fisonomía de una montaña para repetir la vida de los habitantes nativos de la región.

b. Escenario nacional

Se encuentran más de 80 alojamientos que se identifican con la palabra lodge, utilizada como "etiqueta de mercado".

La Ley Nacional de Hotelería N° 18828 y su Decreto Reglamentario N° 1818, regulan los alojamientos, ambas legislaciones de antaño, con antigüedad de 47 y 41 años respectivamente. Lamentable es el hecho de tener una reciente Ley Nacional de Turismo (N° 25997/05) - completa y objetiva – quedando prácticamente obsoletas y carentes de todo poder regulatorio las normativas que regulan actividades específicas del sector.

Desde el año 2007, sólo existe el *"Manual para las Nuevas Modalidades de Alojamiento"*, que dicta algunos lineamientos sobre lo que debería ser un lodge, a modo de guía para el emprendedor. Únicamente la provincia de Chubut, por Resolución N° 32/14, reconoce a este tipo de alojamiento como tal, incluyéndolos dentro de la categoría de "especialización". Otras provincias reconocen establecimientos turísticos como especializados y vinculados a la naturaleza, sin perjuicio de que alojamiento se trate.

Cuando se habla de lodges se habla de un gran número de alojamientos que prestan lugar a confusión, término utilizado como "rótulo" para inserción o posicionamiento en el mercado, auto identificándose como otro tipo de alojamiento, tal como "hotel", "posada", "cabaña", "bungaló", "refugio", "aldea" o "ecolodge", que en la génesis del tipo de alojamiento presentan aspectos muy diferentes entre sí.

Tabla 1: Identificación de lodge según provincias

Provincia	Se identifica a los Lodges como:
Chubut	Como tales, pero como una forma de "especialización"
Río Negro	Como cualquier tipo o modalidad de alojamiento, vinculados a la "especialización de la naturaleza"
Tierra del Fuego	Como "lodges de pesca", "hosterías de pescadores", ubicados en cercanías o dentro de cotos de pesca
Santa Cruz	Como "hosterías de campo", "lodges de pesca"
Neuquén	Como "hosterías de montaña", "lodges de pesca"
Mendoza	Como "refugio de montaña" o vinculados a la actividad vitivinícola
Corrientes	Como tales, vinculados a las actividades de naturaleza principalmente
Misiones	Como tales, vinculados a las actividades en la selva

Fuente: elaboración propia según normativas y descripción de oferta de lodges.

c. Propuestas de Calidad disponibles y aplicables en lodge

Ley Nacional de Turismo n° 25997/05, en su artículo 2 enuncia seis principios rectores de la ley, donde la calidad y la sustentabilidad son sus ejes. A partir de ello, en el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (2006) asegurar y mejorar la calidad es uno de sus cuatro campos de actuación. Por ello, se diseña el Plan de Nacional de Calidad Turística en un esquema evolutivo de implementación, contemplando tres factores característicos del país: los productos, la estructura empresarial y el marco legislativo aplicable. Para hacer efectivo el plan y contar con las herramientas necesarias para su aplicación, se elabora el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT). Son un conjunto de herramientas operativas que tienen como meta impulsar y promover la cultura de calidad, la capacitación y formación de todos los actores que participan del sector turístico nacional. Es así que, cuenta con tres niveles de calidad, con distintos grados de exigencia en función de requisitos⁹

(9) Actualmente, los programas: SIGO, BBPP y programas de excelencia, no componen más el SACT.

Figura 1: Sistema Argentino de Calidad Turística – pirámide evolutiva



Fuente: elaboración propia en base a la clasificación del SACT.

Provincia de Misiones

Cuando se habla de lodges no sólo se habla de aquel alojamiento que lleve como “etiqueta” esta identificación en conjunto con su nombre, sino de un gran número de alojamientos que prestan lugar a confusión. “Hotel”, “posada”, “cabaña”, “bungalow”, “refugio”, “aldea” o “ecolodge”, son algunos de los alojamientos que utilizan la etiqueta lodge. Luis Herrero expone: “... al no haber una legislación que los encuadre y defina, proliferan un número importante de establecimientos turísticos con rótulos identificativos similares (...) Desde ecolodges, lodges, aldeas, posadas y hasta simple refugios (...) quedó al libre albedrío de los dueños o inversores su identificación, sin ningún marco legal que justifique el porqué de dicho nombramiento” (2009: 58).

No hay reglamentación que los regule y para habilitarlos se utiliza la reglamentación vigente para “cabañas” o “bungalows”, derivando en la errónea utilización del término, la confusión del turista en cuanto a la prestación del servicio, la competencia desleal, la descremación del producto, entre otros factores. Desde el gobierno provincial, se han impulsado únicamente medidas en cuanto a la promoción, como diseño de folletos específicos, participación en ferias nacionales o internacionales, campañas de promoción ante operadores mayoristas, entre otros. Asimismo, se integró a los lodges en una promoción unificada, bajo la marca paraguas Ruta de la Selva, que actualmente no funciona.

d. Caracterización, localización y elementos distintivos

Se vinculan a los recursos selva y agua, y a las actividades que en esta se puedan llevar a cabo. Al 2014, existían 24 lodges y tres años después aumento casi el 100% el número de alojamientos que se identifican bajo este rotulo.

Se sitúan en cercanías a 8 municipios, entre los que se hallan: Puerto Iguazú, El Soberbio, Aristóbulo del Valle, Andresito, Jardín América, Oberá, Leandro N. Alem y Dos de Mayo, actuando estos como municipios "de apoyo" o "de servicio", a los parajes, colonias y áreas naturales donde se ubican estos establecimientos.

Figura 2: Distribución de lodges en Misiones y asociación con zonas de influencia de atractivos principales



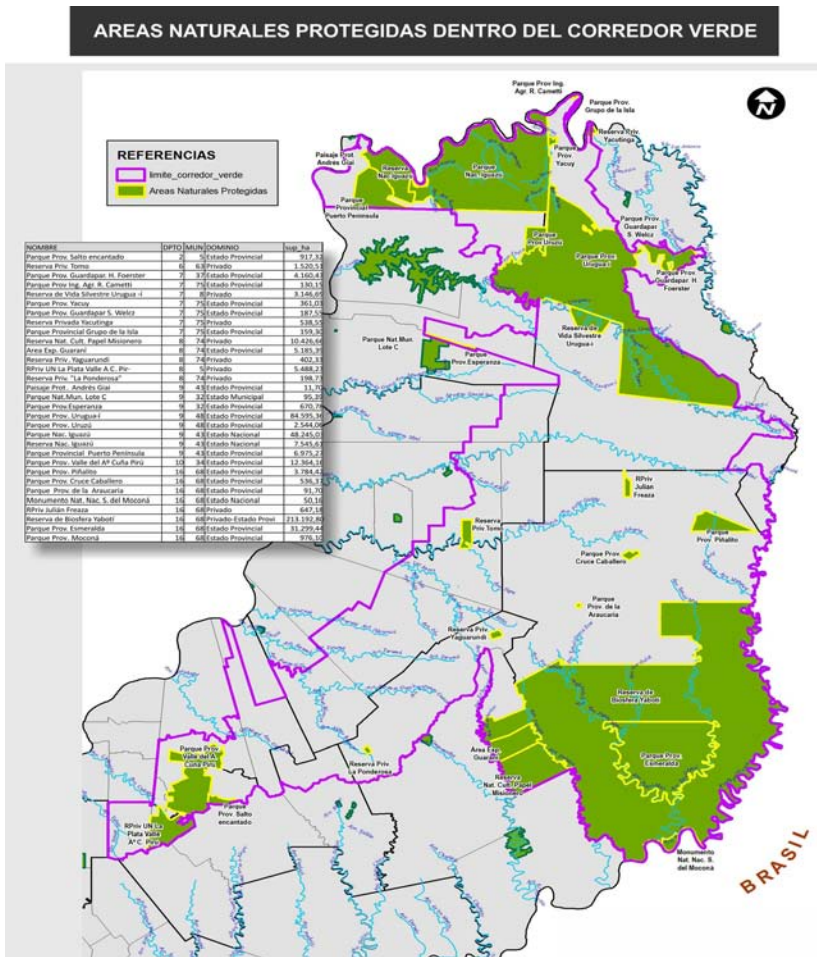
Fuente: elaboración propia.

La distancia entre el emplazamiento del lodge y municipio más próximo, es extensa. En su mayoría se localizan a más de 8 kilómetros del "municipio de apoyo", siendo los ubicados en la zona de El Soberbio y Reserva de la Biósfera Yabotí, y Andresito, los más alejados del ejido municipal. Se puede advertir una concentración en tres franjas particulares. Estas constituyen zonas de influencia de atractivos e infraestructura importantes, correspondiéndose

con: la Reserva de la Biósfera Yabotí junto al Parque Provincial Moconá (zona este), Parque Nacional Iguazú junto a las Cataratas del Iguazú y zona de pasos internacionales y Andresito con zona de áreas protegidas (zona norte) y Parque Provincial Salto Encantado y Valle del Cuña Pirú y zona de distribución de rutas (zona centro).

Para la operación en áreas naturales protegidas, el lodge debe confeccionar un Estudio de Impactos Ambientales, previo a la construcción del establecimiento, y presentarlo ante el Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables.

Figura 3: Áreas Naturales comprendidas dentro del Corredor Verde - Misiones



Fuente: <http://ecologia.misiones.gov.ar/ecoweb/images/eventgallery/mapas/CV-ANP.jpg>

e. Principales características

Tabla 2: Principales características de lodges de selva - Misiones

Característica	Detalle	
Oferta	Modelo Sustentable basado en Experiencias Dormir en la selva Ambientes naturales Tranquilidad Actividades auténticas. Conocimiento del entorno natural y cultural Gastronomía regional.	
Estructura Societaria	PyMEs – Empresas Familiare – Inversionistas	
Ubicación	Areas Nautales Agrestes. 10 km promedio del principal CU. Dentro o inmediaciones de ANP ² Localizaciones de recurso selva y agua.	
Construcción	Diseño Arquitectónico	Baja escala No más de 15 UH ³
	Técnicas constructivas	Formas de la flora y geología local
	Dimensiones	Relación HA – MT2
	Organización UH	Módulos independientes con vistas al Recurso Principal
	Materiales	Madera: 70%*. Piedra: 30%. Vidrio* Chapa trapezoidal*
	Adaptabilidad al entorno	Materiales y colores
	Aprovechamiento de materiales	Madera muerta Madera en desuso Aserraderos locales
Abastecimiento de recursos	Producción de energía y agua propios. Uso de generadores. Huertas propias.	
Actividades	Definen el producto final y la propuesta de valor. Varian en función del destino donde se localiza. Se vinculan al entorno. Senderismo, trekking, observación de paisajes y fauna silvestre, de conocimiento del entorno natural y cultural.	

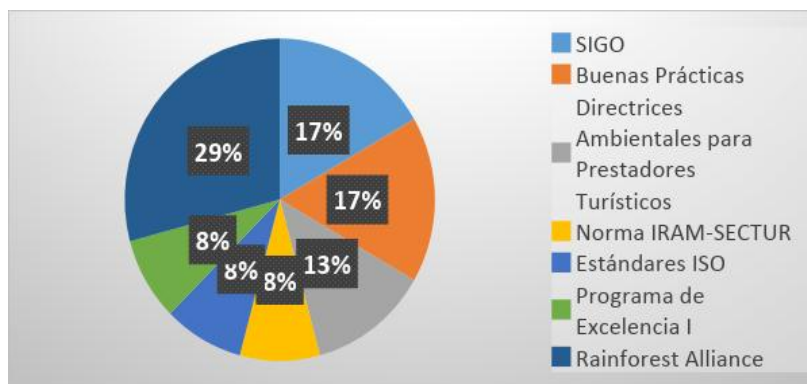
Principales servicios y equipamiento	Sin TV, wifi. Solo ventilador. Sin aire acondicionado. Produce sus propias actividades.
Recursos humanos	El 70% de la comunidad local. Viven en el establecimiento. Máximo 15 personas.
Generación de Impactos Positivos en el entorno Programas de conservación, protección y mitigación de impactos Programas de impacto social Minimización de Contaminación Visual Adaptación al entorno Minimización Generación de Residuos Separación de Residuos Utilización eficiente de los recursos disponibles Fomento a la Conservación Acciones con la Comunidad Local	
Referencias: CU: Centro Urbano; ANP: Áreas Naturales Protegidas.; UH Unidades Habitacionales.	
<p>*La madera: de la zona. Aprovechamiento de árboles ya caídos, dentro del predio, (madera muerta). Otros sin disponibilidad de madera muerta, optaron por su adquisición, eligiendo aserraderos de la zona, con madera tratada o madera de galpones de tabaco en desuso, de colonos de la zona. Se identifica la utilización de grandes ventanales tipo blindex considerado otro material importante para la construcción, para la integración del ambiente natural exterior. Se presentan grandes ventanales en las habitaciones, dispuestos hacia un balcón o deck. Los techos son de chapa de color adaptado tipo trapezoidal, de colores verde o celeste para adaptarse al ambiente. Para llevar la naturaleza a los espacios y el elemento ecológico, las paredes se dejan al natural. Se dejan a un lado las formas, texturas y aspectos de productos industrializados buscando la inspiración en las formas de las plantas, los árboles y las formaciones geológicas del sitio en construcción.</p>	

f. Adhesión a estándares de calidad

En el gráfico se demuestra claramente la adhesión a “sellos distintivos”, para la mejora de procesos de calidad y ambiental. El 50% de lodge implementó algún estándar, principalmente vinculado a la gestión ambiental. Esta adhesión se debió principalmente a las políticas de financiamiento establecidas por el Estado.

El estándar con mayor adhesión fue – y sigue siendo – Rainforest Alliance, porque certifica los tres ejes estratégicos de la sustentabilidad.

Gráfico 1: Participación de lodges en implementación de Estándares de Calidad (2014)



Fuente: elaboración propia, en base a información sobre "Sistema Argentino de Calidad Turística" de la SubCyCC, Ministerio de Turismo Misiones (2014).

g. Acciones ambientales, de conservación y participación de comunidades locales

Uno de los criterios fundamentales es fomentar la conservación, tener un programa ambiental o participar con el compromiso ambiental o local, a través de programas o ayudas económicas. Crear conciencia acerca de la protección del ambiente, el uso eficiente de los recursos, la minimización de generación de residuos y su posterior tratamiento, la prevención y minimización de la contaminación y el fomento de la conservación, son algunos de los requisitos para que un alojamiento sea considerado ecológico.

Las acciones ambientales no se abocan sólo a la protección del entorno, sino que va más allá de eso, como la conservación estricta de áreas específicas, compromiso ambiental, acciones de rescate de flora y fauna, proyectos de integración de la comunidad local, donaciones para fundaciones o asociaciones, entre otros, acciones planteadas por el propio emprendedor o empresario.

- Las acciones se basan en cuatro gestiones principales:
- Proteger el entorno.
- Clasificar y reducir los residuos, consumo de agua y energía, y contaminación ambiental.
- Mejorar la relación con el ambiente.
- Incentivar la concientización y sensibilización ambiental.

La clasificación de los residuos es una de las prácticas ambientales que la mayoría de los lodges realizan. La clasificación de residuos en orgánicos e inorgánicos, donde los primeros son destinados para el abono de plantas –

compost - y alimentación de animales, mientras que los segundos se envían a plantas de tratamiento. Algunos son más rigurosos y son aquellos que han implementado algún sistema de gestión ambiental. Algunos lodges más avanzados y comprometidos con la cuestión ambiental, han confeccionado Políticas Ambientales, ejes de Gestión y hasta Políticas Sustentables.

Otro elemento de diferenciación, es dar interpretación ambiental al turista, impulsando experiencias respetuosas con la naturaleza y la cultura.

h. Marco Regulatorio para alojamientos en la provincia

La normativa vigente es Ley Provincial XXIII N° 1 y su Decreto Reglamentario N° 3108 ambos de 1980 - este último modificado en 1981 por Decreto N° 476 - normativas de antaño, desactualizadas, desarticuladas y copiadas a rajatabla de la Ley y el Decreto Nacional. Se identifican otras dos regulaciones: la Disposición N° 005/10 que incorpora a cuatro tipos de establecimientos turísticos: hostels, bed & breakfast, establecimientos rurales y hoteles boutique, careciente de todo regulador; y la Resolución Ministerial N° 101/13 para Casas de Alquiler Turístico y Departamentos de Alquiler Turístico, de carácter de adhesión voluntaria por municipios. En todo este rejunte de normativas que intentan regular el sector se denota: la desactualización latente de los marcos regulatorios y el vacío e inexistente marco legal para las nuevas modalidades.

Un punto importante es la localización en cercanías o dentro de áreas protegidas. Estas áreas protegidas tienen sus propias legislaciones y planes de manejo para su uso, a modo de garantizar el desarrollo adecuado de actividades, identificándose tanto normativas nacionales provinciales y hasta locales, ya que *"En materia ambiental, según lo establece nuestra Constitución, la Nación fija los presupuestos mínimos y las autoridades locales los complementan"* (Güidi, G.; 2006: Ponencia "El marco administrativo del Derecho del Turismo", I Congreso de Derecho del Turismo del Mercosur).

En lo que a áreas protegidas respecta, se identifican las siguientes normativas a nivel nacional:

- Ley Nacional General de Medio Ambiente N° 25675; Decreto Reglamentario Nacional N° 2413/02, de la Ley Nacional General de Medio Ambiente N° 25675; Ley Nacional N° 26331 Bosques Nativos: Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos; Decreto Reglamentario Nacional N° 91/09, de la Ley Nacional de Bosques Nativos: Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos N° 26331; Ley Nacional N° 25612 Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios (no se encuentra reglamentada aún); Ley Nacional N° 25916 Presupuestos Mínimos para la Gestión de Residuos Domiciliarios; Ley Nacional N° 19587- sobre Higiene y Seguridad en el trabajo; Decreto Reglamentario Nacional N° 351/79, de Ley Nacional sobre Higiene y Seguridad en el trabajo N° 19587.

Las autoridades provinciales complementan estas normativas y como organismo de aplicación se halla el Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables, donde se identifican regulaciones propias y adhesiones a las leyes nacionales, a saber:

- Ley provincial XVI – N° 89 (Antes Ley 4274): comprende la gestión integral de los residuos sólidos urbanos en el ámbito de la provincia, conforme a lo establecido por la Ley 25.916 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental para la Gestión Integral de Residuos Domiciliarios; Ley provincial XVI – N° 63 (Antes Ley 3664): adhesión a la Ley Nacional N° 24051; Ley provincial XVI – N° 105 y su decreto reglamentario N° 67/11: Ordenamiento territorial de Bosques Nativos. Donde se establece categorías de conservación de los mismos, donde que están construyendo establecimientos turísticos. Y además establece mecanismos para la conservación; Ley provincial 2932/92 y su decreto reglamentario 944/94: Sistema de Áreas Naturales Protegidas. Especifica que debe comprender un plan de manejo, el cual se debe presentar para el emplazamiento de un establecimiento turístico en estas áreas.

En relación a la localización en el territorio provincial, se identifican:

- Puerto Iguazú 600 hectáreas:
 - Decreto provincial N° 1716/00: "Plan Maestro para el Desarrollo Integral de las 600 ha y alrededores"; Decreto provincial N° 1600/02: reformula plan maestro; Decreto provincial N° 1628/04.
- Área Reserva Yabotí, el Soberbio y Andresito:
 - Ley provincial XVI – N° 60 (antes ley 3631): que comprende el "Corredor Verde", lugar donde se encuentran emplazados varios establecimientos turísticos de lodge, el cual se considera área de conservación integral y desarrollo sustentable.

CONCLUSIONES

En el marco nacional, las normativas quedaron obsoletas, con más de 40 años de antigüedad, afectando al sistema de alojamientos existente, desencuadrando clasificaciones o ubicándolas bajo figuras que no comprenden los elementos significativos de las nuevas modalidades, donde las prestaciones de servicio y la calidad se desconocen por completo.

Más de 50 alojamientos utilizan el rótulo "lodge" – auto describiéndose con otra clasificación de alojamiento -, distribuidos en diferentes provincias y únicamente la provincia de Chubut reconoce a este tipo de alojamiento como tal, incluyéndolos dentro de la categoría de "especialización". Otras provincias los reconocen como establecimientos especializados y vinculados a

la naturaleza, sin perjuicio de que alojamiento se trate. Únicamente existe un Manual para las Nuevas Modalidades de Alojamiento, elaborado por el Ministerio de Turismo de la Nación, que dicta lineamientos sobre cuestiones básicas y funciona como guía orientativa.

Se hallan reglamentaciones aisladas que intentan cubrir los vacíos legales para este tipo de alojamiento, pero no existe reglamentación alguna que contemple al lodge como una clase de alojamiento en sí mismo. Se encuentran marcos referenciales que proponen nociones similares, pero que definen a otras clases de alojamientos como refugios, hosterías y cabañas. Por lo que se requiere articulación. Se hace necesario un estándar provincial que certifique particularmente al lodge.

El concepto de sustentabilidad juega un papel fundamental a la hora de definir la calidad de este tipo de establecimientos.

Por ello, los lodges se miden desde tres perspectivas:

- Desde una perspectiva tangible, instalaciones y equipamiento, donde tiene que compatibilidad con el ambiente, adaptación al entorno y contaminación visual mínima, debido a las características inherentes a este tipo de alojamiento (expuestas en el ítem 5.3 al 5.3.10).
- Desde una perspectiva intangible, el servicio y su característica de intangibilidad. Determinado en función de las expectativas generadas y el cumplimiento de estas, vinculadas a las especificaciones establecidas - dependiendo del lodge - siendo la más genérica el acercamiento a la naturaleza y contacto con la selva y las actividades disponibles. La buena atención es una herramienta estratégica de valor añadido y mejora la percepción de calidad del servicio, una forma de medir esta, es a través de la herramienta SERVQUAL¹⁰.
- Desde una perspectiva hacia el interior del lodge, como una organización, compuesta por la estructura empresarial y todos sus recursos. La calidad tiene que ver con la gestión actividades coordinadas, para dirigir, administrar y controlar los procesos, procedimientos y medios (asignación de responsabilidades a recursos humanos y otros recursos necesarios), estableciendo políticas, objetivos y acciones, vinculados a la gestión ambiental, mediante planes o programas. La capacitación de los recursos humanos y la mejora continua cumplen un rol vital para alcanzar la calidad.

Es así que por su características innatas presentan marcada responsabilidad social y ambiental, pueden contribuir al desarrollo local y regional, y puede articular con el Estado en el cumplimiento de Políticas Sostenibles.

(10) Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando con lo que el cliente percibe según esas dimensiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M (1991). Administración del Turismo. México: Editorial Trillas.
- Boullon, R. (2003). CALIDAD TURÍSTICA en la pequeña y mediana empresa. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Carlzon, J. (1991). El Momento de la Verdad. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Casanova Ferro, G. (2004). Derecho y Turismo. Buenos Aires: Editoriales Turísticas.
- Deming, William Edward (1982). Quality, Productivity and Competitive Position. Estados Unidos: Instituto Tecnológico de Massachusetts.
- Dieckow, L.; Cáceres, A.; Kremar, A.; Senn, J.; Tamagni, L. (2012). La Calidad e Imagen de los Destinos Turísticos Emergentes. Estudio de Caso: Destino Iguazú Cataratas. Buenos Aires: Editorial Tierra Colorada.
- Harrington, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Estados Unidos: Editorial Mc-Graw Hill.
- Ishiwaka, K. (1997). ¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa. España: Editorial Norma.
- Kotler, P (2003). Los 80 conceptos Esenciales de Marketing de la A a la Z. Estados Unidos: Editorial Pearson Educación S.A.
- Melgosa, Francisco Javier (2004). Derecho y Turismo. España: Editorial Universidad de Salamanca.

PDF

- Manual del Sistema Argentino de Calidad Turística. Ministerio de Turismo de la Nación. Argentina. <http://www.turismo.gov.ar/calidad/calidad-en-turismo05/04/2014>

Legislación

- Ley Nacional N° 25997 de Turismo. Congreso de la Nación. Buenos Aires. 27 de septiembre de 2006.

Ley Nacional n° 18.828 de Hotelería. Congreso de la Nación. Buenos Aires. 6 de noviembre de 1970.

Ley Provincial XXIII N° 1 de Registro y Reglamentación de Alojamientos Turísticos. Legislatura de la Provincia de Misiones. Misiones. 19 de septiembre de 1980.

Decreto n° 3108/80 reglamentario de la Ley Provincial XXIII n° 1 de Registro y Reglamentación de Alojamientos Turísticos. Legislatura de la Provincia de Misiones. Misiones. 19 de septiembre de 1980.

Ley XXII N° 27. Regulación de Alojamientos Turísticos. Provincia de Chubut.

Decreto Reglamentario N° 1036/13, de Ley XXIII N° 27. Provincia de Chubut.

Resolución Ministerial 32/14. Sistema de Clasificación y Categorización de Alojamientos Turísticos. Secretaría de Turismo y Áreas Protegidas. Rawson – Chubut.

Manual de Clasificación Hotelera para Costa Rica. Costa Rica. Instituto Costarricense de Turismo, Departamento de Fomento, Empresas y Servicios Turísticos.

Criterio para la clasificación hotelera y restaurantes. East African Community. Kenia.

Decreto Supremo N 029/04. Reglamentación de Establecimientos de Hospedaje. Perú.

Programas de Calidad y Estándares

Directrices de Gestión Ambiental para Prestadores Turísticos. Ministerio de Turismo de la Nación, Cámara Argentina de Turismo.

IRAM SECTUR ARGENTINA 42200-2008: Hotelería. Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad y el Ambiente.

ISO Norma Internacional 9000-2005. Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario.

ISO Norma Internacional 14001-2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Manual de implementación SIGO. Sistema Inicial de Gestión Organizacional. Ministerio de Turismo de la Nación, Cámara Argentina de Turismo y Ejido Asesores.

Manual de aplicación Directrices de Accesibilidad en Alojamientos Turísticos. Ministerio de Turismo de la Nación y Servicio Nacional de Rehabilitación.

Material Inédito

Solís, Mónica (2009). Análisis de la legislación para las nuevas modalidades de alojamiento turístico en Misiones (tesis de grado). Licenciatura en Turismo. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones.

Otras fuentes

Ministerio de Turismo de la Nación (2008). Manual Nuevas Modalidades de Alojamiento. Buenos Aires.

Ministerio de Turismo de la Nación (2006). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Buenos Aires.

Sistema Argentino de Calidad Turística (2011). Plan Nacional de Calidad Turística. <http://www.calidadturistica.gob.ar>

Recibido: 28/11/2017 | Aceptado: 15/12/2017.

CONSTRUCCIÓN DE LUGARES TURÍSTICOS. REFLEXIONES CONCEPTUALES Y AVANCES EMPÍRICOS EN EL ESTUDIO DE LA TRIPLE FRONTERA CIRCUMPUNEÑA

**THE CONSTRUCTION OF TOURISTIC PLACES. CONCEPTUAL REFLECTION AND EMPIRI-
CAL RESULTS ON THE STUDY OF CIRCUMPUNEÑA TRINATIONAL BORDER**

Tania Porcaro¹
CONICET / IIGEO-UBA

RESUMEN

El trabajo recupera las conceptualizaciones procesuales del turismo en torno a la idea de valorización y turistificación, para examinar la construcción de lugares turísticos en la triple frontera circumpuneña, en las últimas décadas. El estudio empírico se desarrolló en base a fuentes primarias y secundarias, y se seleccionaron tres lugares de estudio, a saber, San Pedro de Atacama (Chile), Uyuni (Bolivia) y Purmamarca (Argentina). Los tres lugares atravesaron etapas similares en la valorización turística, aunque cada uno siguió trayectorias diversas en cuanto al entramado de relaciones que establecieron los diferentes sujetos a lo largo del tiempo.

Palabras claves: turismo - frontera - turistificación - valorización - Circumpuna.

ABSTRACT

Through the concepts of touristification and tourism valorisation, this paper studies the construction of touristic places in Circumpuneña tri-national border, over the last decades. The empirical study was based on primary and secondary sources, and took place in San Pedro de Atacama (Chile), Uyuni (Bolivia) and Purmamarca (Argentina). The three places of study went through similar stages of tourism valorization, although each site showed particular forms of relations between subjects over time.

Keywords: tourism - border - touristification - valorization - Circumpuna.

(1) Licenciada en Turismo y doctoranda en Geografía (UBA). Becaria de Investigación (CONICET). Miembro del Grupo de Estudios de Fronteras y Regiones, IIGEO-UBA. Sus investigaciones indagan el estudio de las fronteras, la relación entre turismo y fronteras y los procesos de integración turística. Correo Electrónico: taniaporcaro@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En la triple frontera circumpuneña, aquella que comparten Argentina, Bolivia y Chile, se produjo un fuerte crecimiento en la llegada de visitantes en los últimos años, lo que contribuyó a la conformación de destinos turísticos de gran relevancia nacional e internacional. Ello se dio en un contexto de transformaciones en la actividad turística a nivel mundial a partir de la década de 1970, signado por nuevos formatos de viaje y renovadas formas socio-espaciales del turismo, en reemplazo del carácter masivo y estandarizado de etapas anteriores (Meethan, 1991).

Distintos autores coinciden en que el desarrollo del turismo en la triple frontera circumpuneña fue desorganizado, no planificado y exógeno (Amilhat y Guyot, 2009; Nielsen, Calcina, Quispe, 2003; Gil García, 2005). Sin embargo, es preciso realizar un examen pormenorizado que permita complejizar el análisis, discernir los sujetos y las prácticas que delinearon estos procesos, los cambios que se produjeron a lo largo del tiempo y las diferencias entre los sitios.

El presente trabajo busca recomponer la construcción de lugares turísticos en la triple frontera circumpuneña en las últimas décadas, tratando de identificar continuidades y rupturas a lo largo del tiempo y de los diferentes lugares.

Para alcanzar este objetivo, en primer lugar, se realiza una síntesis de algunas de las conceptualizaciones en torno a la construcción de lugares turísticos, para construir el marco teórico desde el cual estudiar los procesos en curso. En segundo lugar, se presentan los resultados de un estudio empírico realizado a partir de fuentes primarias y secundarias, que incluyeron materiales bibliográficos y documentales, así como entrevistas y observación de campo elaboradas entre los años 2014 y 2017.

Turistificación y valorización turística. Algunas precisiones conceptuales.

La construcción de lugares turísticos es estudiada por la producción académica reciente, a partir de una concepción procesual. Ella se opone a la idea objetual del turismo, que plantea que los lugares tienen una vocación turística inherente, o que ciertos rasgos son atractivos en sí mismos, por sus características intrínsecas. Esto presupone que las cualidades turísticas se ubican en las cosas, que son estáticas y eternas.

La concepción procesual, en cambio, entiende que los lugares turísticos se crean a través de diferentes procesos sociales, lo cual ha sido conceptualizado a través de la idea de *mise en tourisme* y *touristification*, en la producción académica francesa, o de valorización turística en la producción argentina reciente. Cazes (1992 en Lazzarotti, 1994) refiere a un proceso, a la vez imaginario y simbólico, comercial y material, de producción de espacios. También Knafou (1991) plantea que el devenir turístico no se ubica en el orden del descubrimiento, sino de la invención, entendida como la irrupción de un nuevo sistema

socioeconómico, la transformación de los usos dominantes, y una nueva lectura del territorio (Équipe MIT, 2000).

El turismo es el resultado de una dinámica social que tiene en su núcleo la valorización de la diferenciación de lugares, en el marco de la construcción de un territorio turístico (Bertoncello, 2002). La valorización espacial se apoya en las diferentes cualidades del espacio, a las que se le asigna un valor positivo y se las convierte en atractivos. Ello implica tener en cuenta las dimensiones sociales y culturales de la sociedad occidental, moderna y urbana que valoriza el espacio a través del turismo y que da forma al consumo turístico (Troncoso, 2008).

En la conversión de un lugar al turismo, los intereses de los turistas potenciales, junto con las condiciones objetivas del lugar, definen un campo de posibilidades de actuación social que se concreta en distintos lugares (Bertoncello, 2008). Es preciso entonces cuestionar la idea de que las sociedades locales son meras receptoras pasivas, a las que se le impone una nueva realidad. En cambio, se requiere examinar la participación de los diferentes sujetos en los procesos de turistificación, lo cual implica discrepancias, conflictos, tensiones, dinámicas de apropiación y de desposesión (Knafou, 1991, Équipe MIT, 2000).

La construcción de lugares turísticos en la triple frontera circumpuneña

A continuación se examinan los procesos de valorización turística en San Pedro de Atacama en el norte chileno, Uyuni en el sudoeste boliviano y Purmamarca en el noroeste argentino (Figura 1).

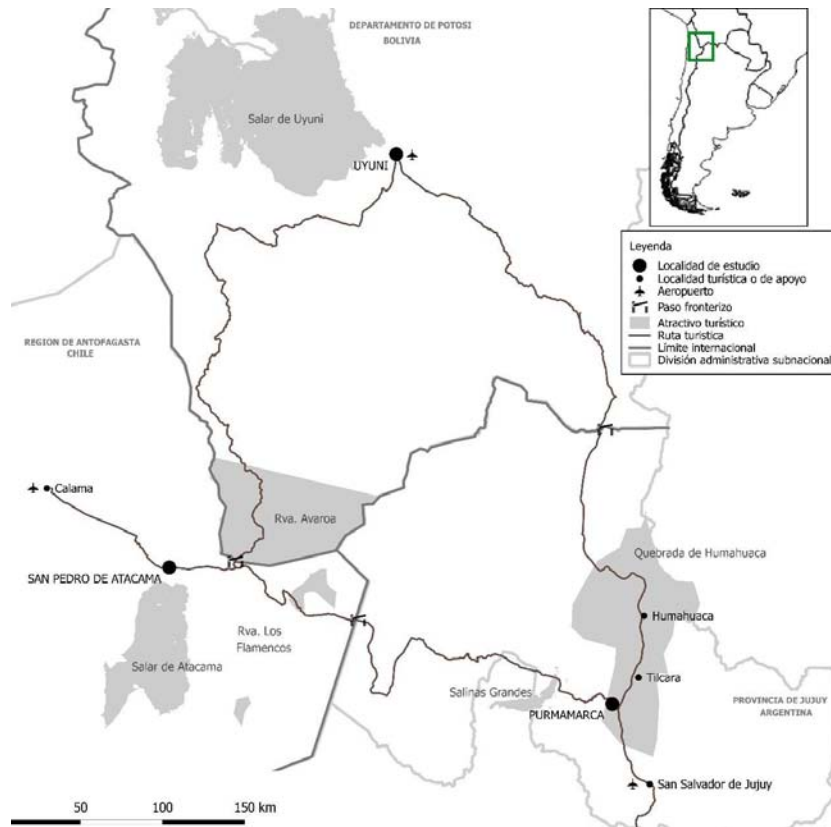
La selección de estos sitios se basó en las similitudes que presentan los procesos de turistificación: (1) estos lugares no estuvieron vinculados al fomento del turismo nacional o social de mediados del siglo XX, (2) ellos se han incorporado tardíamente al consumo turístico, en un nuevo contexto de transformaciones en las prácticas turísticas, y fundamentalmente a partir del turismo internacional (3) los lugares han sido acondicionados, en gran medida, en relación a la mirada foránea, occidental y urbana, que corresponde a los principales consumidores de estos destinos y (4) estos sitios han sido ampliamente transformados en términos urbanísticos y económicos, a partir del desarrollo turístico reciente.

El estudio focaliza en las dimensiones materiales e institucionales, que contribuyen simultáneamente a la construcción de lugares turísticos. La dimensión material se relaciona con el acondicionamiento de los lugares para la recepción de visitantes, que incluye la adaptación de la infraestructura, la redefinición estética de las edificaciones, la mejora en las condiciones de accesibilidad, los cambios en los usos del suelo y el desarrollo de equipamiento hotelero y comercial, ente otros (Tommei y Benedetti, 2011).

La dimensión institucional puede pensarse como la generación de condiciones para la práctica turística, vinculada a las acciones y marcos generales que promueven diferentes instituciones estatales y no estatales, para hacer

posible y modelar los procesos de turistificación. La dimensión simbólica, vinculada a la construcción de atractividad, imágenes icónicas o imaginarios que construyen simbólicamente a un lugar turístico, no será analizada en el presente artículo.

Figura 1. Algunos atractivos y lugares turísticos en la triple frontera circumpuneña



Fuente: Elaboración propia.

Para el estudio de las dimensiones material e institucional, se analiza: (1) la infraestructura y accesibilidad en torno a servicios públicos, infraestructura vial, transportes y comunicaciones para el turismo; (2) el desarrollo de equipamiento turístico, como alojamiento, alimentación, esparcimiento o comercio; (3) las acciones de planificación, fomento, patrimonialización y promoción del turismo; (4) las prácticas de regulación y control del turismo, como normativas, asociaciones comerciales, regulación de la oferta y control de sitios turísticos.

Si bien los procesos de valorización turística muestran ciertas continuidades, cada lugar siguió trayectorias particulares que dieron origen a algunas características diferenciadas (Tabla 1), como se analizará en los próximos apartados.

Tabla 1: Algunas características de las aglomeraciones y del proceso de turistificación

	S.P. de Atacama	Uyuni	Purmamarca
Cantidad de habitantes en la aglomeración	1.938 en el pueblo (2002)	18.068 en la ciudad (2012)	308 en la localidad (2010)
Cantidad de turistas anuales	141.969 (2015)	99.177 (2015)	46.430 (2010)
Origen mayoritario de los turistas	67% extranjeros (2015)	70 % europeos (2012)	40-45% extranjeros - cifra aproximada (2014)
Cantidad de alojamientos	124 registrados (2016)	80 registrados 60 temporales (2015)	40 registrados (2014) 26 informales (2013)
Cantidad de agencias de viajes receptoras	72 (2016)	96 (2015)	No hay agencias. 22 servicios de taxi para visitar atractivos (2006)

Fuente: Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2010), Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2012), INE (2005), SERNATUR (2016), Observatorio Turístico de Jujuy (2011), REA (s/f), Secretaría Departamental de Turismo y Cultura de Potosí (2016), Secretaría de Turismo de Jujuy (2011), Galaz-Mandakovic (2014), Porcaro, Tommei y Benedetti (2014), Tommei y Benedetti (2011), Troncoso (2008) y entrevistas a funcionarios de turismo locales y regionales (2014-2016). Entre paréntesis: año al cual corresponde el dato.

1. San Pedro de Atacama y el desierto

San Pedro de Atacama es una localidad situada en la provincia del Loa, II Región de Antofagasta, en el norte de Chile. El pequeño poblado tuvo una transformación significativa a partir del proceso de turistificación que se inició lentamente en la década de 1980 y en forma exponencial en el último tiempo.

Desarrollo incipiente: pioneros y pobladores (década de 1980)

En torno a la década de 1980, el interés y la llegada de científicos y aventureros europeo estuvieron vinculados a los hallazgos y eventos arqueológicos que realizaba el cura Le Paige en la zona, además de la valorización del lugar para la observación de fenómenos astronómicos, como el paso del Cometa Halley en 1986 (Bolados García, 2014; entrevistas a S.U., 2016; L.E., 2016 y A.D., 2016). De todas formas, el acceso al poblado aún era difícil y no había servicios públicos de luz o agua potable (entrevista a S.U., 2016). Las mejoras se iniciaron gradualmente luego del año 1980, cuando el poblado se independizó de Calama y se formó la comuna de San Pedro de Atacama (Municipio de San Pedro de Atacama, s/f).

En esta década se establecieron algunos hospedajes, como Chilóé o La Florida, aunque las plazas disponible eran aún escasas, por lo que frecuentemente los visitantes se hospedaban en Calama, a 94 km de distancia (entrevista a S.U., 2016). Parte de los servicios turísticos fueron establecidos por la colectividad de yugoslavos instalados en el pueblo a comienzos de siglo, quienes poseían locales que arrendaban o explotaban para actividades de hospedaje, alimentación o artesanías (entrevistas a L.E., 2016 y M.A., 2016). Los visitantes extranjeros comenzaron a requerir, además, servicios de excursiones y traslados, que empezó a brindar la gente de la zona con sus propios vehículos. Se trataba generalmente de mineros que conocían bien la región, y que luego abrieron sus propias agencias (entrevistas a E.E., 2016; L.E., 2016 y C.S., 2016).

En esta etapa, la mirada externa y la densidad científica en estas latitudes, se tradujeron en una serie de iniciativas estatales para conservar los paisajes naturales, como la creación del Santuario de Naturaleza Valle de la Luna en 1982, que ya incorpora el nombre que le daban los extranjeros, y los proyectos de creación de áreas protegidas Licancabur-Tatio y Los Flamencos, en 1985. Si bien la protección de estas áreas se vinculaba a su importancia científica y, frecuentemente, minera, el interés turístico está presente en las declaratorias y tuvieron un rol central en el desarrollo ulterior del turismo (Ministerio de Educación Pública de Chile, 1982; entrevista a R.C., 2016).

Crecimiento, estructuración de los servicios y relaciones conflictivas (1990)

A lo largo de la década de 1990, en coincidencia con el fin de la dictadura militar en Chile, creció gradualmente la llegada de visitantes que deseaban conocer los desiertos, salares y lagunas de la zona, y también aumentó la oferta de servicios (entrevista a L.E., 2016). El proceso de turistificación se vinculó, en parte, con nuevas iniciativas nacionales e internacionales de patrimonialización que contribuyeron a la construcción de atractividad de la zona, como la Reserva Nacional Los Flamencos, los humedales de importancia internacional, o sitios Ramsar, Soncor y Tara, y la inscripción de San Pedro de Atacama, entre otros poblados, como bien cultural en la Lista indicativa de

Patrimonio Mundial de UNESCO (Ministerio de Agricultura de Chile, 1990; Ramsar, 2016; UNESCO, s/f).

El crecimiento fue acompañado por un conjunto de prácticas estatales y privadas que facilitaron y estructuraron la actividad turística. Por un lado, se amplió la inversión estatal para la mejora de infraestructuras y servicios, como el aeródromo El Loa de Calama y los servicios públicos del poblado, en particular el servicio de luz temporal por la noche (entrevista a M.A., 2016).

En estos años los servicios turísticos se organizaron y formalizaron. A las agencias de viajes de Antofagasta y Calama que operaban en la zona (Turismo y Comunicaciones, 1992), se le sumaron las nuevas agencias de los pobladores que antes operaban informalmente, como Roberto Sánchez Tours, Turismo Ochoa o Desert Adventure, así como aquellos servicios de excursión ofrecidos por los nuevos hoteles. En estos años coexistían no más de 10 agencias, un número reducido que atendía a un importante caudal de visitantes (entrevista a C.S., 2016).

En esta etapa también comenzaron a instalarse los primeros hoteles con fines turísticos, pasando de 6 hospedajes y 1 camping a inicios de la década de 1990, para el año 2003, se habían duplicado a 14 alojamientos y 2 campings (Turismo y comunicaciones, 1992; The Rough Guide, 2003). Muchos de ellos eran emprendimientos de chilenos de la capital o del sur, incluyendo una cadena hotelera nacional, el hotel Explora de cinco estrellas, el cual marcó un hito en el desarrollo turístico del lugar, tanto por las tensiones que mantuvo con la población local, como por la oferta laboral generada y la fuerte promoción internacional que suscitó para el poblado (entrevista a J.L., 2016).

En este período comenzó a delinearse una relación conflictiva de los pobladores con el turismo, percibido como un avasallamiento de espacios, generando un fuerte rechazo (Bolados García, 2014; entrevistas a A.D., 2016 y F.F., 2016). Sin embargo, desde fines de la década de 1990, las comunidades de las áreas rurales y del poblado también fueron partícipes del control y administración de algunos sitios consolidados como atractivos turísticos, lo que les permitió regular la entrada de visitantes, contribuir a su mantenimiento y percibir ingresos (entrevista a R.C., 2016).

El mayor control de los sitios turísticos se combinó con otros esfuerzos para regular la actividad que percibían como desordenada y descontrolada, aunque aún de manera incipiente. Entre ellos, las legislaciones que reglamentaron los usos del suelo y los requisitos urbanísticos y arquitectónicos, así como la creación de la Cámara de Comercio y Turismo de San Pedro de Atacama (Gobierno Regional de Antofagasta, 1998; entrevista a A.D., 2016).

Expansión, intervención estatal y participación local (2000 y 2010)

Desde comienzos de la década de 2000 se produjo un crecimiento considerable en la llegada de visitantes, presentando un aumento del 1500% para la Reserva Nacional Los Flamencos entre el año 2000 y 2015 (Corporación Nacional Forestal, 2008-2016). Ello se vinculó, por un lado, a las mejoras en

la provisión de servicios públicos y comunicaciones, que incluyó la provisión de agua potable, la corriente eléctrica de forma permanente y, algunos años más tarde, el servicio de internet y cajeros automáticos (entrevista a L.E., 2016 y S.U., 2016). Más adelante, se concretaron nuevas obras de infraestructura, como la construcción de una terminal de buses en el año 2012, las ampliaciones en el aeropuerto de Calama en el año 2015 y la mejora de la conectividad terrestre y paso fronterizo con Bolivia, uno de los itinerarios turísticos de mayor tránsito, en el año 2016 (COSIPLAN, 2016; Consorcio Aeroportuario de Calama, s/f). En esta etapa también continuaron los esfuerzos por crear y controlar la imagen urbana a través de un cuidado estético (Municipalidad de San Pedro de Atacama, 2011).

Paralelamente, continuaron las iniciativas de patrimonialización y conservación, como la reserva privada Termas de Puritama, la propuesta de creación de áreas protegidas nacionales como El Tatio, y las declaratorias internacionales para la conservación de especies y ambientes, como AICA y Ramsar. Si bien estas iniciativas buscaron proteger a los ambientes, a su vez contribuyeron a intensificar la atraktividad turística de los sitios, cuya visita crece año a año (entrevista a R.C., 2016).

Otro de los factores incidentes en el proceso de turistificación creciente fue la promoción a nivel internacional a partir del año 2000, que se amplificó a partir de la inclusión de este sitio en las guías turísticas internacionales como Lonely Planet (entrevista a S.U., 2016). En torno a ese mismo año, la dependencia regional del SERNATUR abrió una oficina en San Pedro de Atacama, desde la que se organizaron las actividades de promoción y atención a turistas (entrevista a M.G., 2016). Paralelamente, se diversificaron las atracciones disponibles, a través del diseño de nuevas excursiones y la apertura de nuevos sitios de esparcimiento.

En relación al equipamiento turístico, en esta etapa se produjo un crecimiento considerable en todos los rubros. Los alojamientos pasaron de 14 a 124 entre los años 2003 y 2016, en general de pequeñas a medianas dimensiones (CONAF, 2008; SERNATUR, 2016). En este último período se multiplicaron los hospedajes de alta gama, que pasaron de 2 a alrededor de 17, entre los años 2008 y 2016. El servicio de alimentación estaba compuesto por alrededor de 20 establecimientos hacia el año 2008, cifra que se amplió notablemente en años posteriores (CONAF, 2008). Las agencias de viajes receptoras eran 10 para los años 2000 y se incrementaron a 72 en el año 2016 (SERNATUR, 2016). El enorme crecimiento en los servicios generó una fuerte competencia entre empresas, y se generaron algunos conflictos por la instalación en el poblado de agencias de viaje de Uyuni, que estimaban en alrededor de 20 empresas para 2016 (entrevistas a L.L., 2016 y S.U., 2016).

La situación descrita motivó una fuerte presión para planificar el desarrollo turístico e intensificar las medidas de ordenación (CONAF, 2008; entrevistas a A.D., 2016; S.U., 2016). Las iniciativas incluyeron la creación de una Zona de Interés Turístico por parte del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR, 2002),

el control de acceso de visitantes en nuevos sitios turísticos, la formalización de los controles estatales de la oferta y la creación de nuevas asociaciones locales de prestadores de servicios (entrevistas a R.C., 2016; M.G., 2016; O.O., 2016; L.E., 2016). Paralelamente, comenzó a estructurarse una planificación turística estatal por medio de la dependencia local de SERNATUR y la Fundación de Cultura y Turismo del ámbito municipal (entrevista a M.G., 2016 y J.U., 2016).

Durante este período, las relaciones entre las comunidades locales indígenas y el turismo se transformaron, a través del desarrollo de emprendimientos propios de hospedaje y agencias de viajes, ya sea en forma independiente o colectiva, en parte promovido por instituciones del Estado con financiamiento internacional (CONAF, 2008; entrevistas a J.U., 2016 y F.F., 2016).

2. Uyuni y el salar homónimo

La ciudad de Uyuni pertenece a la provincia de Antonio Quijarro, en el departamento de Potosí, al sudoeste de Bolivia. En la década de 1990, la desarticulación de las actividades tradicionales, ferroviarias y mineras, produjo importantes transformaciones en la ciudad y el turismo se constituyó en una de las actividades económicas preponderantes (Galaz-Mandakovic, 2014; Agencia de Cooperación Internacional de Japón, 2012).

Desarrollo incipiente, exploradores y pobladores (1970 y 1980)

El turismo en el salar de Uyuni comenzó de forma incipiente entre las décadas de 1970 y 1980, en parte vinculadas al crecimiento de las visitas a Machu Picchu, que se extendían hacia Bolivia (entrevistas a D.D., 2016 y L.L., 2016). Los visitantes extranjeros recorrían el salar de Uyuni en bicicleta o vehículos, acampaban o paraban en las casas de los pobladores de la zona (entrevista a L.L., 2016 y J.P., 2016). También algunas agencias de viajes de La Paz organizaban tours de 15 a 20 días. Gradualmente, los visitantes que llegaban a San Pedro de Atacama en Chile, comenzaron a requerir excursiones por el sur de Bolivia. Los viajes entre países vecinos se realizaban con ciertas dificultades, debido a la falta de organización y de fiabilidad de las redes de transportes (Amilhat y Guyot, 2009).

Algunos habitantes de la zona de Uyuni, en general trabajadores mineros que recorrían frecuentemente la región, comenzaron a brindar excursiones con sus propios vehículos, abriendo las primeras agencias hacia el año 1989, como Colque Tours y Uyuni Tours (entrevista a F.E., 2016 y S.S., 2016). En esta etapa, en la ciudad sólo existía un alojamiento de la Alcaldía y el hotel Avenida, a los que luego se sumaron los residenciales Copacabana y Uyuni, utilizados principalmente para actividades comerciales y mineras (entrevista a D.D., 2016 y J.P., 2016).

Crecimiento gradual y escasez de servicios (1990)

A lo largo de la década de 1990, creció gradualmente la llegada de turistas. El crecimiento de la actividad se vio reflejado en la apertura, en el año 1995, de una oficina de turismo en la ciudad, dependiente de la Secretaría de Potosí, con la intención de controlar la actividad que estaba en crecimiento (entrevista a J.P., 2016). Asimismo, se instalan algunos lugares de esparcimiento, como el Museo Arqueológico y Antropológico de los Andes Meridionales en el año 1994 (El Diario, 15-09-2014).

Paralelamente, creció la oferta de servicios, aunque en forma dispar según los rubros. En esta década abrieron los primeros alojamientos turísticos, como Julia, Urcupiña, Cactus o Europa (Lonely Planet, 1992; entrevista a F.E., 2016). Las agencias de viajes tuvieron un crecimiento más importante, registrándose 22 empresas para el año 1996 (Gobierno de Bolivia, 1996). En general, estos emprendimientos eran desarrollados por los pobladores de la zona (entrevista a F.E., 2016).

De todas formas, en esta época persistían algunas deficiencias en los servicios públicos y turísticos, tanto en restaurantes como en hostales, además de la escasa inversión estatal en publicidad turística para Uyuni (Gobierno de Bolivia, 1996). También el viaje hasta San Pedro de Atacama en Chile era una opción cara y poco recomendada, ya que las distancias eran largas, los caminos estaban desmejorados y había pocos servicios. Como lo definen las guías de la época, viajar por estas latitudes requería de paciencia y creatividad (Lonely Planet, 1992).

Las comunidades indígenas de las áreas rurales próximas al salar, por donde circulan los circuitos turísticos, inicialmente no participaban de la actividad (Nielsen, Calcina, Quispe, 2003), aunque en esta década comenzaron a desarrollar estrategias para obtener beneficios económicos, como la administración de sitios turísticos o emprendimientos de hospedaje, alimentación o visitas guiadas, ya sea en forma independiente o comunitaria, o bien a través de proyectos conjuntos con fundaciones y empresas, como el emprendimiento Tayka (entrevista a J.P., 2016; Nielsen, Calcina, Quispe, 2003; Rivera, 2008). De todas formas la incorporación de las comunidades al turismo ha generado una cierta competencia entre las comunidades y algunos problemas organizativos para el sostenimiento de los emprendimientos a lo largo del tiempo (Gil García, 2005; entrevista a J.P., 2016).

Expansión, equipamiento, intervención estatal e internacional (2000 y 2010)

En las décadas siguientes, el proceso de turistificación se intensificó. La llegada de visitantes se incrementó en más del 300% entre los años 2000 y 2013, sólo en la Reserva de Fauna Eduardo Avaroa (REA, 2014), uno de los lugares más visitados al sur del salar. En este período se desarrollaron diferentes obras de infraestructura que facilitaron los desplazamientos turísticos, como la mejora y pavimentación de caminos y rutas aledañas al poblado, así como

la construcción del aeropuerto Joya Andina de Uyuni entre los años 2007 y 2013, aunque aún no se encuentra en pleno funcionamiento (Administradora Boliviana de Carreteras, 2014).

En estos años se produjo una fuerte intervención del Estado nacional en el fomento del turismo, a través de importantes campañas de promoción internacional del salar como imagen emblemática del país, además de diversos proyectos estatales de desarrollo y planificación turística entre los años 2007 y 2012, tanto en la Municipalidad de Uyuni, como para la región Altiplano Centro-Sur o la Mancomunidad de Municipios Gran Tierra de Los Lípez, frecuentemente financiados por organismos regionales e internacionales, como la Corporación Andina de Fomento, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el BID (Viceministerio de Turismo, 2011). Un nuevo impulso recibió el turismo en el año 2014, a partir de la competencia Rally Dakar, que contribuyó ampliamente a la promoción internacional y al incremento de los visitantes en enero (Secretaría Departamental de Turismo y Cultura de Potosí, 2016; entrevista a J.P., 2016). A su vez, en el año 2012 se iniciaron los trámites para la incorporación del Salar de Uyuni en la Lista de Patrimonio Mundial de UNESCO, aunque aún no se concretó la inscripción (Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia, 28-1-2016; ACIJ, 2012).

El equipamiento turístico acompañó este crecimiento. Las 70 agencias de viajes registradas en el año 2007, pasaron a cerca de 100 en el 2016, lo que originó una fuerte competencia, más aún si se consideran las agencias de otras ciudades del país también comenzaron a operar en el salar (Gobierno Municipal de Uyuni, 2007; entrevista a J.P., 2016; Galaz-Mandakovic, 2014). Los alojamientos turísticos, en cambio, crecieron lentamente, siendo la escasez de la oferta y la baja categoría de los alojamientos un problema recurrente según las publicaciones de la época (The Rough Guide, 2004; ACIJ, 2012). En esta etapa llegaron algunas inversiones de otras ciudades de Bolivia, como el hotel de cadena nacional La magia de Uyuni. Sin embargo, el principal crecimiento se produjo en torno al año 2014 con la llegada del Rally Dakar, cuando el Estado nacional otorgó créditos para la construcción de alojamientos. Los 36 establecimientos registrados en torno al año 2000, pasaron a ser alrededor de 80 en el año 2016, además de otros 60 que abren en forma temporal, mayoritariamente de pequeñas dimensiones y de gama media y baja, no registrándose hotelería de lujo (ACIJ, 2012; entrevista a J.P., 2016).

Complementando la oferta, para el año 2012 se contabilizaron 17 puestos de artesanías y 37 restaurantes. Además, ese mismo año abrió una Oficina de Información Turística para la atención de visitantes, y se crearon nuevas atracciones, como el Museo Ferroviario y Centro de Interpretación en el año 2016 (Gobierno Municipal de Uyuni, 2007; Uyuni Web, 31-07-2015; entrevista a J.P., 2016). En esta etapa de importante crecimiento de la competencia privada, se crearon diferentes asociaciones, como la Cámara Hotelera y las organizaciones de agencias de viajes ASAVITU, OPETUR y CARETUR (entrevista a B.T., 2016).

Los emprendimientos en la ciudad, según señalan los pobladores, son mayoritariamente locales ya que no entran inversiones del exterior, porque las comunidades se oponen y existen numerosos problemas de regularización de las tierras (entrevista a L.L., 2016 y S.O., 2016).

3. Purmamarca y la Quebrada de Humahuaca

Purmamarca es una pequeña localidad situada en el departamento de Tumbaya de la provincia de Jujuy, en el noroeste argentino, tradicionalmente dedicada a las actividades agro-pastoriles. La atractividad de Purmamarca se construyó en torno a recursos paisajísticos, principalmente el Cerro de los Siete Colores, además de la imagen pintoresca del poblado y algunos eventos festivos característicos.

Desarrollo incipiente, patrimonialización e intervención estatal (1960 a 1980)

Si bien las visitas turísticas a la Quebrada de Humahuaca comenzaron tempranamente a principios del siglo XX, por aquel entonces Purmamarca no formaba parte de los lugares a visitar, lo que se dificultaba por no contar con un camino de acceso transitable para vehículos (Tommei y Benedetti, 2011; Mancini y Tommei 2014).

El proceso de turistificación comenzó a desarrollarse en Purmamarca, en forma incipiente, en las décadas de 1960 y 1970 (Tommei y Benedetti, 2011). Ello se vinculó, por un lado, a la actuación estatal que buscaba promover la actividad turística y la protección patrimonial, procesos que estuvieron íntimamente ligados desde temprana fecha (Mancini y Tommei, 2014). Las iniciativas de patrimonialización fueron lideradas por el Estado nacional en una primera etapa, y desde la década de 1980, por el estado provincial, siempre acompañadas por la comisión municipal. En este sitio se superpusieron numerosas declaratorias patrimoniales desde la década de 1960, hasta comenzar a preparar la postulación de la Quebrada de Humahuaca como Patrimonio Mundial en UNESCO en 1980, la cual incluía a Purmamarca. Ello promovió nuevas legislaciones de protección del patrimonio y promoción del turismo a nivel provincial y municipal, entre 1980 y 1985, así como ciertos condicionamientos en el uso del suelo y características de las edificaciones. (Lóndero y Cabrera, 2010; Mancini y Tommei, 2014).

Por otro lado, las obras de infraestructura vial iniciadas en la década de 1970 en el camino de acceso a Purmamarca, mejoraron en cierta medida el tránsito vehicular, en un contexto en el cual el turismo estaba íntimamente ligado al transporte automotor, aunque el camino sufría recurrentes derrumbes e interrupciones (Tommei y Benedetti, 2011).

Los servicios orientados al turismo se establecieron lentamente, a lo largo de las décadas de 1970 y 1980. Se trataba de servicios mínimos orientados a los visitantes que realizaban excursiones por el día, y luego continuaban el

recorrido por la Quebrada de Humahuaca. Alrededor de 1976 se instaló el primer restaurante y en esa década también abrieron los primeros locales dedicados a la venta de recuerdos, denominados regionales (Tommei y Benedetti, 2011). Si bien existieron numerosos esfuerzos provinciales por regular y fomentar el desarrollo hotelero (Lóndero y Cabrera, 2010), estas iniciativas no prosperaron en Purmamarca.

Lento crecimiento, mejoras viales y escaso equipamiento (1990).

En la década de 1990 se produjo un crecimiento gradual en el número de visitantes. En esta etapa se continuaron e intensificaron, a grandes rasgos, los mismos procesos de la década anterior. Un factor relevante fue la mejora de la infraestructura vial, a partir del asfaltado de la ruta de acceso en el año 1991 y su incorporación al sistema vial nacional. La mejora de la accesibilidad permitió el arribo de un número creciente de visitantes, mayormente en el invierno y de origen nacional, aunque la modalidad de visita por el día siguió imperando (Tommei y Benedetti, 2011).

Las instancias de protección patrimonial continuaron en la Quebrada de Humahuaca, tanto a nivel provincial como nacional, incorporando a las poblaciones que la integran, los monumentos y lugares históricos, y bienes inmateriales como la celebración de la Pachamama y las artesanías (Mancini y Tommei, 2014).

Asimismo, continuaron las acciones de fomento del turismo a nivel provincial, a través de legislaciones que establecieron un régimen de promoción e incentivos al desarrollo turístico (Lóndero y Cabrera, 2010). De todas formas, el equipamiento turístico seguía siendo escaso en Purmamarca, con sólo cuatro servicios gastronómicos y sin alojamientos turísticos formalizados. Los únicos negocios que crecieron en esta década fueron los puestos de venta de artesanías y recuerdos, entre 20 y 50 a lo largo del año, destinados a los excursionistas que visitaban el pueblo (Tommei y Benedetti, 2011; Porcaro, Tommei y Benedetti, 2014).

Fuerte expansión, desarrollo hotelero e impronta boutique (2000 y 2010)

En las décadas de 2000 y 2010 el proceso de turistificación en Purmamarca se intensificó. Para el año 2010 se registraban alrededor de 46.400 visitas anuales, cifra que se estimaba muy superior para el año 2014 (Observatorio Turístico de Jujuy, 2011; entrevista a S.J., 2014). El crecimiento del turismo estuvo íntimamente ligado a las acciones estatales de patrimonialización, a través de la declaración de la Quebrada de Humahuaca como Patrimonio Mundial en el año 2003, que incluyó a Purmamarca como un lugar destacado (Mancini y Tommei, 2014).

A partir del proceso de turistificación se produjeron importantes transformaciones materiales en el poblado, que incluyeron la extensión espacial y densificación edilicia, cambios en la traza histórica y en la circulación, cambios

en el uso del suelo, surgimiento de nuevas áreas urbanizadas, así como cambios en la estética de las construcciones (Tommei y Benedetti, 2011).

El crecimiento del turismo se acompañó con cambios en las formas de recorrer el poblado. Si bien las excursiones diarias no se interrumpieron, se incorporaron estadías de mayor duración, constituyéndose Purmamarca como uno de los tres centros de visita y pernocte más relevantes de la Quebrada. En esta etapa se amplió notablemente el equipamiento turístico, a través de inversiones estimuladas por el estado provincial. Hacia finales de la década de 2000, se contabilizaban 17 establecimientos gastronómicos, sumados a aquellos instalados en los hoteles, además de 30 locales de venta de regionales y más de 50 puestos de venta en la feria (Tommei y Benedetti, 2011). Los alojamientos pasaron de ser 5 hacia el año 2000, a más de 60 establecimientos entre los registrados y los informales, para el año 2014. Una parte importante de la oferta actual está formada por hoteles de categoría superior, de pequeñas dimensiones, con servicios personalizados y con una estética particular, que le dieron al pueblo una impronta boutique (Porcaro, Tommei y Benedetti, 2014).

En Purmamarca no hay agencias de viajes receptivas. Por el contrario, al poblado llegan numerosas agencias de Salta y algunas menos de San Salvador de Jujuy o de otras ciudades del país, que efectúan circuitos por la Quebrada y se detienen una hora en el pueblo (Oficina de Turismo de Purmamarca, 2008). En Purmamarca sólo existen servicios de taxi que realizan excursiones hasta las Salinas Grandes, las cuales aumentaron de 5 empresas en el año 2004, a 65 servicios en el año 2017 (Troncoso, 2008; entrevista a C.M., 2017).

Los empresarios turísticos de Purmamarca provienen mayoritariamente de otras provincias argentinas, quienes han tenido una inserción más exitosa que los emprendedores locales (Tommei y Benedetti, 2014). Ello se vinculó a las condiciones impuestas para el acceso a los créditos, difícilmente accesibles para los lugareños, así como al rol de las asociaciones empresariales provinciales, conformadas mayormente por empresarios de gran envergadura y con un mayor poder (Troncoso, 2008). A pesar de ello, la comisión municipal buscó beneficiar a los pobladores locales a través de la exclusividad para ofrecer servicios de transporte de excursiones a las personas que son originarias de la localidad (entrevista a C.P., 2017).

Paralelamente, los pobladores de las zonas aledañas también buscaron ser partícipes de los beneficios económicos del turismo y atraer a visitantes en base a una oferta que revalorice las actividades productivas locales y formas de vida rural, en un contexto de auge del turismo comunitario en la provincia (entrevista a C.V., 2014). Ejemplo de ello son los guiados turísticos que realizan los trabajadores de las Salinas Grandes o el emprendimiento Red Espejo de Sal que organizaron las comunidades de la zona, que ofrece servicios de excursiones y gastronomía (Perfil, 19-11-2013; Espejo de Sal, 09-12-2010).

CONCLUSIONES

La construcción de lugares turísticos es un proceso social que tiene como elemento central a la creación de valores turísticos, es decir la selección y valorización positiva de ciertos rasgos de un lugar, en función de una mirada particular de los territorios. Esta mirada es guiada, en gran medida, por las sociedades occidentales y urbanas, que valorizan y protagonizan el consumo turístico. Este proceso contextual y relacional, se produce por la interacción de múltiples actores con intereses y lógicas diferentes, que establecen relaciones conflictivas y fluctuantes.

Un examen pormenorizado de las dimensiones material e institucional, permite establecer algunas particularidades en la construcción de lugares turísticos en la triple frontera circumpuneña. A grandes rasgos, se reconoce un primer momento de desarrollo incipiente del turismo entre las décadas de 1960 y 1980, que se caracterizó por las dificultades de acceso a los lugares y la falta de servicios básicos y turísticos. En esta etapa fue relevante la participación de la población local para facilitar la estadía y excursiones de los visitantes, así como los primeros esfuerzos estatales de protección patrimonial en relación al interés turístico.

Un segundo período, en torno a la década de 1990, se caracterizó por el crecimiento gradual en los arribos de visitantes y la estructuración de una oferta de servicios, en gran parte liderada por pobladores de otras ciudades, instalados en estos poblados. En general, ello no fue acompañado por mecanismos de regulación estatal, aunque sí por nuevas iniciativas de patrimonialización, con la doble intención de proteger sitios y atraer turistas.

El tercer período, a partir de la década de 2000, se caracterizó por el incremento considerable en la llegada de visitantes, acompañado de una importante promoción internacional, iniciativas de patrimonialización, mejora de la infraestructura de transportes, los servicios públicos, y un fuerte crecimiento en los servicios turísticos. En esta etapa se consolidó la participación estatal, tanto en la regulación de la oferta como en el fomento y la planificación del turismo, y se fortaleció la incorporación de las comunidades indígenas al turismo, a través de diferentes estrategias.

Los tres poblados de la Circumpuna desarrollaron procesos de valorización turística en un mismo contexto general de la actividad. Sin embargo, cada uno de ellos desarrolló trayectorias particulares, a partir de las diferencias en la participación y capacidad de incidencia de los distintos sujetos, y de la particular forma en que se han ido entretejiendo las prácticas y procesos en cada contexto socio-espacial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administradora Boliviana de Carreteras. (2014). Obras para vivir bien. Presentación por departamentales. La Paz: Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda.
- Agencia de Cooperación Internacional de Japón-ACIJ. (2012). Estado Plurinacional de Bolivia. Estudio Preparatorio para el Programa del Desarrollo Integral en el Altiplano Central y Sur. (Informe Final). ACIJ-KRI International Corp. Recuperado el 14-07-2017 de http://open_jicareport.jica.go.jp.
- Amilhat-Szary, A.-L. y Guyot, S. (2009). El turismo transfronterizo en los Andes centrales: prolegómenos sobre una geopolítica / Cross-border tourism in the Central Andes: preliminary remarks on tourism geopolitics. Si Somos Americanos. Revista de Estudios Transfronterizos, 9(2), 63–100.
- Bertoncello, R. (2002). Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. Aportes y transferencias, 6(2), 29–50.
- Bolados García, P. (2014). Los conflictos etnoambientales de “Pampa Colorada” y “el Tatio” en el salar de Atacama, norte de Chile: procesos étnicos en un contexto minero y turístico transnacional. Estudios atacameños, 48, 228–248.
- Consortio Aeroportuario de Calama. (Sin fecha). Aeropuerto El Loa, Calama. Disponible en <http://www.cacsa.cl/es/>. Recuperado: 24-10-2016.
- Corporación Nacional Forestal. (2008-2016). Estadísticas de visitación Unidad SNAS-PE. Santiago de Chile: Unidad de Planificación y control de gestión. Gerencia de Áreas Protegidas y Medio Ambiente. Chile. Recuperado el 06-05-2016 de <http://www.conaf.cl/parques-nacionales/visitanos/estadisticas-de-visitacion/>.
- COSIPLAN. (2016). Cartera de proyectos 2016. Recuperado el 01-03-2017 de <http://www.iirsa.org/>.
- El Diario. (15-09-2014). Museo pequeño pero con grandes historias. Recuperado el 13-07-2017 de http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_09/nt140915/nacional.php?n=34.
- Équipe MIT. (2000). De la mise en tourisme des lieux. Mappemonde, 57(1).
- Espejo de Sal. (09-12-2010). Quiénes Somos. Recuperado el 06-05-2014 de <http://www.espejodesal.com.ar/>.

- Galaz-Mandakovic, D. (2014). Uyuni, capital turística de Bolivia. Aproximaciones antropológicas a un fenómeno visual posmoderno desbordante. *Teoría y Praxis*, 16, 147-173.
- Gil García, F. M. (2005). Cuando vengan los turistas... ruinas arqueológicas, turismo y expectativas locales de futuro en Nor Lípez (dpto. Potosí, Bolivia). *Revista Textos Antropológicos*, 15(2), 197-228.
- Gobierno de Bolivia. (1996). Planes de Asistencia Municipal 1996/1997. Proyecto Desarrollo Democrático y Participación Ciudadana. Gobierno de Bolivia y USAID Bolivia. Recuperado el 10-06-2017 de pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDABP023.pdf.
- Gobierno Municipal de Uyuni. (2007). Plan de desarrollo municipal de Uyuni 2008-2012. Ajuste plan de desarrollo municipal de Uyuni 2008-2012. Programa BOL/AIDCO/2002/0467 - APEMIN II. Recuperado el 12-03-2017 de <http://www.apemin.eu/PDM/PDMUyuni.pdf>.
- Gobierno Regional de Antofagasta. (1998). Resolución 25. Aprueba Plan Regulador Comunal San Pedro de Atacama. Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Argentina. Recuperado el 06-12-2013 de <http://www.indec.gov.ar/bases-de-datos.asp>.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2005). Chile: Ciudades, pueblos, aldeas y caseríos 2005. Chile. Recuperado 02-10-2016 de <http://www.ine.cl/>.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2012). Censo de Población y Vivienda. Bolivia. Recuperado el 14-07-2017 de <http://datos.ine.gob.bo>.
- Knafou, R. (1991). L'invention du lieu touristique : la passation d'un contrat et le surgissement simultané d'un nouveau territoire. *Revue de géographie alpine*, 79(4), 11-19. DOI: 10.3406/rga.1991.3624.
- Lazzarotti, O. (1994). La géographie dans la controverse touristique. *Annales de Géographie*, 103(580), 627-650. DOI: 10.3406/geo.1994.13850
- Lóndero, M. E. y Cabrera, C. (2010). Regulación de la actividad turística en la República Argentina y la Provincia de Jujuy (Documento de trabajo No. 3). San Salvador de Jujuy: SIMEL Nodo NOA/FCE/UNJu.
- Lonely Planet. (1992). Bolivia. A Travel Survival Kit. Swaney, D. y Strauss, R. 2da. Edición. Lonely Planet Publications.

- Mancini, C. y Tommei, C. (2014). La institucionalización del patrimonio en la Quebrada de Humahuaca. El caso de Purmamarca. Cuadernos FHyCS-UNJu, 46, 41-68.
- Meethan, K. (2001). *Tourism in global society: place, culture, consumption*. Hampshire-New York: Palgrave.
- Ministerio de Agricultura de Chile. (1990). Decreto N° 50. Crea Reserva Nacional Los Flamencos en terrenos fiscales de la II región y la declara lugar de interés científico para efectos mineros.
- Ministerio de Culturas y Turismo de Bolivia. (28-1-2016). Gobierno invirtió más de 20 MM para potenciar turismo en Uyuni. Recuperado el 13-03-2017 de <http://www.minculturas.gob.bo>.
- Ministerio de Educación Pública de Chile. (1982). Decreto N° 37. Declara Santuario de la Naturaleza área que señala del Valle de la Luna, II Región de Antofagasta.
- Municipalidad de San Pedro de Atacama. (2011). Ordenanza N° 5. Modifica ordenanza n° 1, de 1990. Chile.
- Municipio de San Pedro de Atacama. (Sin fecha). Recuperado el 15-03-2017 de <http://www.municipiosanpedrodeatacama.cl>.
- Nielsen, A., Calcina, J. y Quispe, B. (2003). Arqueología, turismo y comunidades originarias: una experiencia en Nor Lipez (Potosí, Bolivia). *Revista de Antropología Chilena*, 35(2), 369-377.
- Observatorio Turístico de Jujuy. (2011). Arribos Purmamarca. Obtenido en la Secretaría de Turismo de Jujuy, el 14-03-2014.
- Oficina de Turismo de Purmamarca. (2008). *Agencias. Compendio estadístico al 01-10-2008*. Obtenido en la oficina de turismo de Purmamarca, cedido por Constanza Tommei.
- Perfil. (19-11-2013). Salinas Grandes, un desierto blanco a 4.000 metros de altura. Recuperado el 20-06-2017 de <http://turismo.perfil.com/24883-salinas-grandes-un-desierto-blanco-a-4-000-metros-de-altura>.
- Porcaro, T., Tommei, C. y Benedetti, A. (2014). Ações privadas na construção de um destino turístico. Alojamentos boutique em Purmamarca, província de Jujuy, Argentina. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 8(2), 301. DOI: 10.7784/rbtur.v8i2.718.

- Reserva de Fauna Eduardo Avaroa. (2014).** Estadísticas turísticas en la REA. Obtenido en la oficina de la REA en Uyuni, el 21-4-16.
- Reserva de Fauna Eduardo Avaroa. (Sin fecha).** Detalle del flujo turístico por ingreso al área. Recuperado el 12-03-2017 de <http://boliviarea.com>.
- Rivera, J. (2009).** Modelo Inédito de Turismo Comunitario Basado en Alianzas Estratégicas. En Aduato, J. A. (Ed.), Promoción y Comercialización del Turismo Rural Comunitario (pp. 65–74). La Paz: A-Tec Consultores.
- Secretaría de Turismo de Jujuy. (2011).** EA Demanda 2005-2010. Obtenido en la Secretaría de Turismo de Jujuy, el 14-03-2014.
- Secretaría Departamental de Turismo y Cultura de Potosí. (2016).** Estadísticas anuales del Municipio de Uyuni. Obtenido en la oficina de turismo de la ciudad de Uyuni, el 20-04-16.
- Servicio Nacional de Turismo. (2002).** Resolución 775 exenta. Declara zona de interés turístico nacional área de San Pedro de Atacama-Cuenca Geotérmica El Tatio. Chile.
- Servicio Nacional de Turismo. (2016).** Registro de turistas oficina local de San Pedro de Atacama 2015. Obtenido en la oficina de SERNATUR de San Pedro de Atacama, el 13-04-16.
- The Rough Guide. (2003).** The Rough Guide to Chile. 2da. Edición. Nueva York: Rough Guides Ltd.
- The Rough Guide. (2004).** The Rough Guide to South America. 1a. Edición. Nueva York: Rough Guides Ltd.
- Tommei, C. y Benedetti, A. (2011).** Purmamarca, una postal de siete colores. El lenguaje de la fotografía en la construcción paisajística de la Quebrada de Humahuaca, provincia de Jujuy. Presentado en I Jornadas de Visualidad y Espacio: Imágenes y Narrativas, Paraná, 3 y 4 de octubre.
- Troncoso, C. (2008).** Valorización turística de la Quebrada de Humahuaca (provincia de Jujuy). La conformación de una nueva oferta turística y los cambios en la forma de visitar el destino. Párrafos geográficos, 7(2), 96–123.
- Turismo y Comunicaciones. (1992).** Chile. A remote corner on earth. Travel Guide. 1a edición. Santiago de Chile.

UNESCO. (Sin fecha). Tentative Lists. Recuperado el 20-07-2017 de <http://whc.unesco.org/en/tentativelists/>.

Uyuni Web. (31-07-2015). Museo de trenes se construye en Uyuni. Recuperado el 13-7-2017 de <http://uyuniweb.com>.

Viceministerio de Turismo. (2011). Plan Nacional de Turismo 2012-2016. Ministerio de Culturas. Bolivia. Recuperado el 12-03-2017 de <http://www.bolivia.travel/index.php?p=publicaciones>.

Entrevistas citadas

- Entrevista a A.D., San Pedro de Atacama, 13-04-16.
- Entrevista a B.T., Uyuni, 21-04-16.
- Entrevista a C.V., San Salvador de Jujuy, 04-07-14.
- Entrevista a C.S., San Pedro de Atacama, 15-04-16.
- Entrevista a C.M., Purmamarca, 27-11-2017).
- Entrevista a D.D., Uyuni, 21-04-16.
- Entrevista a E.E., San Pedro de Atacama, 03-11-16.
- Entrevista a F.F., San Pedro de Atacama, 11-11-16.
- Entrevista a F.E., Uyuni, 21-04-16.
- Entrevista a S.O., Uyuni, 21-04-16.
- Entrevista a J.P., Uyuni, 21-04-16.
- Entrevista a J.L., San Pedro de Atacama, 12-11-16.
- Entrevista a J.U., San Pedro de Atacama, 12-11-16.
- Entrevista a L.L., San Pedro de Atacama, 16-04-16.
- Entrevista a L.E., San Pedro de Atacama, 15-04-16.
- Entrevista a M.G., San Pedro de Atacama, 13-04-16.
- Entrevista a M.A., San Pedro de Atacama, 15-04-16.
- Entrevista a O.O., San Pedro de Atacama, 13-11-16.
- Entrevista a R.C., San Pedro de Atacama, 14-04-16.
- Entrevista a S.J., realizada por Constanza Tommei, Purmamarca, 10-2014.
- Entrevista a S.U., San Pedro de Atacama, 13-04-16.
- Entrevista a S.S., Uyuni, 20-04-16.

Recibido: 01/12/2017 | Aceptado: 15/12/2017.

ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE ACTORES LOCALES EN TORNO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE GENERAL JUAN MADARIAGA

ANALYSIS OF THE RELATIONS BETWEEN LOCAL ACTORS AROUND TOURISM DEVELOPMENT IN GENERAL JUAN MADARIAGA

Mora Zabala¹

Universidad Nacional del Centro

Gonzalo Cruz²

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

Se busca comprender los procesos de interacción público-privada en torno al desarrollo turístico en Madariaga, reconociendo la conformación de redes de actores.

Para el estudio se identifican los actores intervinientes en dos casos de desarrollo turístico local, se busca comprender la naturaleza de las redes, particularmente el rol que tienen los participantes de la red, los recursos que aportan y la forma en que el poder se distribuye. Asimismo, se analiza el objetivo perseguido a través del trabajo conjunto en cada una de las redes y se determina el entorno en el que se generan estas relaciones en cada caso.

Palabras claves: *Madariaga - desarrollo turístico - gobernanza - redes - actores.*

ABSTRACT

The present study seeks to understand the processes of public-private interaction around tourism development in Madariaga, recognizing the conformation of networks of actors.

For the study, the intervening actors are identified in two cases of local tourism development. The aim is to understand the nature of the networks, particularly the role of network participants, the resources they provide and the way power is distributed. Likewise, the objective pursued through joint work in each of the networks is analyzed and the environment in which these relationships are generated in each case is determined.

Keywords: *Madariaga - touristic development - governance - networks - actors.*

(1) Técnica (UNICEN), estudiante de Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Correo Electrónico: mora.zabala93@gmail.com.

(2) Licenciado en Turismo (UNMDP), Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos (UNIA), candidato a Doctor en Ciencias Sociales y Humanas (UNQUI). Docente e investigador del grupo Turismo y Sociedad Facultad de Ciencias Económicas, (UNMDP). Temas de investigación: turismo, políticas públicas, protesta social. Correo Electrónico: gonzalocruz83@hotmail.com.

INTRODUCCIÓN

A partir del agotamiento del turismo de masas, surge una nueva postura que cuestiona los impactos sobre la cultura y la naturaleza de los pueblos. Con intenciones de revertir este proceso destructivo del territorio y de las sociedades insertas en destinos, surge una nueva modalidad turística: el turismo sustentable. Este, incita a entender a la sustentabilidad como el eje rector en la planificación y el desarrollo turístico y procura incorporar en la toma de decisiones de estos procesos, al sector privado, instituciones y comunidad en general.

Según Mazón y Moraleda (2006), para que el desarrollo del turismo sea realmente sustentable debe ser atravesado por la participación activa y genuina de la sociedad local, tanto en las etapas de planificación y desarrollo. Es clave tener en cuenta que de esta forma se pueden conocer los principales intereses de los ciudadanos con respecto al desarrollo turístico; además de validar los planes elaborados, logrando así mayor legitimidad en comparación a otros en los que la participación ciudadana no ha existido.

En síntesis, la participación bajo los principios de coordinación y cooperación de actores del sector privado y su influencia en la toma de decisiones para el desarrollo del turismo, constituye un elemento esencial para fomentar un proceso tendiente a consolidar una gestión turística de calidad, haciéndola más pertinente, transparente y legítima, y orientada a las necesidades reales los ciudadanos.

Esta investigación toma como área de estudio a la localidad de General Juan Madariaga, ubicada al sudeste de la Provincia de Buenos Aires, próxima a Pinamar y Villa Gesell. La cercanía con respecto a las ciudades costeras y la inmensidad de su territorio, hacen que Madariaga adquiera un valor estratégico en función de su potencial desarrollo turístico como producto de mar y campo. La centenaria ciudad ofrece una interesante propuesta turística basada en su patrimonio natural y cultural, destacándose por una arraigada tradición gauchesca y una atestada agenda cultural.

Aunque el desarrollo turístico en la localidad es aún incipiente, se presentan algunas redes de interacción público-privadas las cuales son incentivadas por la Dirección de Turismo de la localidad. Se ha establecido en el Plan de Acción para el período 2008-2011 la necesidad de *"afianzar el trabajo junto con el sector privado (empresas o instituciones) a través de la realización de reuniones periódicas y la asistencia conjunta a ferias y workshops"* (p.54).

El estudio se enfoca en el análisis de dos casos. En primer lugar, el Mercado de la Estación, una feria permanente que se lleva a cabo en el predio del Ferrocarril. Participan la Dirección de Turismo, junto a la Secretaría de Producción, artesanos y pequeños productores de Madariaga. El segundo caso es el Código de Preservación Patrimonial de General Juan Madariaga, se trata de una ordenanza redactada por una comisión interdisciplinaria con el objetivo de proteger las fachadas históricas de la localidad.

Se eligen estos casos ya que se trata de emprendimientos en donde interactúan actores del sector público y privado; los actores trabajan en conjunto en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo; se trata de iniciativas que no podrían haber prosperado de forma aislada, es decir, sin los aportes hechos por los actores involucrados; las redes se encuentran en constante evolución y cambio en función de las relaciones que en cada momento se van produciendo entre los actores y porque la toma de decisiones es conjunta y consensuada.

Estas razones de selección, ponen de manifiesto la relevancia que tienen los dos casos para la investigación del problema planteado. Más aún, si se considera el estado de la cuestión que evidencia la inexistencia de este tipos de estudios en el contexto de la investigación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

- Comprender los procesos de interacción público privada en torno al desarrollo turístico de Madariaga a partir de los casos: el Mercado de la Estación y el Código de Preservación de Patrimonio.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir a los actores locales intervinientes en el desarrollo turístico.
- Indagar con respecto a la naturaleza de las redes conformadas por los actores intervinientes.
- Analizar el objetivo perseguido a través del trabajo conjunto en cada una de las redes.
- Determinar el escenario que se manifiesta en cada caso en función de su nivel de interacción.

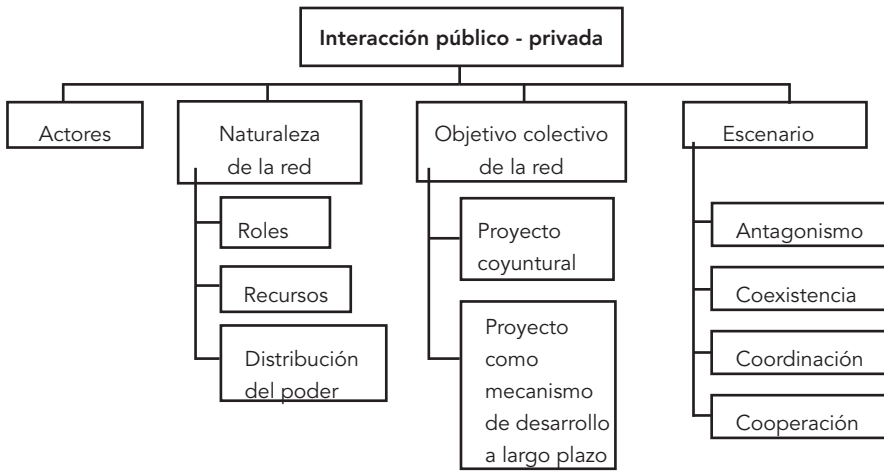
MÉTODO

De acuerdo a los objetivos de investigación planteados se utiliza un enfoque cualitativo y se opta por la elección de dos casos para análisis pertinente: el Mercado de la Estación y el Código de Preservación Patrimonial.

El trabajo se fundamenta tanto en fuentes de información primarias como secundarias. La información primaria parte de la aplicación de entrevistas no estructuradas a informantes clave y entrevistas semi estructuradas a representantes del sector público y privado que componen los casos anteriormente mencionados. Las mismas se realizaron en la ciudad de Madariaga, durante los meses de enero, febrero y marzo de 2017.

Por otro lado, la información proveniente de fuentes secundarias, se nutre del análisis de libros especializados, informes de investigaciones, artículos científicos, páginas web y otras publicaciones y revistas.

Las categorías de análisis utilizadas son propuestas en base a los objetivos determinados anteriormente. En la Figura 1, se resume la operacionalización de las mismas.



MARCO TEÓRICO

La gobernanza y las redes de acción

Crozier, Huntington y Watanuki (1975) plantean que durante los años 70 se produjo una sobrecarga estructural al Estado de bienestar, evidenciando la existencia de serias limitaciones para responder a la sociedad en cuanto a sus demandas de bienes y servicios y dando como resultado un agotamiento de los Estados, la desestabilización del régimen político y procesos inflacionarios con estancamiento económico. Estos procesos han impactado en el mundo y lo han configurado bajo nuevos parámetros tanto económicos, políticos, administrativos y también sociales.

En este marco, la gobernanza y las redes de acción entre actores han adquirido importancia, como clave para ayudar a comprender el modo de gobernar, y el papel que deben desempeñar los gobiernos en el proceso directivo de la sociedad.

En esta misma línea, Kickert, Klijn y Koppenjan (1997) sostienen que la incorporación del concepto de red a la ciencia política pretende ser un mecanismo para superar la limitación observada en los gobiernos como centros de dirección y reconocer la existencia de numerosos actores que inciden en las

políticas públicas en un momento en el que las sociedades modernas se caracterizan por su diversidad y complejidad. Así, las redes se establecen como un instrumento analítico que permite examinar las relaciones de intercambio entre el sector público y el sector privado.

En definitiva, la gobernanza y la constitución de redes de actores significa una nueva perspectiva para el abordaje de las cuestiones sociales y el diseño e implementación de políticas públicas en torno al turismo, dado que se asocia a una mayor implicación de los actores turísticos no gubernamentales en la definición de cuestiones del sector en particular y/o de cuestiones de interés general para la sociedad. (Barbini, Biasone, Cacciutto, Castellucci, Corbo y Roldán, 2011)

La interacción público-privada

En función del sintético marco teórico establecido, se definen las categorías de análisis:

Actores: se entiende como actor a todos los individuos o conjuntos de individuos con capacidad de actuación estratégica, es decir, desarrollar una acción conjunta para lograr un objetivo común (Scharpf, 1997). En la misma línea Hay (1997), define al actor como aquel sujeto que tiene capacidad para dominar o ejercer presión sobre otros actores o el contexto en el que actúa.

Naturaleza de la red: se trata de comprender la vinculación entre actores a partir de sus roles y recursos aportados a la red y la forma en que el poder se distribuye o se negocia. Al analizar la naturaleza de las redes, Kickert, Klijn y Koppenjan (1997), estudian el nivel de dependencia interna generado por la red, ya que se entiende que según esta perspectiva, ninguno de los actores podrá de forma aislada cumplir sus objetivos. Cada actor asume roles y brinda los recursos que tiene a su alcance en función de la consecución de los mismos y se genera una distribución del poder en función de los anteriores.

Objetivo colectivo de la red: Mazón (2009) explica que el propósito del proceso de cooperación entre actores dependerá de la lógica del momento. En este sentido, el objetivo colectivo perseguido a través del trabajo conjunto podrá ser coyuntural en el tiempo, es decir, para la gestión de un producto en concreto. O, por el contrario, que la colaboración se genere para la gestión del espacio turístico local, es decir, como mecanismo de desarrollo al servicio de una estrategia local a largo plazo.

Escenario: Se refiere al tipo de entorno que generan las relaciones en función de su nivel de interacción, pudiendo determinarse cuatro posibles tipos: escenario de antagonismo, el cual está basado en relaciones de enfrentamiento entre los sectores público y privado; escenario de coexistencia, en el cual las entidades públicas y las empresas privadas se toleran mutuamente, y

trabajan de forma autónoma para conseguir sus respectivos objetivos; escenario de coordinación, que se caracteriza por la existencia de una cierta coordinación de políticas, estrategias y acciones de los distintos agentes públicos y privados que actúan en el turismo, teniendo, cada uno de ellos, sus propios objetivos, pero entendiendo que la coherencia y mutua información de ambos sectores redundan en un mejor cumplimiento de los objetivos de cada uno o escenario de cooperación, que supone que, aun manteniendo cada agente público o privado sus propios objetivos, se asumen conjuntamente objetivos comunes tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias o incluso de las políticas. (Comité Económico y Social de la Unión Europea, 2005)

LAS REDES DE INTERACCIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE MADARIAGA: PRINCIPALES RESULTADOS

Mercado de la Estación

A partir de 2007 se generaron dos proyectos de feria en el Partido de Madariaga, por un lado una feria artesanal impulsada por La Dirección de Turismo, con el fin de mostrar la producción local. Por otro lado, una feria itinerante de huerteros, coordinada por la Secretaría de Producción, que comercializaba sus productos en distintos barrios de la ciudad. Estos proyectos presentaron dificultades diversas que no podían afrontar aisladamente, entre ellos se destacan la falta de infraestructura fija y recursos económicos, las inclemencias climáticas y la falta de difusión y publicidad.

A raíz de estas limitaciones, ambas áreas municipales se pusieron en contacto y comenzaron a trabajar en conjunto para aglutinar ambos proyectos

De este modo, En 2012, se dio a lugar a la primera edición del Mercado de la Estación, con una gran variedad de artesanos y huerteros que ofrecieron sus productos. "La gente viene a Madariaga a pasar el día, a ver la identidad gauchesca, a compartir un mate, a buscar algo diferente. Principalmente a hacer compras, por eso le pusimos el nombre de Mercado". (A. R. Arancedo, comunicación personal, 12 de febrero de 2017). A partir de allí, la Dirección de Turismo y la Secretaría de Producción buscaron incorporar otras actividades atrayentes para los turistas que arribaban a Madariaga. Surgió la idea de sumar productores porcinos y variadas propuestas culturales y deportivas con espíritu recreativo.

Puede observarse que este proyecto de origen estatal fue consolidándose y sumando nuevos actores a lo largo de los años. Durante su momento de mayor esplendor, se compuso por la Dirección de Turismo y la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Madariaga, huerteros que conformaban el proyecto municipal "Huertas Madariaguenses", la Asociación de Artesanos Madariaguenses y la Asociación de Productores Porcinos.

Los actores del sector público han funcionado como motor del proyecto, aportando los recursos vinculados a la planificación y desarrollo del mercado y por ende siendo imprescindibles para la consecución del proyecto. Por otro lado, se identifica que los actores de la órbita privada tuvieron algunas actitudes que imposibilitaron el óptimo desarrollando del proyecto. Se los identificó como críticos, defensores de sus intereses particulares, altamente dependientes y demandantes y en ciertas ocasiones también obstructores.

La red de actores que conformaron el Mercado de la Estación se presenta como una red poco consolidada, en la cual los actores del sector privado, a pesar de compartir un espacio físico y encontrarse bajo un mismo reglamento y reglas de juego, no establecieron relaciones fuertes entre sí. Esta situación, conlleva a que no se logran superar los desafíos elementales que involucran la generación de una red de interacción público-privada.

En cuanto a la distribución del poder, se trató de una red en la cual el mismo era ejercido de modo vertical, de arriba hacia abajo. El sector público estuvo a cargo de la toma de decisiones y el sector privado debió cumplirlas. Es vital destacar que este tipo de distribución del poder no se generó porque el sector público poseyera un rol autoritario, sino por la gran dificultad para asumir tareas y responsabilidades por parte de los miembros del sector privado involucrado, sumado a la escasa iniciativa. Son pocas las ocasiones en las cuales el sector privado aceptó las responsabilidades, generalmente tratándose de decisiones meramente operativas.

A su vez, el sector público propuso realizar reuniones abiertas para promover el intercambio de ideas proponer propuestas de mejora. Asimismo, se escribió un reglamento de buena convivencia en el cual se encontraron pautadas las tareas que debían realizar los feriantes antes, durante y posterior a la feria, los horarios de inicio y finalización y de armado y desarmado de los puestos.

Se interpreta que esta red poco consolidada, como se menciona anteriormente, se trata de un escenario de coordinación entre actores, donde las vinculaciones fueron incipientes y se desarrollaron en paralelo al crecimiento del proyecto, utilizando las situaciones de crisis o conflicto como puntapié para idear mecanismos y estrategias que favorezcan la coordinación de la red. El Comité Económico y Social Europeo (2005) plantea que el principal instrumento de coordinación es la información y comunicación que se produce entre los diversos actores, tanto de políticas como de acciones. En este caso, a través de las reuniones mensuales planteadas en el reglamento constituido.

Con respecto al objetivo colectivo de la red, vistos los esfuerzos realizados por los actores para conformar esta red de acción y teniendo en cuenta que la intención fue el desarrollo de un proyecto que pudiese transformarse en un nuevo atractivo turístico para la ciudad y fundamentalmente crear nuevas fuentes de trabajo estables durante todo el año, se comprende que el objetivo de la red es la gestión de un proyecto a largo plazo, como mecanismo de desarrollo local. A su vez, la redacción de un reglamento colectivo advierte la

cuota de responsabilidad y compromiso por parte de cada actor para la obtención de un proyecto exitoso.

Código de Preservación Patrimonial

La mesa de trabajo encargada de la redacción de la Ordenanza n° 2278/14 que dio como resultado la creación del Código de Preservación Patrimonial, surge desde la delegación del Partido de Pinamar y General Madariaga del Colegio de Arquitectos de Buenos Aires, con el objetivo de trabajar sobre el patrimonio tangible de Madariaga. La necesidad de proteger esta clase de bienes es producto de la fuerte afluencia de inversiones privadas que, a partir de 2010, comenzó a edificar sin considerar la relevancia patrimonial del casco urbano local.

En una primera instancia participaron el delegado del colegio de arquitectos, la coordinadora de IEU³ para el área Norte, la directora de turismo y actores del área de planeamiento y obras públicas, quienes tuvieron como tarea principal la revisión de ordenanzas y otras normativas de localidades como el Mar del Plata, Azul, Tandil y La Plata. Además, realizaron un exhaustivo inventario de los bienes, en base a un relevamiento realizado por la Dirección de Turismo denominado "Si las paredes hablaran...". Este proceso tuvo como resultado la incorporación de nuevos bienes y la exclusión de otros en función su estado de conservación.

Una vez ampliado dicho relevamiento, inició la segunda fase del proyecto. Se comenzaron a hacer reuniones con representantes de instituciones intermedias para conseguir mayor consenso popular. Los profesionales que se incorporaron tuvieron gran importancia ya que fueron personas con antecedentes académicos distintos a las personas que compusieron la mesa de trabajo en la primera fase, otorgando una perspectiva multidisciplinar al proyecto. Mientras que en una primera instancia se trató mayormente de arquitectos, en esta segunda etapa se suman una Licenciada en Turismo, una Licenciada en Conservación de Bienes Culturales y una Técnica en Gestión Cultural. Se hicieron varias reuniones para redactar un borrador del proyecto de ordenanza y luego se convocó a una reunión en la Casa de la Cultura, con el objetivo de exponer el proyecto a la comunidad en general.

La masiva convocatoria abierta, titulada "Construir Identidad" fue la tercera etapa, en la cual se puso a consideración de los madariaguenses el anteproyecto trabajado. El delegado del Colegio de Arquitectos fundamenta la importancia de esta fase: "si no es la comunidad quien toma el tema como suyo, no trasciende. La ordenanza por si sola si no tiene una movida comunitaria y cultural no se tomaría nunca en cuenta" (R. Uranga, comunicación personal, 26 de febrero de 2017).

(3) IEU9 hace referencia al Instituto de Estudios Urbanos es, un organismo dependiente del Consejo Directivo del CAPBA IX que funciona ininterrumpidamente en la Sede Distrital desde 1996 con la finalidad de contribuir a un desarrollo humano sostenible tendiente a un territorio distrital más equitativo, democrático y regionalmente posicionado.

Por último, el proyecto de ordenanza y las firmas juntadas en la Casa de la Cultura manifestando el apoyo popular, fueron presentados al Concejo Deliberante. Como resultado, fue sancionado unánimemente el proyecto en noviembre de 2014 y reglamentado en abril de 2015.

Se puede que los actores que componen esta red han puesto a disposición los recursos y herramientas en su poder sin resquemores, en función de la consecución de los objetivos establecidos. Los aportes más significativos las realizaron el delegado el Colegio de Arquitectos de Buenos Aires quien tuvo la iniciativa de poner en valor el patrimonio local, además de aportar antecedentes bibliográficos y recursos técnicos y La Dirección de Turismo que proveyó datos sobre el circuito turístico "Si las paredes hablaran..." en función del cual se realizó el inventario de bienes.

Por otro lado, los integrantes del área de planeamiento y obras públicas y la coordinadora de IEU9 aportaron información que solo podía ser adquirida dentro de la municipalidad como las fichas catastrales y expedientes, datos de los inmuebles.

Por último, los distintos miembros de la comunidad educativa aportaron conocimiento desde perspectivas teóricas más allegadas a los nuevos paradigmas de preservación patrimonial, entendiendo al mismo no como algo estático, sino como una construcción social dinámica bajo la influencia de los grupos humanos.

Con respecto a los roles, no se identificaron fácilmente a través de las entrevistas, los actores explicaron que no existía una distribución permanente de roles y tareas. Estos fueron adaptándose a las circunstancias y mutando en función de las necesidades y problemáticas afrontadas.

En relación a la distribución del poder, se entrevisté una fuerte presencia de los arquitectos en la toma de decisiones, basada en los aportes de conocimientos técnicos. Como resultado, se aprecia que los criterios para decidir la patrimonialización de los bienes fueron mayoritariamente arquitectónicos.

De igual modo, el pertenecer o no a Madariaga fue un eje que marcó la discusión. La importancia vinculada a la pertenencia es tal, ya que las opiniones y sugerencias provenientes de los madariaguenses tenían mejor recepción y mayor legitimidad. En parte, esta dinámica está fundada en los vastos conocimientos que los madariaguenses tienen sobre la zona y las particularidades de las edificaciones, aunque también observamos que <el ser oriundo de la localidad> les otorga a los actores involucrados un status distinto y mayor autoridad.

Otra cuestión a destacar, es que en un inicio el objetivo de la red estuvo asociado a la gestión de un proyecto concreto y coyuntural, el cual era la redacción de una ordenanza de cuidado patrimonial. Sin embargo, la aprobación del Código de Preservación conllevó a que esta mesa de trabajo, que se congregó de forma espontánea, y que tuvo apoyo y legitimidad popular, se

consagre como una Comisión de Preservación Patrimonial de carácter consultivo, participativo y vinculante para las autoridades de aplicación.

Se percibe que este hecho ha funcionado como punto de inflexión, para comenzar a pensar a esta comisión como un grupo de profesionales con objetivos, vinculados a la preservación, más amplios y ambiciosos. Uno de los arquitectos explica que esta misma comisión pudo trabajar en la zonificación de Madariaga, lo cual según él mismo, era un tema mucho más importante ya que la misma "se había hecho un poco a dedo" (R. Uranga, comunicación personal, 26 de febrero de 2017) y entonces rearmaron la mesa de trabajo y revisaron el proyecto. Todo fue en base a la experiencia que habían obtenido y la confianza que habían generado en el Concejo y en el Municipio, explicó el profesional.

Por último, el nivel de interacción entre los actores de esta mesa de trabajo vislumbra un escenario de cooperación ya que aun manteniendo cada agente público y privado sus propios objetivos, vinculados a su ejercicio profesional e influido por sus formaciones académicas, han asumido objetivos comunes tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias e incluso de las políticas.

CONCLUSIONES

Comprender los procesos de interacción público privada en torno al desarrollo turístico de Madariaga significó un largo proceso en el cual se analizaron las relaciones generadas entre los diversos actores entendiendo que las decisiones ligadas a políticas públicas son generalmente más fructíferas cuando tomadas en conjunto por los diversos sectores que estas atañen e impactan.

Como es mencionado a lo largo del trabajo, la complejidad, la pluralidad y la diversidad que caracteriza a la sociedad en la actualidad, ha generado un escenario sociopolítico en el cual la satisfacción de las expectativas de la sociedad por parte de los gobiernos es muy difícil a través de los mecanismos tradicionales de gestión. Como consecuencia, los sistemas de gobierno ya conocidos, pierden idoneidad para hacer frente a los retos actuales y comienzan a emerger nuevas formas de gobierno.

En este contexto, las relaciones entre el Estado y la sociedad se modifican, dando como resultado una nueva forma de gobernar más cooperativa, en la que los actores del sector público y privado trabajan mancomunadamente.

Esta evolución ha sucedido, en primer término, por la necesidad de introducir a los actores del sector privado y las organizaciones en el desarrollo de proyectos y programas públicos permitiéndole, a los gobiernos, mantener sus niveles de prestación a pesar de la escasez de recursos. En segundo lugar, para promover la participación de actores representativos del sector privado a la gestión del sector público, para generar mayor legitimidad con respecto a las acciones y decisiones tomadas por el sector estatal.

Es en este contexto, que las redes cobran importancia, entendiendo a las mismas como un mecanismo de intermediación de intereses que implican interdependencia, cooperación y consenso entre los actores públicos y no públicos, en la elaboración y aplicación de las políticas, adoptando y aplicando las decisiones de la que se deriva el trabajo conjunto de todos los actores.

Con respecto a lo que nos atañe particularmente, el turismo, es una actividad que supone múltiples interrelaciones entre un conjunto de numerosos tipos de actores que intervienen en la producción de bienes y servicios, objeto de consumo turístico. En este marco, la función de dirección de gobierno, resulta particularmente relevante para coordinar todo esfuerzo que se oriente a propiciar una dinámica turística política económica, social y ambientalmente sostenible y para promover la participación activa de todos actores que interactúan dentro del sistema turístico.

Con respecto a Madariaga, cabe destacar que tiende a trabajar bajo modelos de participación directa y activa fomentando la asociatividad y la interacción entre sectores. Son llevados a cabo en la localidad, a través de estas estrategias, cuantiosos proyectos. Los casos seleccionados para este estudio, presentaron un criterio para su elección, procurando principalmente que ambos emprendimientos fueran llevados a cabo bajo una gestión participativa en la cual interactuaran actores del sector público y privado, los actores trabajaran en conjunto en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo, se tratara de iniciativas que no podrían haber prosperado de forma aislada, es decir, sin los recursos aportados por los actores involucrados, que la toma de decisiones fuese conjunta y consensuada y se persiguiesen objetivos colectivos.

El estudio de estos casos ha permitido comprender principalmente, que las redes de interacción público privadas pueden arribar a los objetivos planteados siempre y cuando la red se encuentre consolidada, lo cual en gran medida significa que exista comunicación entre los actores y pautas claras de trabajo. Asimismo, conlleva grandes esfuerzos y significa numerosos recursos por parte de los actores de la red. Las relaciones establecidas generalmente conllevan a dependencia entre los actores siendo que unos ofrecen, lo que otros no poseen y los casos seleccionados han demostrado que al desaparecer ciertos actores de la red, la misma puede disolverse.

Sin embargo, se reconoce a este mecanismo como uno óptimo para la consecución de proyectos a pequeña escala como lo son el Mercado de la Estación y el Código de Preservación Patrimonial, ya que al tratarse de un mecanismo horizontal, permite e incentiva a realizar aportes genuinos por parte de actores que de otro modo, no tendrían injerencia en las cuestiones públicas.

Por otro lado, es relevante destacar que la Dirección de Turismo asume en ambos proyectos, el rol de centro de dirección. Esta función ha sido asumida por un actor del sector estatal lo cual no significa que decline la idea de la descentralización de la gestión pública sino que, no se puede obviar completamente la capacidad de gobierno de un Estado.

Asimismo, siendo la Dirección de Turismo el centro de dirección y principal impulsor de estos proyectos, hubiese sido razonable esperar que el desarrollo turístico sea el objetivo de propulsión de los mismos. No obstante, entendemos que en ambos casos el turismo se establece como punto de partida, para un propósito mayor como es el desarrollo local. De cualquier modo, el desarrollo local no queda a expensas del turismo, sino que se ven equitativamente conjugados y beneficiados.

Por último, en el camino hacia una cooperación público-privada fructuosa resulta benéfico procurar que las redes establecidos sean espacios de participación no jerárquica, donde los actores, indistintamente del sector que provengan, puedan presentar sus intereses y exigencias, siendo participes activos y no únicamente reactivos, de los asuntos públicos; estén todos los actores que han de estar, cada uno de ellos asumiendo el rol que le corresponde y la red sea completamente transparente, con el fin de aportar legitimidad a la misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balbín, L. (2008). Plan de Acción período 2008-2011. Dirección de Turismo de General Juan Madariaga (no publicado)
- Barbini, B., Biasone, A. M., Cacciutto, M., Castellucci, D. I., Corbo, Y. A. y Roldán, N. G. (2011). Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte. Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas. Pucón.
- Barbini, B., Biasone, A., Castellucci, D. I., Cacciutto, M., Corbo, Y. A., Cruz, G. y Roldán, N. (2013). Gobernanza Turística y Desarrollo Local: Mar del Plata frente a estrategias de reconversión incluyentes. I Jornadas de Difusión de la Investigación en Ciencias Económicas y Sociales. Mar del Plata.
- Crozier, M., Huntington, S. P. y Watanuki, J. (1975). The crisis of democracy. New York University Press. (70)
- Hay, C. (1997). Estructura y actuación (agency) en D. Marsh y G. Stoker (Ed.), Teoría y métodos de la ciencia política. Madrid: Alianza.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., y Koppenjan, J. F. (1997). Introduction: a management perspective on policy networks. En W. J. M. Kickert, E. H. Klijn y J. F. Koppenjan (Eds.). Managing complex networks: Strategies for the public sector. London: Sage.

- Mazón, A. M. y Moraleda, L. (2006). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la Comunidad Andina: un nuevo reto en las relaciones Unión Europea-CAN. *Revista EAN*. (59), 99-120
- Mazón, A. (2009). Modelo de Evaluación Relacional para Sistemas Turísticos. Una Propuesta de Análisis del Capital Social en Destinos. (Tesis Doctoral). Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- El Diario. (15-09-2014). Museo pequeño pero con grandes historias. Recuperado de http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_09/nt140915/nacional.php?n=34. Consultado el 13-07-2017.
- Organización Mundial del Turismo (2011). Políticas y prácticas para el turismo mundial. Madrid, España: OMT.
- Scharpf, F. W. (1997) Introduction: The Problem-solving Capacity of Multi-Level Governance, *European Journal of Public Policy* (4).
- Velasco González, M. (2008). Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del turismo?. Ponencia XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, España.
- Zapata Campos, M. J. (2003). Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política. Barcelona.: Editorial Ariel.

Recibido: 02/12/2017 | Aceptado: 21/12/2017.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN, TURISMO Y GOBERNANZA TURÍSTICA EN MAR DEL PLATA

MEDIA, TOURISM AND TOURISM GOVERNANCE IN MAR DEL PLATA

Bernarda Barbini ¹
Mariangel Cacciutto ²
Daniela Castellucci ³
Gonzalo Cruz ⁴
Yanina Corbo ⁵
Nadia Roldán ⁶

Universidad Nacional de Mar del Plata

RESUMEN

El presente artículo indaga sobre el contenido de la información difundido en dos medios de prensa local de la ciudad de Mar del Plata en torno a aspectos referidos al turismo y la gobernanza turística, e intenta determinar si poseen un rol legitimador y/o crítico. Los resultados permiten afirmar que el rol es mayoritariamente legitimador respecto del modelo de desarrollo turístico local en ambos medios. Sin embargo, sólo el portal de noticias 0223.com mantuvo un rol crítico respecto de los mecanismos de rendición de cuentas, categoría correspondiente a la gobernanza turística, utilizados por el gobierno local durante el período analizado.

Palabras claves: Medios de comunicación - turismo – desarrollo - gobernanza turística - Mar del Plata

(1) Licenciada en Sociología (UBA). Magister en Ciencias Políticas y Sociales (FLACSO). Candidata a Doctora en Geografía (Universidad Nacional del Sur). Docente de grado y postgrado en la UNMdP y de grado en la UNICEN. Directora del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría III. Correo Electrónico: barbinibernarda2@gmail.com.

(2) Licenciada en Turismo (UNMdP). Candidata a Magister en Ciencias Sociales y Humanidades (UNQUI). Docente de grado en la UNMdP y en la UNICEN. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría V. Correo Electrónico: mcacciutto@yahoo.com.ar.

(3) Licenciada en Turismo (UNMdP). Magister en Desarrollo Turístico Sustentable (UNMdP). Candidata a Doctora en Historia (UNMdP). Docente de grado y postgrado en la UNMdP y de grado en la UNICEN. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría III. Correo Electrónico: dicastel@mdp.edu.ar.

(4) Licenciada en Turismo (UNMdP). Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos (UNIA). Candidato a Doctor en Ciencias Sociales y Humanas (UNQUI). Docente de grado en la UNMdP. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigador categoría V. Correo Electrónico: gonzalocruz83@hotmail.com.

(5) Licenciada en Turismo (UNMdP). Candidata a Magister en Desarrollo Turístico Sustentable (UNMdP). Docente de grado en la UNMdP. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría V. Correo Electrónico: yaninacorbo@hotmail.com.

(6) Licenciada en Turismo (UNMdP). Candidata a Magister en Ciencias Sociales y Humanidades (UNQUI). Docente de grado en la UNMdP. Integrante del Grupo Turismo y Sociedad (CIEyS, FCEyS, UNMdP). Investigadora categoría V. Correo Electrónico: nadiaroldan7@hotmail.com.

ABSTRACT

This article explores the content of the information disseminated in two local newspapers of the city of Mar del Plata around aspects related to tourism and tourism governance, and tries to determine if they have a legitimating and / or critical role. The results allow us to affirm that both local media sources mostly legitimate the model of local tourism development. However, only the news portal 0223.com maintained a critical role regarding accountability mechanisms, a category corresponding to tourism governance, used by the local government during the period analyzed.

Keywords: *Media - tourism - development - tourism governance - Mar del Plata*

INTRODUCCIÓN

La comunicación puede plantearse como un área de estudio de interés desde el aspecto socio-político en la medida que facilita o impide la participación en la vida pública. En ésta actúan directa o indirectamente (vía medios) los actores sociales y políticos y se forma la opinión pública, siendo también una instancia de monitoreo de la eficacia, calidad y transparencia de las políticas públicas (Welsch, 2012). En este contexto, los medios son entendidos como *espacios estratégicos* para sembrar condiciones favorables al desarrollo territorial (UNICEF, 2006).

Así, los medios de comunicación y las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) aportan a la construcción de la *ciudadanía comunicativa*, pudiendo ésta ser activa y participativa o vinculada exclusivamente al consumo. En este marco, el consumo mediático de la información periodística, permite que las personas se formen una opinión sobre hechos de interés común, la pongan a consideración pública y deliberen en la búsqueda de consensos que influyan o determinen acciones hacia los sistemas de poder (Camacho como se cita en Cárdenas Lorenzo, 2009).

En tanto el concepto de *gobernanza* se refiere a un nuevo proceso directivo de la sociedad, cuyo supuesto básico es que el gobierno es un agente de dirección necesario pero insuficiente, planteando un sistema en el que deben activarse los recursos del sector público, del sector privado y de las redes sociales (Aguilar Villanueva, 2008); puede afirmarse que los medios de comunicación intervienen en los procesos de gobernanza en general y en los de gobernanza turística en particular, cuando lo que se observa es el papel de estos sectores y sus relaciones dentro del campo turístico.

En este sentido, se destaca la importancia del papel de los medios en la gobernanza turística local al constituirse en ámbitos de debate público y de construcción de verosimilitud de los hechos turísticos, definición de agenda pública e influencia en la formación de opinión.

En relación al territorio objeto de estudio, se puede afirmar que la estructura productiva de la ciudad de Mar del Plata se ha generado sobre la base

del turismo, consolidándose a través del tiempo el modelo de prestaciones turísticas masivas más importante del país.

No obstante ello, a partir de la década del '90 comienzan a observarse impactos negativos de tipo económico, ambiental y social, propios de su instancia de madurez. Si bien desde ese entonces y hasta la actualidad logra desarrollarse un turismo fuera de temporada a través del desarrollo de iniciativas de diversificación, se constata que las mismas no se encuentran incluidas en una política estratégica integral orientada a la reconversión.

Dado el relevante papel que tiene el turismo en la ciudad, el mismo se presenta como alternativa estratégica para la concreción de un proceso de desarrollo territorial sustentable, a través del compromiso de la comunidad residente, del poder público y del sector privado.

Las estrategias de desarrollo territorial suponen la construcción de alianzas y la apertura de canales comunicacionales entre diferentes sectores sociales, donde las actividades de comunicación se deben emprender fundamentalmente en la comunidad, lo que permitiría fomentar el equilibrio de poder. La comunicación se transforma así, en un elemento fundamental para la mejora de la rendición de cuentas, el manejo de los conflictos de interés, y el control de la concentración del poder tanto público como privado.

Por su parte, Camacho (como se cita en Cárdenas Lorenzo, 2009) considera que los medios de comunicación y las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) aportan a la construcción de la ciudadanía comunicativa, pudiendo ésta ser activa y participativa o vinculada exclusivamente al consumo. En este marco, el consumo mediático de la información periodística permite que las personas se formen una opinión sobre hechos de interés común, la pongan a consideración pública y deliberen en la búsqueda de consensos que influyan o determinen acciones hacia los sistemas de poder.

De este modo a la hora de analizar la gobernanza turística local es importante conocer el rol que juegan los medios de comunicación locales, no sólo en relación a la posición u origen de los mismos sino también lo que dan a conocer sobre quiénes son los actores involucrados y cuáles son sus acciones en relación al desarrollo turístico de la ciudad (Cacciutto et. al., 2016).

Bajo esta perspectiva, se justifica la relevancia de observar su rol legitimador y/o crítico, en un contexto de cambio en el escenario mediático de la ciudad, producido a partir de la aparición de las nuevas tecnologías, que han permitido el surgimiento de voces diferenciadas (tales como los portales de noticias en Internet), generando una modificación en el mapa de medios y la erosión de su dominio hegemónico (Gáspari, 2013).

De acuerdo a lo planteado, se propone observar el vínculo *medios de comunicación – turismo local*, a partir de la indagación del contenido de la información relacionada con el turismo presente en dos medios de prensa local, a fin de determinar el papel específico que los mismos juegan en los procesos de gobernanza turística local.

Para ello el presente estudio se plantea como objetivo general caracterizar el actual vínculo entre medios de comunicación, turismo y gobernanza turística en la ciudad de Mar del Plata. Como objetivos específicos busca indagar el contenido de la información presente en medios de prensa local, en torno a diferentes aspectos referidos al turismo y la gobernanza turística local; y en función del contenido de esta información, determinar el rol (legitimador y/o crítico) que con respecto a estos aspectos, tienen dichos medios.

METODOLOGÍA

Se realiza un estudio descriptivo e interpretativo, bajo un enfoque cualitativo, dada la especificidad de su objetivo principal, que implica indagar el contenido, significado y contexto de la información brindada en medios de prensa locales, sobre el turismo y la gobernanza turística local, en relación a su papel legitimador y/o crítico.

Se obtienen datos primarios a partir de la realización de un análisis de contenido cualitativo, utilizando procedimientos interpretativos a través de la consideración del contenido latente y del contexto en el que se inscriben los textos a analizar (Marradi, Archenti y Piovani, 2007).

Específicamente, se considera la información referida al turismo y la gobernanza turística local, publicada en el principal medio de prensa gráfica de la ciudad (Diario La Capital de Mar del Plata) y en uno de los portales de noticias más relevantes a nivel local (0223.com), obteniendo una muestra intencional de casos-tipo cuyo objetivo es que la riqueza y profundidad de la información permitan analizar valores y significados (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010). Se considera el período 2009-2014, previendo la utilización de criterios de selección aleatoria de las ediciones a observar.

El análisis se lleva a cabo considerando un esquema de codificación a priori a partir categorías y aspectos orientativos, elaborados de acuerdo a la perspectiva teórica adoptada, aunque bajo un criterio de investigación flexible. Para su diseño se consideraron las propuestas de Fung (2006) y Whittingham (2002) en lo que respecta a la gobernanza turística.

Las categorías y aspectos a considerar son: en cuanto a información relacionada con el turismo local: Definición del turismo, Impactos, Problemas y Posibles Soluciones; y en cuanto a la información relacionada con la gobernanza turística local: Participación, Rendición de cuentas y Capacidad de Respuesta.

En lo que respecta a la categoría de análisis *Participación*, se considera la propuesta de Fung (2006) quien plantea tres aspectos: Alcance de la participación, Modos de comunicación y decisión y Extensión de la autoridad. El Alcance de la participación se refiere a quiénes son convocados a participar. Para ello Fung determina un continuo de menor a mayor inclusividad⁷. El

(7) Administradores expertos, Representantes electos, Grupos de interés profesionales, Grupos de interés no

Modo de comunicación y decisión se refiere al sentido de la participación. Es decir, los participantes en un encuentro pueden limitarse a escuchar y a informarse, mientras que en casos más aislados existe deliberación. En este sentido, el autor determina un continuo de modos de comunicación y decisión, de menor a mayor a intensidad⁸. La Extensión de la autoridad responde a la pregunta ¿Cómo se enlazan las discusiones de los participantes con la acción política? En este sentido, respecto de la comunicación, Fung (2006) plantea que los integrantes de procesos participativos pueden ejercer cierta influencia comunicativa en las decisiones públicas, y menos comúnmente, participan en modo directo del diseño y ejecución de políticas a partir de lo que se considera "co gobernanza". El autor establece cinco categorías de influencia y poder directo⁹.

La categoría *Rendición de cuentas*, se refiere a la responsabilidad que poseen los gobernantes para con los ciudadanos, en tanto estos últimos han delegado el poder a los primeros. A su vez, implica la necesidad de los ciudadanos de evaluar el desempeño de los representantes del sector público (Whittingham, 2002). Finalmente, la *Capacidad de respuesta* hace alusión a la posibilidad de que los agentes públicos den respuesta a las necesidades de los ciudadanos. A los efectos del análisis, se ha tenido en cuenta la existencia de mecanismos por parte del Estado para determinar preferencias y necesidades de los ciudadanos (Whittingham, 2002).

La recolección de datos se lleva a cabo durante el mes de marzo de 2016. La búsqueda de artículos en ambos medios de prensa local se realiza a partir de sus sitios web a partir de las palabras clave: Turismo y Ente Municipal de Turismo (EMTUR). Se visitan las primeras cien páginas de resultados correspondientes a los sitios web de cada medio.

El tamaño de la muestra se va conformando a medida que se saturan las categorías emergentes tras la lectura y análisis de cada artículo periodístico localizado. La muestra finalmente queda integrada por 693 artículos periodísticos, 376 del diario La Capital de Mar del Plata y 317 del portal de noticias 0223.com.

PRINCIPALES RESULTADOS

Definición de turismo

Al analizar el modo en que el **portal de noticias 0223.com** define al turismo, se observa una primacía de notas que refieren a la cantidad de turistas que ingresaron a Mar del Plata durante la temporada de verano, fines de semana

profesionales, Selección al azar, Selección abierta pero dirigida, Autoselección abierta, Esfera pública difusa.

(8) Modos de comunicación: Escuchar como espectador, Expresar preferencias, Desarrollar preferencias. Modos de decisión: Juntarse para negociar, Deliberar y negociar y Desplegar técnica y experticia.

(9) Modos de influencia: Beneficios personales, Influencia comunicativa, Asesoramiento y consultas. Modos de poder: Co gobernanza, Autoridad directa.

largos y vacaciones de invierno. Se entiende que las temporadas son exitosas en tanto se identifica una alta ocupación hotelera y en ocasiones la necesidad de recurrir a la lista de casas particulares para ampliar la cantidad de plazas.

A su vez, se concibe al turismo como un motor de crecimiento económico para la ciudad destacándose su efecto multiplicador “que se traslada hasta el último barrio de la ciudad”, a través del cual todos los habitantes se beneficiarían de manera directa o indirecta de la actividad.

También se hace referencia a las diferentes modalidades de turismo presentes en la ciudad (sol y playa, de eventos, de fin de semana, de cruceros, internacional), remarcando la diversidad y calidad de la oferta de servicios gastronómicos, de alojamiento y recreativos.

Se advierte además, la idea de promover la actividad turística durante todo el año bajo la premisa de “la ciudad de 12 meses” como una manera de revertir la estacionalidad.

Al analizar el modo en que el **diario La Capital** hace referencia al turismo, se observa una primacía de notas que refieren a las diferentes modalidades de turismo (sol y playa, de eventos, educativo, deportiva, de fin de semana, de cruceros, internacional) actuales y potenciales, asociados a diferentes segmentos de demanda.

Por otra parte, se considera al turismo como la actividad que más ingresos aporta a la ciudad, contribuyendo a la generación de empleo local y a “mejorar la calidad de vida para todos”.

También se observa la presencia de notas que hacen referencia a la cantidad de turistas que ingresaron a Mar del Plata durante la temporada de verano, fines de semana largos y vacaciones de invierno. Asimismo se describen los promedios de estadía y gasto diario, las condiciones climáticas y las nuevas características que va adoptando el comportamiento de la demanda turística.

Además, se observan noticias donde se hace referencia a la necesidad de mantener la actividad turística durante todo el año bajo la premisa “Mar del Plata de 12 meses”, dando cuenta de la necesidad de revertir la estacionalidad propia del destino.

Impactos

Respecto de los impactos del turismo, en el **portal de noticias 0223.com** se observa que la mayoría de las noticias hace referencia a los impactos económicos positivos, centrándose en el volumen de ingreso de turistas y en el gasto turístico realizado en hotelería, gastronomía, recreación y balnearios; y consecuentemente posibilitando que haya mayor “trabajo y crecimiento” en la ciudad.

En menor medida se mencionan los impactos positivos ambientales y sociales. En este último caso, se hace referencia a la capacitación del marplatense para fomentar el intercambio turista-residente al momento de brindar

información acerca de la ciudad y la puesta en valor de lo local, revalorizando la identidad como un atractivo.

Respecto de los impactos del turismo, en el **diario La Capital** también se observa que en la mayoría de las noticias se hace referencia a los impactos económicos positivos, centrándose en el volumen de ingreso de turistas tanto nacionales como internaciones y las diferencias en el gasto turístico realizado, mejora en las inversiones en infraestructura y equipamiento, en la generación de empleo y en el nivel de ocupación de los servicios turísticos (hotelería, gastronomía y de balnearios); y en menor medida se plantean los impactos negativos.

También se observa en menor medida la mención en las noticias de impactos sociales negativos. Estos están vinculados al acampe y estadía en espacios públicos, tanto por visitantes esporádicos como por personas en búsqueda de trabajo precario, y en relación a la inseguridad. En cuanto a los impactos ambientales negativos, estos están en relación a la generación de basura y la suciedad en espacios públicos, para los cuales se han implementado programas que hacen al cuidado y concientización respecto de la conservación de dichos espacios de la ciudad destinados a turistas y a residentes.

Problemas y posibles soluciones

En cuanto a los problemas del turismo en la ciudad, en el **portal de noticias 0223.com** se observa una primacía de notas que hacen referencia a problemáticas al interior de la gestión pública municipal. Los artículos se centran en realizar críticas a la gestión pública local denunciando "despilfarro de los fondos públicos" por parte del organismo público de turismo municipal, actos de corrupción, fraudes, incumplimientos de la normativa, entre otras cuestiones.

Esto se observa en aspectos tales como el establecimiento de la sobretasa de promoción turística y la asignación y distribución de lo recaudado, la destinación de fondos para la realización de eventos (Premios Estrella de Mar, Fiesta Nacional del Mar y Festival Azabache) y el ingreso "por la ventana" del personal a la Municipalidad. Sobre estos temas, además de la opinión del propio diario, se le da voz a diversos actores en contra de las acciones realizadas por la gestión local.

También se observan notas que hacen referencia a diferentes irregularidades en el proceso de licitación de los balnearios e incumplimiento en las condiciones establecidas en los pliegos de bases y condiciones por parte de los balnearios, correspondientes a las Unidades Turísticas Fiscales Playa Grande, La Perla y Playa Chica.

Asimismo, se identifican notas aisladas en relación a soluciones a problemáticas diversas, sobre las cuales el Estado local ha estado actuando. Entre ellas se destacan la limpieza y cuidado de las playas, la conectividad aérea, la seguridad policial en la vía pública y acciones de control en la seguridad vial. En menor medida se observan artículos que refieren a reclamos por parte

de los sindicatos y asociaciones en relación a la falta de cumplimiento de las normas que regulan sus actividades. Además se identifican artículos que dan cuenta de la necesidad de realizar acciones preventivas para evitar conflictos y diseñar soluciones alternativas.

En cambio, al analizar las notas del **diario La Capital** en relación al tema, se observa la primacía de artículos que hacen referencia a propuestas de soluciones que plantean los funcionarios de la gestión municipal a las distintas problemáticas derivadas de las deficiencias en infraestructura, equipamiento turístico, acceso a espacios públicos y bienestar de los residentes (construcción de la ferroautomotora y de la terminal de cruceros, remodelación de balnearios, mejoramiento en el mobiliario y la movilidad urbana en espacios públicos, relocalización de zona nocturna) y de índole ambiental (campañas de concientización, limpieza de espacios públicos). Para ello desde el Municipio se proponen planes de obras públicas, de concientización y de marketing, y acciones específicas para cada problemática expuesta.

En cuanto a las problemáticas se observa una diversidad de temas que en las noticias aparecen directamente vinculados a sus posibles soluciones, y que refieren principalmente a la necesidad del traslado de la terminal de ómnibus "vieja", a la inseguridad, la contaminación ambiental, la estacionalidad turística, el adelantamiento del inicio del ciclo lectivo y la falta de presupuesto para promoción turística.

Participación

En cuanto a la participación de actores en el desarrollo del turismo, los artículos del **portal de noticias 0223.com** plantean que ésta se circunscribe a los actores del sector público y privado local, asociados al sector público provincial y nacional, en acciones tales como la confección del Plan de Marketing Turístico, el armado de los pliegos de licitación, la captación y organización de grandes eventos internacionales (por ejemplo, Rally Dakar), el uso de los fondos generados por la sobretasa de turismo, decisiones asociadas a la ejecución del presupuesto anual o la fijación de topes de aumento en los precios para la temporada.

Los agentes con mayor voz en las noticias son los funcionarios del EMTUR e integrantes del Directorio, quienes asocian la "totalidad de los sectores vinculados al turismo" al sector público junto con los representantes de las cámaras intermedias locales.

Por otra parte, surge de los artículos observados la interacción generada al interior del Directorio del EMTUR o en las reuniones de trabajo con representantes de la esfera estatal provincial y nacional, en donde distintos sectores se reúnen para tratar temas junto con los representantes del sector público, y expresan preferencias, y en algunos casos, deliberan y negocian.

Respecto de la participación de la ciudadanía, se observa que en general se manifiesta en escasos artículos. Se hace alusión a la participación de los

barrios en el programa “Carnavales Marplatenses”, o se informa la posibilidad que tiene el habitante marplatense de votar en el certamen de belleza de la Fiesta Nacional del Mar.

Al igual que el portal de noticias 0223.com, el **diario La Capital** resalta la labor conjunta llevada adelante durante la gestión municipal del intendente. Es decir, entre el sector público y privado local vinculado al turismo, y la coordinación vertical en la esfera estatal entre nación, provincia y municipio.

Particularmente se destaca el trabajo conjunto entre el municipio -a través del EMTUR- y el sector privado -a través de las cámaras intermedias- para la confección de paquetes promocionales de estadías cortas en baja temporada en el marco de la iniciativa “Mar del Plata 12 Meses”, la generación de programas tales como “Volvé” (tarjeta de fidelización), las acciones de promoción de Mar del Plata como sede de grandes eventos internacionales, las decisiones asociadas a la ejecución del presupuesto anual, la participación en ferias de turismo nacionales e internacionales o la fijación de topes al aumento de precios en temporada alta.

Siguiendo la misma línea que el portal de noticias 0223.com, y en concordancia con lo expuesto en forma precedente, en los artículos periodísticos se da voz a representantes de la esfera pública y privada, que plantean la importancia de la participación de “todos” los marplatenses, es decir, el sector público en concomitancia con el sector privado.

En cuanto a la participación de los ciudadanos marplatenses, aparece un número relativamente mayor de noticias que en el portal 0223.com, pero esta participación se vincula a la asistencia a cursos de capacitación (organizados por EMTUR y UTHGRA) y a programas de concientización en temáticas vinculadas al turismo (accesibilidad, por ejemplo) o bien capacitaciones destinadas a una población objetivo específica (adultos mayores, por ejemplo).

A su vez, se informa acerca de la existencia de programas que vinculan a los barrios de la ciudad en acciones recreativas o en la generación de una oferta cultural que abone al concepto “Mar del Plata 12 Meses”, tales como el proyecto “Barrios en Valor” o bien “Carnavales Marplatenses”.

Rendición de cuentas

En relación a la rendición de cuentas, en el **diario La Capital** se advierte la presencia de dos tipos de artículos. Por un lado aparecen aquellos que, de diferente modo, generan una imagen positiva para el gobierno local y por otro, aquellos que expresan cierta crítica hacia determinadas cuestiones de interés público.

Los incluidos en el primer grupo, recogen las palabras de distintos actores del sector privado para justificar determinadas acciones del gobierno municipal en distintos ámbitos. En este sentido, se aportan datos sobre los gastos en la construcción de la Terminal de Cruceros y las obras en la Escollera Norte, otorgando los números exactos de las erogaciones.

También se hace mención a los montos destinados al mejoramiento de los servicios públicos de la ciudad. Entre esta información se encuentran también, detalles sobre la aprobación de los procesos formales de rendición de cuentas en el Concejo Deliberante.

Además se observa que en diferentes oportunidades el diario genera el espacio para que el intendente se exprese en relación a lo realizado durante su gestión, dando cuenta de los logros de su gestión y haber podido "cancelar la vieja agenda de Mar del Plata".

El segundo grupo de artículos involucra la palabra de funcionarios públicos de otros partidos o miembros del Concejo Deliberante quienes solicitan rendición de cuentas sobre los gastos derivados de la aplicación de la sobretasa de turismo y de la organización de la Fiesta Nacional del Mar.

Asimismo se plantean los reclamos por parte de la Comisión de Turismo del Concejo Deliberante, que solicita conocer detalles sobre las asignaciones de las concesiones de los distintos balnearios de la ciudad. En este sentido, se plantea la solicitud de rendición de cuentas al EMTUR.

El caso de la licitación de los balnearios de Playa Grande es el mencionado con mayor frecuencia, denunciándose irregularidades en los procesos y cuestionándose la participación de actores como la Unión del Comercio y la Industria (UCIP) por integrar el directorio del EMTUR. En este caso, se solicita una rendición de cuentas por parte de representantes del sector privado y la comisión de Turismo del Concejo Deliberante hacia el EMTUR, al cual se le solicita definir una postura al respecto.

A diferencia del diario La Capital, en el **portal de noticias 0223.com** se observa una perspectiva claramente crítica en relación a la rendición de cuentas. Las notas analizadas abordan diversos temas en los que se involucra al intendente y al presidente del EMTUR.

Los temas centrales refieren al incremento de cargos, donde miembros del Concejo Deliberante piden información al Intendente y al EMTUR sobre cargos otorgados a funcionarios "con jugosos sueldos".

Asimismo, se cuestionan los procesos licitatorios de los balnearios de la ciudad, tratándose especialmente el caso de Playa Grande.

Otro de los temas es la destinación de los fondos provenientes de la sobretasa de promoción turística con distintos fines, entre ellos la organización de eventos, donde el propio diario y diferentes organizaciones del sector privado, piden explicaciones indicando que el EMTUR "se ha convertido en la "caja negra" del intendente".

En todos los casos mencionados, en un marco de denuncias por falta de transparencia del gobierno local, el periódico hace énfasis en la falta de información y justificación de las decisiones que incluyen emisión de dinero.

Capacidad de Respuesta

En lo que respecta a la existencia de mecanismos por parte del estado para delimitar preferencias y necesidades de la comunidad, el **portal de noticias 0223.com** brinda noticias acerca de la existencia de una encuesta de calidad que lleva adelante el municipio para conocer las necesidades y reclamos de los ciudadanos.

También se da voz al concejal de un partido político opositor (Partido Socialista), quien critica la gestión del intendente en lo que respecta a la capacidad de dar respuesta a los requerimientos de la ciudadanía.

En cuanto a la existencia de mecanismos por parte del estado para delimitar preferencias y necesidades de la comunidad, en el **diario La Capital**, y al igual que en el portal 0223.com, se hace referencia a la encuesta de calidad llevada adelante a través del EMTUR, por medio de la cual se pueden conocer los reclamos y necesidades de la comunidad. A su vez, se hace alusión a un plan de mejoras para el centro de la ciudad, del cual participan vecinos y comerciantes de la ciudad, siendo éste otro canal para comunicar reclamos.

Rol legitimador y/o crítico de los medios en el turismo local

En cuanto a la *definición del turismo* que se desprende de las notas analizadas en ambos medios, se comprueba la primacía de aquellas que se refieren a la cantidad de turistas que ingresaron a Mar del Plata durante la temporada de verano, fines de semana largos y vacaciones de invierno, entendiéndose que las temporadas son "exitosas" cuando se identifica una alta ocupación. Ambos medios coinciden también en la concepción del turismo como un motor de crecimiento económico para la ciudad en relación a su efecto multiplicador. En este contexto, la mayoría de las noticias hacen referencia a los impactos económicos positivos, centrándose en el volumen de ingreso de turistas y en el nivel de gasto, y mencionándose en menor medida otro tipo de impactos como pueden ser los ambientales o sociales. En este sentido puede observarse una *mirada legitimadora* con respecto a la modalidad que asume el desarrollo turístico de la ciudad.

En relación a los *problemas que genera el turismo* en la ciudad, en el portal de noticias 0223.com se observa la primacía de notas que hacen referencia a problemáticas al interior de la gestión pública municipal desde una *postura crítica*. Así, los artículos se centran en el cuestionamiento a la gestión pública local denunciando irregularidades en el uso de fondos públicos y en el proceso de licitación de los balnearios por parte del organismo público de turismo municipal.

Por el contrario, al analizar las notas del diario La Capital en relación al tema, se comprueba la primacía de artículos que hacen referencia a propuestas de soluciones por parte del estado municipal a las distintas problemáticas

derivadas de las deficiencias en infraestructura, equipamiento turístico, acceso a espacios públicos y bienestar de los residentes; lo que da cuenta de una *posición legitimadora* en relación a las acciones del gobierno municipal.

Con respecto a la *participación*, en ambos medios la misma se identifica estrictamente con las formas de articulación entre el sector público y el privado, principalmente en torno a la promoción del destino, y donde el EMTUR aparece como el actor más relevante. Desde esta perspectiva, se describen acciones que implican el trabajo conjunto con empresarios del sector turístico en el marco del Directorio del EMTUR desde una postura legitimadora.

Con respecto a la rendición de cuentas, se observa que el portal de noticias 0223.com muestra una *posición crítica* denunciando la ausencia de información por parte del estado local en relación a temas como la destinación de fondos presupuestarios a eventos y la tercerización de tareas del EMTUR, los procesos de licitaciones de los balnearios de la ciudad y la destinación de los fondos de la sobretasa de turismo. En todos los casos mencionados, el periódico hace énfasis en la falta de transparencia del gobierno local.

Por el contrario, el diario La Capital asume una *postura legitimadora* en relación a este tema, generando una imagen positiva en torno al gobierno local a partir de la justificación de gastos por parte de la gestión, y dando detalles sobre la aprobación de los procesos formales de rendición de cuentas por parte del Concejo Deliberante.

En relación a la *capacidad de respuesta* del estado municipal a los reclamos de la comunidad, los artículos de ambos medios son por un lado, *legitimadores*, y por otro, *críticos*. Entre los temas en los que se observan comentarios positivos es posible mencionar los relacionados con la limpieza de la ciudad, la prestación de servicios de agua potable, el funcionamiento de un tribunal de consumo turístico y la incorporación de mayor personal policial. Las críticas a las que se les da voz provienen de otros sectores políticos y, en general, plantean la escasa predisposición de los funcionarios públicos para atender las necesidades de la población local.

CONCLUSIONES

La presente investigación se ha desarrollado a partir de la idea de que una parte importante del análisis de la gobernanza turística local es conocer el rol que juegan los medios de comunicación locales, no solamente en relación a su posicionamiento legitimador y/o crítico, sino también a la hora de mostrar quiénes son los actores involucrados y cuáles son sus acciones en relación al desarrollo turístico de la ciudad.

En este sentido, a partir del análisis de las notas periodísticas del diario La Capital y del portal de noticias 0223.com, se puede concluir que ambos medios entienden y transmiten la participación en el turismo local, como aquella que se da entre los sectores público y privado. En este sentido, se trataría

de grupos de interés, representantes de cámaras empresarias y asociaciones profesionales, quienes participan en el Directorio del EMTUR generando acciones puntuales junto a representantes electos y administradores expertos del estado local (Presidente y Vicepresidente del EMTUR, Director General de Marketing y Planificación Turística del EMTUR, y representantes de áreas del municipio como Cultura, Producción, Desarrollo Social, EMDER, EMVIAL, ENOSUR, entre otros). A su vez, en algunos casos, la participación se amplía a representantes del gobierno provincial (Gobernación, Secretaría de Turismo) y nacional (Ministerio de Turismo, Inprotur), cuando se requiere de apoyo político y financiero para hacer frente a problemáticas asociadas al turismo, como la inseguridad, y para apoyar la promoción turística.

Con respecto al modo de comunicación y decisión, los artículos muestran que los actores del sector privado que participan en el Directorio del EMTUR, se reúnen y tratan temas, y desarrollan sus preferencias en lo que respecta a cuestiones tales como el Plan de Marketing, generación de acciones para la política "Mar del Plata de 12 Meses", acciones promocionales, el armado de pliegos, el uso de la sobretasa de turismo, la seguridad, el establecimiento de un cronograma de feriados, entre otros.

En cuanto a la extensión de la autoridad, en las notas periodísticas se muestra la existencia de una influencia comunicativa, consejos y asesoramiento o co-gobernanza según el tipo de actor de que se trate (siempre en referencia al sector privado en concomitancia con el público) en una relación que es transmitida por los medios analizados como mutuamente beneficiosa.

Además, cabe destacar que en este marco, los representantes del sector privado junto con los funcionarios del sector público municipal, provincial y nacional son concebidos por parte de ambos medios como "la totalidad" de los actores de la ciudad. A ello se suma que aparece muy marcado el rol del residente como "anfitrión", debiendo éste ser educado a través de programas de capacitación turística.

Por lo tanto, se puede decir que el modo de comunicación que se muestra en los medios analizados es unidireccional desde los sectores público y privado hacia la comunidad, jugando ésta última el rol de espectador, y no existiendo instancias de decisión ni mucho menos extensión de la autoridad, más allá de algunas excepciones.

En este sentido, se concluye que ambos medios son legitimadores de este tipo de participación donde prima la alianza público-privada para el desarrollo del turismo local, transmitiendo la voz de los representantes de estos sectores que consideran esta alianza como la "vía para el éxito" en el desarrollo del turismo. Al respecto, cabe señalar que, más allá de que la interacción público-privada es una herramienta fundamental para la gobernanza del turismo en la ciudad, y que la última gestión municipal ha favorecido estas dinámicas, tal como deja entrever el corpus de noticias analizado; queda un tramo por

recorrer a la hora de considerar que todos los sectores de la ciudad están representados, ya que que la participación de la sociedad civil, entendida como esfera pública difusa, resulta casi inexistente.

En este sentido, los medios de comunicación local deberían jugar un rol fundamental, generando contenido crítico acerca de la cuestión de la participación social, que interpele a la comunidad acerca del rol que está desempeñando en la actualidad y genere conciencia acerca del papel al que está llamada a desempeñar. Se considera esto fundamental, si se quiere que el turismo tenga un arraigo en el residente, y que la hospitalidad no sea un valor a adquirir en una capacitación sino el producto de una convicción genuina de lo que se quiere y lo que no, para el propio lugar.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar Villanueva, L. F. (2008). *Gobernanza y Gestión Pública*. México, DF: Fondo de Cultura Económica.
- Cacciutto, M., Roldán, N. G., Castellucci, D. I., Corbo, Y. A., Cruz, G. y Barbini, B. (2016). *Medios de comunicación y gobernanza turística en Mar del Plata*. En Navarro, V. M. & Ferrari, S. N. (Eds.), *Herramientas de gestión y comunicación para el desarrollo de un turismo sustentable* (p.121-130). Río Gallegos: Universidad Nacional de la Patagonia Austral.
- Cárdenas Lorenzo, L. (2009). *Comunicación y construcción de ciudadanía. Aportes para el desarrollo*. Madrid: Libros de la Catarata.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66 (s1), 66-75.
- Gáspari, H. (2013). *Portales de noticias de Mar del Plata. Descripción del sector y posicionamiento en la agenda periodística local* (Trabajo Final Especialización en Periodismo y Economía Política). Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- Unicef (2006). *Comunicación, desarrollo y derechos humanos*. Cuadernillo, 1(2), 3.

Welsch, F. (2014). Medios, política y gobernanza en Mercosur. Nueva Política, (2), 43-55.

Whittingham Munevar, M. V. (2002). Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 - 11 de Octubre.

Recibido: 01/12/2017 | Aceptado: 15/12/2017

EL NECROTURISMO Y LA PUESTA EN VALOR DEL CEMENTERIO DE LA CHACARITA COMO RECURSO TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

NECROTURISM AND THE VALUE OF CHACARITA CEMETERY AS A TOURIST RESOURCE IN THE CITY OF BUENOS AIRES

Melina Belén Ortiz¹

Universidad Nacional de San Martín

RESUMEN

El presente trabajo define el turismo necrológico - basado en la visita a cementerios de importante contenido histórico, estético y biográfico - y aborda la puesta en valor del Cementerio de la Chacarita como posible atractivo para el turismo nacional e internacional de la Ciudad de Buenos Aires. Se precisan los alcances del rubro, observando su desarrollo a nivel mundial, y enfatizando la importancia del patrimonio funerario. Se explora el patrimonio cultural tangible e intangible que se encuentra en la necrópolis de Chacarita y sus anexos los Cementerios Alemán y Británico, y se analiza la viabilidad de realizar un circuito de interés turístico que atraiga a los visitantes de la Ciudad de Buenos Aires.

Palabras claves: necroturismo - cementerios turísticos - patrimonio funerario - patrimonio histórico y estético - tradición.

ABSTRACT

This paper defines Necrological Tourism – based on the visit to cemeteries of important historical, aesthetic, and biographical content – and addresses the value of Chacarita Cemetery as a possible attraction for national and international tourism of the City of Buenos Aires. It determines the scopes of the item, observing its worldwide development, and emphasizing the importance of funeral patrimony. It explores the tangible and intangible cultural heritage found in the necropolis of Chacarita and its annexes, the German and British Cemeteries, and it analyzes the feasibility of making a circuit of tourist interest that attracts visitors to the City of Buenos Aires.

Keywords: necrotourism - touristic cemeteries - funerary heritage - historical and aesthetic heritage - tradition.

(1) Guía y Licenciada en Turismo y estudiante de la Maestría en Economía y Desarrollo del Turismo, y también participa en la Red Iberoamericana de Valoración y Gestión de Cementerios Patrimoniales. Correo Electrónico: mel.b.ortiz@hotmail.com

EL TURISMO NECROLÓGICO

El Necroturismo o Turismo Necrológico se basa en la visita a espacios relacionados con la muerte, como tumbas, mausoleos y cementerios. Las necrópolis contienen un patrimonio de valor innegable, que reflejan la cultura, los ideales y las costumbres de las personas que allí descansan. Además, tienen un indudable carácter artístico, escultórico y arquitectónico, a parte de un importante valor histórico. Muchos de estos cementerios resumen un acontecimiento importante en la historia de la ciudad, o se encuentran sepultados en ellos personajes que cumplieron un importante rol en una sociedad.

La cultura funeraria

A lo largo de los años, los conjuntos funerarios se han utilizado como herramienta de investigación sobre los aspectos culturales de las sociedades antiguas y prehistóricas. Los ritos funerarios dicen mucho acerca de las creencias (religiosas o no) de los humanos, lo que permite descifrar su pensamiento y así, su cultura. Por otro lado, la existencia de los ajuares funerarios, permite conocer los materiales de los cuales hacían uso, sus manifestaciones de arte, y con esto su estilo de vida. Aún luego de que comenzara la escritura, el patrimonio funerario siguió resultando necesario para descubrir el cambio en la mentalidad de los humanos con el paso de los años, ya que la cultura de la mayoría de las civilizaciones antiguas giró alrededor de la muerte. La distribución de las tumbas y sus ritos, la simbología en el arte funerario y los mausoleos, y la ubicación de los cementerios con respecto a las ciudades, definen, en parte, la identidad del pueblo al que pertenecen.

Pero podría decirse que, con menor o mayor importancia, el tiempo no ha logrado cambiar una cosa: todas las necrópolis, tanto aquellas nacidas en la prehistoria como las que siguen vigentes en la actualidad, buscan establecerse para toda la eternidad. La Muerte fue, es y será ineludible para cada uno de los seres vivientes de la tierra. Las reacciones y acciones del Ser Humano para con este hecho inevitable dan paso a la presencia de los cultos funerarios, y con ellos, los cuestionamientos y creencias de qué es lo que había más allá de la muerte.

El primer humano que demostró ser consciente del hecho de la muerte fue el *Homo sapiens neanderthalensis*, durante el Paleolítico Medio. Se han encontrado restos óseos que indican que los neandertales inhumaban a los cadáveres, probablemente con motivo de ocultar la descomposición de los cuerpos. El *Homo sapiens sapiens*, ya durante el Paleolítico Superior, realizaba los enterramientos tanto en fosas individuales como colectivas, y siempre junto a un ajuar funerario. Durante el Neolítico, el incremento en la calidad de los elementos utilizados en ajuares y ofrendas implica un refuerzo en las creencias de los humanos en el "más allá": estaban cada vez más comprometidos a ayudar a los difuntos a pasar a su próxima vida con la mejor preparación de

la que pudieran gozar. Esto se refuerza con la aparición de los *megalitos*, cuya distribución y la riqueza del enterramiento debajo verifica la noción existente en aquella época de que el hombre es un ser trascendental, significando este culto a los muertos los vestigios de las primeras religiones.

Una de las civilizaciones antiguas cuyas necrópolis fueron indispensables para su posterior investigación, fue el Antiguo Egipto. Las tumbas tenían dimensiones colosales², teniendo en cuenta que se trataban de sepulcros de uso individual, y eran principalmente de piedra. Pinturas y esculturas que resumían en imágenes la vida de la persona fallecida eran infaltables dentro de los sepulcros.

Muchos de estos ritos funerarios, aunque sufrieron alteraciones, se siguen repitiendo en el presente, con sus respectivas variaciones, que tienen que ver con la geografía, costumbres y religión de la civilización que lo practica.

A partir del siglo XVII, y más tarde con la Revolución Industrial entre los siglos XVIII y XIX, comenzaron a surgir las ciudades modernas, y con ellas, un gran crecimiento poblacional. Esto devino en la costumbre de ubicar terrenos sacralizados con un templo religioso en las afueras del área urbana con el fin de utilizarlos como enterratorio, que con el tiempo fueron siendo alcanzados por la urbe y quedando encerrados dentro de ella, o vuelto a transportar a las lejanías. La utilización de espacios verdes, para "alivianar" la visión de las necrópolis también se fue dando a lo largo de los años y aún prevalece.

El Patrimonio Funerario

Los cementerios, además de implicar una identidad cultural y religiosa, representan la historia de la comunidad local, transmitiéndosela a las generaciones siguientes. El resultado es el patrimonio funerario, representado más bien por lo tangible (escultórico, arquitectónico, etcétera), y un patrimonio intangible, del que deviene el aspecto antropológico y cultural, los valores e ideologías de una población, su historia, sus expresiones religiosas, y la memoria de los actos de sus miembros más destacados. Es importante destacar que los rituales funerarios, historia y simbología son imprescindibles para definir la cultura de una sociedad. Se plantea así una memoria social, permitiendo acceder a la cultura y la espiritualidad de una sociedad a partir de la tangibilidad de las expresiones funerarias.

El Artículo 8 de la Declaración realizada en la Universidad de Newcastle en el año 2005, sobre "Paisajes culturales en el Siglo XXI. Legislación, gestión y participación pública: El patrimonio como desafío de la ciudadanía", de la cual fueron partícipes 36 países, indica que "*Los Paisajes culturales no son solamente lugares agradables y amenos sino que también pueden ser lugares de dolor, sufrimiento, muerte, guerra, terapia, reconciliación y recuerdos*".

(2) Podían tratarse de hipogeos, mastabas o pirámides.

Necroturismo en el mundo

Existe en el continente europeo un corredor turístico que unifica diferentes cementerios de carácter significativo, ya sea por su historia, su distribución, su entorno paisajístico, su valor artístico u otra razón o razones que los hacen particulares: la Ruta Europea de Cementerios, que incluye las necrópolis de más de cincuenta ciudades en veinte países.

La Ruta de Cementerios Europeos (RCE) busca dar a conocer y concientizar sobre la importancia y mantenimiento apropiado de las necrópolis y patrimonio funerario, proponiendo los cementerios como espacios de esparcimiento públicos, a fin de ser utilizados por las personas como lugares de paseo y/o descanso, y además, dándose la oportunidad de conocer las historias y tradiciones de sus antepasados. La importancia que se le dé a cada una de las necrópolis dentro del itinerario turístico de cada ciudad varía según su ubicación, atractivo estético y biográfico.

Uno de los cementerios más conocidos a nivel mundial y que se encuentra en la RCE es el de *Père-Lachaise*, en París (Francia). Importantes personalidades como los compositores Frédéric Chopin y Georges Bizet, el escritor Oscar Wilde, y populares músicos como Jim Morrison, cuya tumba es una de las más visitadas a nivel mundial, yacen aquí. Se encuentra dentro de una zona comercial a la que se accede fácilmente por transporte público o a pie. El Cementerio Central de Viena (Austria), también resalta por la gran cantidad de personajes ilustres que se encuentran sepultados en él (Ludwig van Beethoven, Johannes Brahms, Johann Strauss, Antonio Salieri y Franz Schubert, entre otros).

Además de los propuestos por la RCE, existen otros importantes atractivos para el necroturismo en el mundo: el Cementerio de Highgate, en Londres (Inglaterra), el Cementerio Judío de Praga (República Checa), y el Cementerio Alegre de Sapantza (Rumania) y el Cementerio General de la Perla del Pacífico en Guayaquil (Ecuador), considerado un museo al aire libre, que fue uno de los pioneros del turismo funerario en América Latina.

La cultura funeraria en los cementerios católicos de Argentina

La cultura funeraria de una población estuvo desde el principio de los tiempos muy ligada a su tradición religiosa. Toda zona de enterramiento en la actualidad posee al menos un santuario, oratorio o espacio sagrado dentro o en su cercanía, aunque cada religión posea costumbres distintas en cuanto al culto a sus fallecidos, modos de entierro y simbología funeraria. Como en Argentina la religión es la Católica Apostólica Romana, los cementerios generales del país suelen estar arraigados a esta religión, y esto puede verse en la gran cantidad de cruces e imágenes de ángeles, santos, la Virgen María, Cristo, el Espíritu Santo, interpretadas tanto en escultura como pintura y muy periódicamente, representadas en técnica *vitreaux*.

Los cementerios argentinos suelen tener bóvedas grandes familiares y de diseño personalizado, donde es común la visibilidad del ataúd.

Cementerios de relevancia histórica en Argentina

La variedad de tumbas, ritos y formas de entierro que rigen en la mayoría de los cementerios de América Latina, se atribuyen al encuentro cultural entre los conquistadores españoles y los pueblos nativos. Los colonos habían traído su religión católica, y los muertos solían sepultarse en camposantos alledaños a las iglesias, o mismo dentro de ellas.

En el siglo XIX, el incesante aumento poblacional de la Provincia de Buenos Aires, acentuado por la llegada de los inmigrantes europeos, comenzó a generar problemas de espacio en cuanto a la inhumación de los cuerpos. Por lo tanto, comenzaron a trazarse sitios de enterramiento alejados de los sectores urbanizados, espacios grandes y parquizados, tal como sucedía en el Viejo Continente. Mayormente se los sepultaba bajo tierra, pero las familias pudientes buscaban distinguirse de las clases trabajadoras, y así es como comenzaron a levantarse los imponentes mausoleos de gran belleza arquitectónica que se volvieron corrientes más adelante, en el siglo XX. Entre los cementerios más ricos en historia y arquitectura de la República Argentina se puede nombrar el Cementerio El Salvador, cerca del centro de Rosario (Santa Fe), el Cementerio de la Santa Cruz (Salta), el Cementerio Platense (La Plata) y el Cementerio de la Recoleta (Ciudad de Buenos Aires), por su importante contenido patrimonial.

Este último es el mayor exponente del turismo necrológico en el país, y uno de los cementerios más célebres a nivel mundial. El Cementerio de la Recoleta, creado en 1822, pero llamado así desde 1949, posee un importante carácter artístico e histórico, por lo cual fue declarado *Museo Histórico Nacional*, así como la mayor parte de sus bóvedas son *Monumento Histórico Nacional (MHN)*. El atractivo del Cementerio de la Recoleta se ve muy potenciado por el contexto urbano en el que se encuentra localizado, ya que se encuentra en una zona altamente turística, con muchos hoteles, comercios y locales gastronómicos, estando a su vez muy cerca de diferentes edificios históricos y museos.

Cementerios de la Ciudad de Buenos Aires

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires cuenta actualmente con tres cementerios de gestión pública: el Cementerio de la Chacarita, el Cementerio de la Recoleta, y el Cementerio de Flores. Los tres están abiertos al público y además poseen un programa de visitas guiadas; aunque en los cementerios de Flores y Chacarita son más escasas: las ofrecen sólo dos sábados al mes y en general, es para grupos pequeños de personas.

Fuera de los cementerios de gestión pública, en la ciudad de Buenos Aires también existen cementerios no católicos, como son el Cementerio Británico

y el Cementerio Alemán. Otro tipo de cementerios bastante utilizados por los porteños son los Cementerios Jardín, como son el “Jardín de Paz” y el “Memorial”, parques de grandes dimensiones con parcelas separadas unas de otras, y que se encuentran a las afueras de la ciudad.

Reglamentaciones

En la actualidad, los cementerios se encuentran regulados por la Ley de Cementerios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que fue sancionada el 22 de mayo de 2014 por la Legislatura Porteña.

Esta ley contempla en algunos de sus artículos al desarrollo turístico y las visitas guiadas dentro de los cementerios. Estos son:

Artículo 137: indica que los Guías de Turismo que quieran realizar visitas dentro de un cementerio deberán presentar ante la Autoridad de Aplicación su inscripción al *Registro de Guías de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*.

Artículo 138: indica que los Guías de Turismo que deseen realizar visitas dentro de un cementerio deberán contar con una capacitación especial, impartida por la Autoridad de Aplicación.

Artículo 139: promulga la creación de un *Fondo de Garantía Turística en los cementerios de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, que se integrará con el pago que los turistas realizan de la visita guiada, cuyo valor y modalidad de recaudación será establecido por la ley tarifaria vigente, y por venta de libros y material promocional.

LA NECRÓPOLIS DE CHACARITA

El Cementerio de la Chacarita, ubicado en el barrio porteño homónimo, de gestión municipal, es el más grande de la ciudad, con una superficie de 95 hectáreas. Es un lugar que representa un momento de la historia que marcó un antes y un después en el desarrollo de la sociedad porteña: la epidemia de fiebre amarilla de 1871. Contiene además panteones de grandes dimensiones y elegante arquitectura, obras de arte, y es la última morada de célebres personalidades argentinas e inmigrantes. Es decir, posee un gran potencial y valor patrimonial que puede ser muy bien explotado como recurso turístico de la Ciudad de Buenos Aires. Su estructura también resulta interesante. Atravesando el monumental peristilo que hace las veces de entrada, en Guzmán 680, se accede a la Avenida de las Tipas, una calle peatonal que supone el acceso a la parte central del cementerio. Esta arteria conecta con una rotonda en donde se ubican las capillas para los responsables, área a donde llegan los coches fúnebres y se reúnen los familiares, y que representa el centro del cementerio. Por debajo de esta rotonda y extendiéndose hacia los lados se encuentran galerías subterráneas, en donde se ubican hasta tres subsuelos

de pasillos que contienen casi medio millón de nichos. Sobre estas, se extiende un gran espacio verde muy bien arbolado, pensado para mantener aireado el lugar y evitar propagaciones de enfermedades. Detrás de la rotonda se ubica el sector de tierra. Muchas de las calles que atraviesan el cementerio son de tránsito tanto peatonal como vehicular, y si bien se encuentra en una zona muy poblada y transitada, dentro de la necrópolis se conserva el silencio y la tranquilidad que requieren sus visitantes y los cortejos fúnebres.

Además, se encuentra en un nodo de gran accesibilidad con respecto a los núcleos turísticos de la ciudad, teniendo una gran cantidad de líneas de colectivos y la línea B del subterráneo, que llegan hasta la puerta principal de la necrópolis. De todos modos, si bien se encuentra en una zona comercial de gran afluencia de gente, no posee en sus alrededores infraestructura turística, ni otros atractivos difundidos que sean de mayor interés turístico; lo cual no quiere decir que el barrio de Chacarita no posea un gran potencial para poder convertirse en el contexto que un sitio turístico necesita para atraer más visitantes.

Figura 1: Peristilo Cementerio Chacarita



Fuente: fotografía propia

Historia del barrio y del Cementerio de la Chacarita

El barrio de Chacarita fue protagonista de varios acontecimientos trascendentes en la historia porteña. Durante los primeros años del siglo XVII, los jesuitas ubicaron aquí sus llamadas "chacras" (palabra proveniente del quechua, que significa "quinta", "granja", "huerto" o similar), grandes áreas que se utilizaban para cultivo. A raíz de una mala pronunciación de esta palabra,

se la terminó llamando comúnmente “chácara” y es su diminutivo “chacarita”, lo que le dio nombre a este barrio. Tras la expulsión de los jesuitas, pasó a ser parte del Estado.

Debido a la epidemia de fiebre amarilla que se dio en 1871, El cementerio del Norte (ahora Cementerio de la Recoleta) había excedido su capacidad. Lo mismo ocurrió con el Cementerio del Sur, y los de disidentes. Esto llevó a que se decretara la creación de un nuevo cementerio de siete hectáreas en el barrio de Chacarita, rodeado de un muro para prevenir el contagio del mal. Se inauguró entonces el 14 de abril de 1871 el cementerio de la “Chacarita Vieja”, ubicado en donde hoy se encuentra el Parque Los Andes.

En 1884, durante la intendencia municipal de Don Torcuato de Alvear (entre 1883 y 1887), el arquitecto y urbanista Juan Antonio Buschiazzo, que en ese momento se desempeñaba como Secretario de Obras Públicas, presentó el plano general de un nuevo cementerio, con su respectiva distribución interna y muros. El lineamiento general lo hizo un arquitecto francés, Enrique Clement. El 14 de abril de 1886, finalmente se creó el Cementerio de la “Chacarita Nueva”. En un principio, el lugar se encontraba retirado de la población, pero con el tiempo, la urbe se fue acercando al cementerio, tal como ocurrió con el cementerio del Norte. Gran parte de los cuerpos inhumados en lo que fuera la “Chacarita Vieja” fueron trasladados a esta nueva locación.

El diseño de Buschiazzo, que se mantiene hasta la actualidad, supone un cuadrado con calles amplias que se dirigen en todas las direcciones, espacios verdes y árboles para mantener la ventilación y la higiene, dado que la falta de éstas, además de las calles angostas y la falta de sol, fueron los factores que colaboraron con la propagación de las pestes en la Ciudad de Buenos Aires. Sobre la entrada principal, en Guzmán 680, se yergue el imponente pórtico neoclásico de estilo griego, también obra de Buschiazzo, declarado MHN.

Desde 1896, se lo llamó oficialmente “Cementerio del Oeste”. Inicialmente contó con siete hectáreas, luego en 1884 se le adjuntaron siete manzanas que fueron cedidas por la Municipalidad de Belgrano, y en 1885, otras diez manzanas, de un viejo cuartel de caballería. En 1903 fue inaugurado el Crematorio, que, a pesar de la oposición de la Iglesia Católica – que estaba en desacuerdo con el acto de incinerar a los fallecidos - comenzó a operar en 1904.

En un principio, en el Cementerio del Oeste se enterraban, más que nada, a las personas más humildes, dejando el espacio del Cementerio del Norte, ubicado en el foco urbano de la élite porteña, para las familias más enriquecidas. Pero al encarecerse las parcelas en este último, ya sea por la cada vez más falta de lugar y mayor demanda, muchas familias optaron por levantar sus mausoleos en el Cementerio del Oeste. También es lugar de descanso para muchas asociaciones de colectividades e inmigrantes.

Una característica que sin duda hace destacar al Cementerio de la Chacarita de otras necrópolis en el mundo, es el laberinto de nichos que conforman sus circulares galerías subterráneas. Estas galerías representaron una solución para

la gran demanda que existía en el cementerio, debido al rápido crecimiento demográfico que se estaba dando en la ciudad.

Figura 2: Tumba de Jorge Newbery, Cementerio de la Chacarita.



Fuente: fotografía propia

Valor Biográfico del Cementerio

En el Cementerio de la Chacarita se pueden encontrar las tumbas de importantes personajes de la historia argentina, personajes pertenecientes a sectores populares y medios como son, por ejemplo, artistas, científicos, y miembros de ejército. Algunos ubicados en panteones, otros en mausoleos familiares y otros simplemente ubicados en la tierra o en nichos, estas personas pertenecen a tantos rubros diferentes que se podrían realizar visitas temáticas, conectando las tumbas de personas relacionadas con un determinado contenido, como pueden ser las colectividades, políticos, artistas, y, un rubro que resalta por la cantidad de intérpretes que se encuentran descansando en este camposanto, el tango. Ya que Buenos Aires se apoya mucho en este género musical como recurso turístico, es interesante destacar que artistas como Juan de Dios Filiberto, Homero Manzi, Tita Merello, Osvaldo Pugliese, Aníbal Troilo, Agustín Magaldi, Carlos di Sarli, y Carlos Gardel se encuentran sepultados en esta necrópolis.

Otros importantes artistas (no relacionados con el tango) que descansan en Chacarita son Alberto Olmedo, María Elena Walsh, Luis Sandrini, Benito Quinquela Martín, Alfonsina Storni, Antonio Berni, Raquel Forner, Gilda; Alfredo Alcón y Gustavo Cerati. También se encuentran allí las tumbas de Hipólito Bouchard, militar y corsario que luchó al servicio de Argentina y Perú; "Ringo" Bonavena, José María Gatica y Pascual Pérez, reconocidos boxeadores; Ángel Medici, importante futbolista del Club Atlético Boca Juniors; Oscar Gálvez, automovilista; Adolfo Argerich, reconocido médico; Juan Bautista Ambrosetti, hombre de ciencias, cuya tumba fue nombrada sepulcro histórico; Bernardo Houssay, premio Nobel de Medicina; Alicia Moreau de Justo, dirigente política; y Jorge Newbery, importante aviador.

El Recinto de las Personalidades

Existe en el Cementerio de la Chacarita un sector especial para muchos personajes destacados que descansan allí. Aunque no todas las personalidades se encuentran en este sector, el conjunto de tumbas destacadas tanto por su valor biográfico como por lo estético de sus monumentos funerarios, hacen de este Recinto uno de los atractivos principales de la necrópolis.

La mayoría de los mausoleos que se concentran aquí no son familiares, sino que contienen solo los restos de aquel al que se le rinde homenaje. Aquí se encuentran artistas como Osvaldo Pugliese, Anibal Troilo, Agustín Magaldi, Luis Sandrini, Benito Quinquela Martín, Alfonsina Storni, entre otros como el futbolista Antonio Vespucio Liberti.

El Sepulcro de Carlos Gardel

La bóveda que contiene los restos de Carlos Gardel es la más reconocida del Cementerio de la Chacarita. Se encuentra ubicada en el sector de bóvedas y fue declarado Sepulcro Histórico el 12 de diciembre de 2006.

Carlos Gardel fue (y es) un ídolo para uruguayos y argentinos, y fue uno de los intérpretes de tango más famosos a nivel internacional. Cuando el 24 de junio de 1935, el avión en el que él y su equipo de trabajo viajaban mientras realizaba una gira por Centroamérica, se estrelló en Medellín, Colombia, su madre indicó que su cuerpo fuese enterrado en la Ciudad de Buenos Aires, ya que así hubiera sido su voluntad.

Los restos del tanguero fueron sepultados, entonces, en el Cementerio de la Chacarita, y gracias al aporte de la madre de Gardel, fue levantado el monumento funerario, con una estatua de bronce que lo representa a tamaño real y una dolorosa a su lado. Al principio el féretro fue colocado en el Panteón de los Artistas, y luego de veintidós meses, fue depositado en el mausoleo que habría sido construido especialmente para él.

La admiración que despierta al haber alcanzado ese gran éxito partiendo desde la humildad, o quizás, el hecho de que su historia encierre tantas incer-

tidumbres, desde su origen hasta la trágica y prematura finalización de su vida en pleno apogeo de su carrera, lograron que la tumba de Gardel sea hoy en día un lugar de veneración popular, convertido en una especie de altar, y muchos fieles demuestran su agradecimiento colocando placas conmemorativas, estampitas de santos, y otras ofrendas como flores, perfumes, poesías, afiches, etcétera. Los días que reúnen más personas para su homenaje, son el 24 de junio, aniversario de su muerte, el 5 de febrero, día de la llegada de sus restos a Buenos Aires, y el 11 de diciembre, supuesto aniversario de su nacimiento, día en el que también se celebra el Día Nacional del Tango desde 1977.

Figura 3: Mausoleo de Carlos Gardel



Fuente: fotografía propia

Valor artístico del Cementerio de Chacarita

El Cementerio de la Chacarita tiene un sector de nichos, parcelas de tierra y mausoleos. Además de contar con tumbas de personajes ilustres y célebres, contiene los restos mortales de miles de ciudadanos de Capital Federal, y eso no debe dejarse de lado. Dentro de las galerías y el sector de tumbas de tierra pueden verse fotos, flores, placas, y estampitas, que recuerdan a familiares y amigos fallecidos. Algo que resulta llamativo son los decorativos alusivos a equipos de fútbol, escudos, imágenes de jugadores, rosarios del color de algún club, entre tantas otras cosas, que pone de manifiesto la importancia de la cultura futbolística como representación de nuestra nacionalidad.

Figura 4: Tumba de Luis Sandrini, Cementerio de la Chacarita



Fuente: fotografía propia

Pero, sin duda, el sector de mausoleos es el que resulta más interesante de visitar en esta necrópolis. Se trata de monumentos funerarios, edificios que obran de tumbas, y que usualmente tienen un importante valor arquitectónico y artístico, decorado con esculturas de destacados artistas, pinturas, relieves e imágenes en vitreaux. La capilla de responsos también cuenta con pinturas que hacen alusión a la vida y la muerte.

En Chacarita vamos a encontrar bóvedas y panteones. Las bóvedas suelen ser familiares, y con su arquitectura y decoración buscan representar a las personas que allí descansan, así como temas alusivos a la Muerte y la Vida. Por supuesto, el valor arquitectónico y artístico del mausoleo también depende del poder adquisitivo de la familia. Por otro lado se hallan los panteones, edificios funerarios que sirven de enterratorio a un determinado grupo de personas, generalmente asociaciones de distintos tipos, que son, generalmente, los que aportan el dinero para levantarlo y mantenerlo. Durante el siglo XIX y primera mitad del siglo XX, la inauguración de un Panteón Social era motivo de gran celebración. Se convocaba a una gran cantidad de gente en el cementerio y se realizaban discursos e interpretaciones musicales. Era muy importante en ese entonces contar con un entierro digno, por lo cual poder ser sepultado en un Panteón perteneciente a una sociedad, significaba, además, la importancia que tuvo en vida para la persona el haber pertenecido a ella.

Los Cementerios Británico y Alemán

Anexados al Cementerio de la Chacarita, estos cementerios de carácter privado y derivados de los viejos cementerios de disidentes, también poseen

un interesante patrimonio que puede utilizarse como refuerzo del circuito de necroturismo de la Chacarita.

En el caso del Cementerio Alemán la mayoría de sus mausoleos se encuentra todavía en pie, a diferencia de lo que sucede en el Cementerio Británico. El pórtico de entrada fue declarado MHN. Sobre la explanada de la Avenida Elcano, se levanta el Monumento a la Memoria de Los Caídos en la Primera Guerra Mundial, que fue inaugurado en 1922, para más tarde, también ser dedicado a los caídos en la Segunda Guerra Mundial. Frente a este cenotafio, la colectividad alemana celebra todos los años el "Día del Duelo Nacional" También se encuentran sepultadas personas de relevancia histórica, como son Alberto Roemmers, fundador del importante laboratorio, y el Capitán Hans Langsdorff quien, habiendo participado de la Segunda Guerra Mundial, se dirigió a América del Sur para participar junto con su tripulación de la batalla del Río de la Plata.

El Cementerio Británico, por otro lado, si bien no logra igualar la riqueza arquitectónica y escultórica del Cementerio Alemán, posee muchas obras destacables y sepulcros de personajes ilustres como Thomas Bridges y Cecilia Grierson. En las paredes que rodean la necrópolis, sobre todo sobre el paredón lindante con la calle Elcano, pueden observarse lápidas, placas y restos de monumentos que fueron rescatadas de los viejos cementerios de disidentes de la ciudad de Buenos Aires

Lugares de interés histórico de las necrópolis de Chacarita

Determinados espacios y edificios pertenecientes a los cementerios de Chacarita, Británico y Alemán han sido reconocidos por decreto como parte del patrimonio histórico de la ciudad y del país.

El decreto 525/2010 señala al Cementerio de la Chacarita como lugar de interés histórico, y pone especialmente énfasis en sus panteones, ya que gran parte de ellos pertenecen a diferentes asociaciones mutuales, muchos de ellos relacionados con colectividades de extranjeros. El hecho de que las colectividades obtuviesen un enterratorio propio supone un importante impacto en la sociedad. Entre estos mausoleos destacan el panteón de la Asociación Española de Socorros Mutuos de Buenos Aires y el del Centro Gallego, entre otros, que fueron nombrados MHN. El decreto también declara al peristilo del Cementerio de la Chacarita y su Crematorio Municipal como MHN. Dentro del peristilo, se encuentra el Archivo Histórico del Cementerio de la Chacarita, que registra los acontecimientos relacionados con la necrópolis desde sus comienzos, por lo tanto contiene importante información relacionada con la epidemia de fiebre amarilla. Por esta razón se lo declara *Bien de Interés Histórico*, instando a las autoridades a que hagan buen cuidado de éste. Entre las personalidades que descansan en Chacarita, el decreto destaca a Juan Bautista Ambrosetti, por ser "una figura relevante en los primeros estudios etnográficos realizados en la República Argentina.", y lo declara *Sepulcro Histórico*.

Este decreto también tiene en cuenta a los Cementerios Alemán y Británico, ya que estos enterratorios reflejan la tolerancia que existía en la Ciudad respecto a religiones no católicas. También se ven representadas en la arquitectura, ornamentación y ritualidad las tradiciones funerarias, costumbres y cultura de la colectividad británica y la alemana, poniendo énfasis en las esculturas del Cementerio Alemán, que denotan un fino carácter artístico. Se declaran entonces, MHN a las capillas tanto del Cementerio Británico como del Alemán, y el portón de entrada de este último. Algunas de las tumbas en estas necrópolis fueron declaradas *Sepulcro Histórico*.

La concepción de la muerte y el Cementerio de la Chacarita en la actualidad.

En las últimas décadas ese interés por tener grandes monumentos funerarios se fue difuminando. Esto se debe a que la mentalidad de nuestra sociedad en cuanto a la muerte está cambiando poco a poco, y la temática va perdiendo naturalidad en el día a día, hasta, en cierta forma, convertirse en un tema tabú. Hoy en día lo relacionado a la muerte genera rechazo, que surge por motivos psicológicos, pero también a raíz de lo social.

Esto puede deberse a que la esperanza de vida del ser humano aumenta cada vez más gracias a los avances en la medicina, y a que las ideologías abocadas a la búsqueda de los placeres terrenales están cada vez más instauradas en la mente de las personas, queriendo aferrarse a la vida para disfrutar lo más posible de ellos. Los medios de comunicación, además, invitan a la gente a querer tener toda suerte de experiencias, y ya no queda tiempo de pensar en qué pasará con ellos una vez llegada la muerte. Por último, la proliferación de conocimientos en ciencia y tecnología está dando lugar a la descreencia en las religiones, formando nuevas ideologías y teorías sobre el más allá, inseguridades sobre lo que pasará después de la Muerte. Es algo que se evita, y a lo que, de cierta forma, se teme.

Este temor se ha visto acentuado a partir de la década de 1950, con indicios como la casi desaparición de la tradición de vestir de luto tras la muerte de un ser querido, el aumento de las cremaciones para no tener que lidiar con un servicio funerario, la disminución de las visitas a los cementerios, los rituales más simples y el abandono casi absoluto de la costumbre de levantar un gran mausoleo como última morada, entre otras cosas. En general, actualmente el duelo se intenta esconder lo más posible.

En el cementerio de la Chacarita se utilizan más que nada los nichos, (ubicados tanto dentro de panteones como en las galerías), y los sepulcros en tierra. Sin embargo, la tradición funeraria está poco a poco cambiando y las cremaciones se están haciendo cada vez más corrientes; muchos prefieren esta opción antes que el entierro. Además, la gente cada vez visita menos a sus familiares fallecidos, y los precios para su mantenimiento en el cementerio se están volviendo cada vez más costosos, o bien está pasando a ser un gasto

cada vez más prescindible. Esto está llevando al deterioro del cementerio de la necrópolis. Muchas bóvedas, cuyo mantenimiento resulta ser el más costoso, se encuentran abandonadas dado que las familias ya no poseen dinero o interés para mantenerlas, ni tampoco nadie las reclama. Los cuidadores dejan sus puestos pasado el mediodía, lo cual crea un ambiente de inseguridad en el que se han denunciado varios hechos delictivos, además de la desaparición de placas y objetos de valor de las bóvedas. También es común ver mausoleos destruidos, algunas pintados con graffitis o sucias con basura. Eso, sumado al descuido de las flores y floreros que no se renuevan y que van generando malos olores, presenta una imagen negativa ante la llegada de personas que quisiesen realizar turismo en este lugar.

Es el Estado que debe cuidar y preservar la integridad de los cementerios, y si los ingresos producidos por las tarifas mensuales del cuidado de los sepulcros no resultan rentables para su buen mantenimiento, su puesta en valor como atractivo turístico podría ser una interesante fuente de dinero para evitar que se pierda el patrimonio del lugar.

El Cementerio de la Chacarita como atractivo turístico de la Ciudad de Buenos Aires

El Cementerio de la Chacarita es representativo, auténtico y tiene un importante valor estético, por eso es importante tener en cuenta los recursos culturales del cementerio, que, como ya se ha mencionado anteriormente, representan el principal atractivo del lugar. Para lograr captar al público, es necesario que la información sobre su atractivo sea dada de manera veraz y eficiente, de manera que el visitante sepa qué podrá encontrar y qué no en la necrópolis. Una falsa propaganda puede resultar muy dañina en la imagen del sitio. Por otro lado, al ser un lugar de entrada gratuita resulta ventajoso.

Si bien se trata de un espacio amplio en donde pueden permanecer muchas personas a la vez, es necesario que, al tratarse de un sitio de respeto y descanso de personas fallecidas, no debería haber una gran cantidad de gente que pudiera perturbar la tranquilidad del lugar, ni tampoco molestar a aquellos que asisten a los responsos.

La ambientación del lugar habla por sí misma ya que se trata de una necrópolis, pero es necesario hacer algunos ajustes en el acondicionamiento de algunos sectores que se encuentran muy deteriorados; a su vez debería reinar el silencio, la tranquilidad, y el sonido de los árboles y la naturaleza que se desarrolla en los espacios verdes del cementerio (algo que indica su buena capacidad de integración con el medio natural); y la iluminación siempre será la del día, ya que el cementerio sólo permite visitantes durante mañana y tarde, abriendo sus puertas desde las 7:30 horas hasta las 17. Además, la necrópolis se encuentra muy bien conectada por transporte público.

Hoy en día en el Cementerios realizan dos visitas guiadas por mes, promovidas por la página web de turismo de Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo

la afluencia de turistas suele ser menor, y el Cementerio no está incluido en city tours, ni es promocionado comúnmente en centros de información turística, siendo que el barrio de la Chacarita ni siquiera figura en los mapas otorgados a los turistas que visitan la ciudad.

CONCLUSIONES

El necroturismo es un rubro que, en líneas generales, no se encuentra bien desarrollado en el mundo, aunque está en proceso de crecimiento gracias a diferentes asociaciones que se ocupan de dar a conocer y poner en valor el patrimonio funerario. La mayoría de las necrópolis pertenecientes a la Ruta de Cementerios Europeos poseen un programa de visitas guiadas, y tratan, mediante su página web, de presentar sus atractivos de la manera más llamativa posible, con el fin de atraer visitantes. Lo mismo sucede con el Cementerio de la Recoleta, ubicado en la Ciudad de Buenos Aires: recibe cientos de visitantes mensualmente, tanto locales como turistas, gracias a su fuerte presencia dentro del itinerario turístico de la ciudad.

El patrimonio es la materia prima del turismo, y el Cementerio de la Chacarita cuenta con lo suficiente como para satisfacer la demanda de nuevos visitantes, personas de todo tipo de proveniencia. Es importante que el patrimonio funerario sea puesto en valor y no caiga en el olvido. Algunas de las líneas de acción que podrían considerarse son:

- Ubicar al barrio de la Chacarita dentro de los mapas otorgados por los centros de información turística, colocando información del cementerio así como también del barrio de la Chacarita, y hacer lo mismo en la página web de turismo de la Ciudad.
- Poner a disposición del turista folletos informativos actualizados acerca del patrimonio histórico y arquitectónico del cementerio de la Chacarita, haciendo énfasis en las personalidades del tango, especialmente Gardel.
- Incluir al barrio de la Chacarita dentro del itinerario de visitas guiadas y city tours para extranjeros, por ejemplo, en el Bus Turístico de la Ciudad.
- Así como la ASCE propone a sus cementerios como espacios públicos culturales, alentando a las personas a que hagan uso de ellos como espacios verdes, el cementerio de la Chacarita podría prestarse a un uso similar.
- Realizar cursos de capacitación para preparar Guías de Turismo especializados en el Cementerio de la Chacarita, de manera que puedan desempeñarse con el respeto correspondiente.

La impulsión del turismo en el cementerio de la Chacarita puede ayudar a la conservación de su patrimonio, dado que al haber un crecimiento en el turismo del lugar, el Estado utilizaría más fondos para un correcto mantenimiento y conservación, con el fin de desarrollar una mejor experiencia para el

turista: es necesario optimizar las condiciones edilicias, garantizar la salubridad del lugar y restaurar mausoleos, entre otras cosas. Además, es una forma de expandir el turismo a otros barrios de la ciudad, para poder alivianar algunos polos turísticos que se encuentran sobrecargados; pueden a su vez ponerse en valor espacios verdes como el Parque de Los Andes, desarrollar la oferta gastronómica de Chacarita, y poner en conocimiento la historia del barrio. No obstante, es necesario tener en cuenta que se necesita el apoyo de la comunidad porteña y los vecinos del barrio, ya que Chacarita recibe el mayor número de entierros en toda la ciudad; se debe procurar estimular el turismo con respeto, ya que no deja de ser un lugar de descanso para los seres queridos de las personas que lo visitan. Además, se debe tener en cuenta los obstáculos que el sector público (es decir, el Gobierno de la Ciudad), podría imponer ante el desarrollo turístico del camposanto, o bien, cuál es la ayuda que podría aportar para su mejora dentro del rubro.

Es menester la conservación de los mausoleos y de sus estilos arquitectónicos y artísticos. Si bien los gustos estéticos van cambiando a medida que pasa el tiempo, eso no justifica que se realicen cambios en los monumentos funerarios para “modernizarlos”, sino que debe ser mantenida su estructura original, ya que toda obra arquitectónica encierra un significado y por tanto encierra una historia que debe cuidarse. Concientizar sobre el cuidado de los mausoleos es crucial si se quiere motivar el turismo en los cementerios, de este modo se pueden evitar actos de vandalismo y el deterioro general de los sepulcros. A su vez, fomentar el respeto hacia los muertos, instaurando en la mente de las personas que se debe aprender de ellos rindiendo homenaje a su memoria.

De esta forma, se puede convertir una necrópolis en un sitio de aprendizaje sobre las tradiciones de un pueblo y un recorrido histórico y estético de gran interés sin generar disturbios, y además, ayudar a los antepasados a no caer en el olvido. El Necroturismo nos abre muchas puertas, nos invita a conocer historias y a conectar con sociedades pasadas, con su cultura e identidad, hasta con su arte y arquitectura. También nos acerca a aquellos personajes que marcaron la historia, pudiendo visitar la última morada de esas personas de las que tanto leímos o escuchamos hablar. Es poder palpar no una historia, sino la culminación de miles de ellas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Casella de Calderón, E. (1992). Revista Buenos Aires nos cuenta. Recoleta, cofre de historias (5), Editorial Eliel. Buenos Aires. pp 5-15

Colección Historia Universal. (2004). Prehistoria y Primeras Civilizaciones. Tomo I. Editorial Sol. Barcelona.

- Contreras, L. (2004). Buenos Aires, la ciudad. Breve historia. Ediciones Turísticas. Buenos Aires.
- Declaración de Newcastle sobre Paisajes culturales en el Siglo XXI: Legislación, gestión y participación pública. (2005). El patrimonio como desafío de la ciudadanía. Décimo Seminario Internacional del Fórum UNESCO: Universidad y Patrimonio. Reino Unido.
- Declaración de Paysandú sobre la Dimensión pedagógica del patrimonio cultural funerario. (2010). XI Encuentro de la Red Iberoamericana de Valoración y Gestión de Cementerios Patrimoniales. Uruguay.
- Del Pino, D. A. (1971). La Chacarita de los Colegiales. Colección Cuadernos de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Domínguez de Nakayama, L. (1994). Relevamiento Turístico. Propuesta metodológica para el estudio de una unidad territorial. Instituto Superior de Turismo Sol. Santa Fe.
- Lajo Pérez, R. (1990). Léxico de arte. Akal. Madrid.
- López Mato, O. y Vizzari, H. (2011). Ángeles de Buenos Aires: Historias de los cementerios de la Chacarita, Alemán y Británico. Olmo Ediciones. Buenos Aires.
- Maronese, L. (Ed.). (2005). Patrimonio cultural en cementerios y rituales de la muerte. Tomo I. Comisión para la Preservación del Patrimonio Histórico Cultural de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Maronese, L. (Ed.). (2005). Patrimonio cultural en cementerios y rituales de la muerte. Tomo II. Comisión para la Preservación del Patrimonio Histórico Cultural de la Ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires.
- Pijoán, J. (1990). Summa Artis. Historia General del Arte. Espasa Calpe. Madrid
- Pomeroy, S. (1999). Ancient Greece: a political, social, and cultural history. Oxford University Press. Oxford.
- Rizzo, A. y Sempé de Gómez Llanes, M.C. (2002). Importancia del cementerio como documento etnohistórico y antropológico. XXI Encuentro de Geohistoria Regional. Formosa.
- Stone, P & Sharpley, R. (2008). Annals of Tourism Research. Volumen 35, Revista 2. pp. 574-595.

Zigiotto, D. (2013). Las mil y una curiosidades del Cementerio de la Recoleta. Ediciones B. Buenos Aires.

Bibliografía Digital:

Arquitectura de Grecia. Periodos Arquitectónicos. Disponible en <http://arquitectura-degrecia.blogspot.com.ar/>. Recuperado: 20 de octubre de 2009.

Asociación de Cementerios Significativos en Europa. Disponible en www.significantcemetries.org. Recuperado: 23 de mayo de 2016.

Camps, F. (27 de junio de 2016). Chacarita: con menos visitantes, crecen las quejas y el deterioro en el cementerio. Diario Clarín. Disponible en <http://www.diario-clarin.com>

Cementerio Central de Viena. Disponible en www.friedhofewien.at. Recuperado: 3 de junio de 2016.

Cementerio de la Chacarita. Noticias. Disponible en www.cementeriochacarita.com.ar/. Recuperado: 12 de julio de 2016.

Cementerio de la Recoleta. Disponible en www.cementeriorecoleta.com.ar. Recuperado: 20 de abril de 2016.

Cementerios de Europa. Disponible en <http://cementeriesroute.eu>. Recuperado: 23 de mayo de 2016.

Cementerios de la Ciudad de Buenos Aires. Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar>. Recuperado: 5 de mayo de 2016.

Decreto 525/2010. Declaración de Monumentos Históricos Nacionales, Sepulcros Históricos y Bienes de Interés Histórico en el Cementerio de la Chacarita. <http://infoleg.mecon.gov.ar>. Recuperado: 17 de mayo de 2016.

El "Necroturismo" o "Turismo de Cementerios" se desarrolla en España. Disponible en <http://m.europapress.es> Recuperado: 18 de Noviembre de 2015.

El Necroturismo: nueva modalidad del turismo. Disponible en www.hosteltur.com Recuperado: 3 de marzo de 2016.

Gale Group. Evolving in their graves: early burials hold clues to human origins - research of burial rituals of Neanderthals.2001. Disponible en www.thefreelibrary.com. Recuperado: 10 de abril de 2016.

La obra de Juan A. Buschiazzo. Disponible en <http://www.arquitectura.com>. Recuperado: 18 de Noviembre de 2015.

Ley N° 4977/2014. Régimen jurídico y poder de policía en materia mortuoria en los cementerios. Disponible en www.buenosaires.gob.ar.

Memoria del mundo. Disponible en www.unesco.org. Recuperado: 2 de julio de 2016.

Normativa de Patrimonio Cultural. Disponible en www.cnmmh.gov.ar. Recuperado: 21 de mayo de 2016.

Patrimonio funerario: espacios por redescubrir. Disponible en <http://revistamito.com/>. Recuperado: 23 de julio de 2016.

Red Iberoamericana de Cementerios Patrimoniales. Disponible en <http://redcementerospatrimoniales.blogspot.com.ar/>. Recuperado: 24 de mayo de 2016.

Rugg, J. *The changing landscape of death*. (2013). Disponible en www.significantceteries.org/p/research. Recuperado: consulta 13 de julio de 2016.

Smith, R. (18 de octubre de 2010). Cada vez menos gente visita los cementerios porteños. Diario Clarín. Disponible en <http://www.diarioclarin.com>.

Recibido: 29/11/2017 | Aceptado: 18/12/2017

SAN CARLOS DE BARILOCHE: LA COMPETITIVIDAD TURÍSTICA SUSTENTABLE DE UN DESTINO CON PROCESOS DE MIGRACIÓN DE AMENIDAD

**SAN CARLOS DE BARILOCHE: THE SUSTAINABLE TOURISM COMPETITIVENESS
OF A DESTINATION WITH PROCESSES OF AMENITY MIGRATION**

Natalia L. Marenzana ¹

Luis David Villaverde ²

Adriana M. Otero ³

Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

La competitividad de un destino es la capacidad que posee para crear e integrar productos turísticos con valor adicional para sostener los recursos locales, para conservar o mejorar su posición en el mercado. Por ello, para su análisis se deben incluir los componentes sociales, culturales, políticos, tecnológicos y ambientales. En el presente artículo, se aplican dichas dimensiones de competitividad para analizar la situación de San Carlos de Bariloche (Provincia de Río Negro, Patagonia Argentina), el cual posee un fuerte componente de migrantes de amenidad.

Como parte de las conclusiones se aprecia que resta definir estratégicamente qué rol cumple y se desea que cumpla la actividad turística en la localidad en el mediano y largo plazo.

Palabras claves: *competitividad turística - dimensiones - San Carlos de Bariloche.*

(1) Licenciada en Turismo. Master en Evaluación de Impacto Ambiental. Investigadora del CEPLADES- TURISMO (Centro de Estudios para la Planificación y el Desarrollo Sustentable del Turismo) - Facultad de Turismo- Universidad Nacional del Comahue. Profesora Adjunta Regular del Área Teoría del Turismo y la Recreación, orientación Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Correo Electrónico: nmarenzana@gmail.com.

(2) Licenciado en Turismo. Investigador del CEPLADES- TURISMO (Centro de Estudios para la Planificación y el Desarrollo Sustentable del Turismo) - Facultad de Turismo- Universidad Nacional del Comahue. Correo Electrónico: dvillaverde2002ar@gmail.com.

(3) Lic. En Turismo. Dr. En Geografía. Directora del CEPLADES- TURISMO (Centro de Estudios para la Planificación y el Desarrollo Sustentable del Turismo) - Facultad de Turismo- Universidad Nacional del Comahue. IPEHCS-UNCo-CONICET. Profesora Titular Regular del Área Teoría del Turismo y la Recreación, orientación Planificación y Gestión del Desarrollo Turístico. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Correo Electrónico: oteroadrianamaria@gmail.com.

ABSTRACT

The competitiveness of a destination is the capacity it has to create and integrate tourism products with additional value to sustain local resources, to preserve or improve its position in the market. For this reason, social, cultural, political, technological and environmental components must be included in the analysis. In the present article, these dimensions of competitiveness are applied to analyze the situation of San Carlos de Bariloche (Río Negro Province, Patagonia Argentina), which has a strong component of amenity migrants.

As part of the conclusions it is appreciated that it remains to define strategically what role fulfills and is desired to fulfill the tourist activity in the locality in the medium and long term.

Keywords: tourism competitiveness - dimensions - San Carlos de Bariloche.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se encuentra en el marco del proyecto de investigación "Migración de amenidad en destinos turísticos de montaña de la Norpatagonia-Transformaciones territoriales e innovaciones culturales", dependiente del CEPLADES-TURISMO. El mismo pretende analizar las transformaciones que generan las migraciones a los destinos turísticos de montaña en términos ambientales, territoriales, económicos y socio-culturales. San Carlos de Bariloche, en la provincia de Río Negro (Patagonia Argentina) se constituye como el 1° destino en importancia de la Patagonia y el 3° del país; luego de Buenos Aires y Mar del Plata (Ministerio de Turismo de la Nación, 2013: 206); y en la 3° ciudad más poblada de la Patagonia (con 112.887 habitantes) registrando un crecimiento intercensal del 22% (2001-2010)⁴. Es una localidad donde una parte importante de su población actual llegó a ella primero como turistas y decidieron elegirla como lugar de residencia. Este hecho asociado a la ineficiencia de la planificación y gestión urbana local, se traduce en una trama de complejas relaciones y contradicciones que repercuten en su competitividad como destino turístico.

Se entiende a la competitividad de destinos turísticos como "la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores" (Hassan, 2000, 240). Por ello, para su análisis se deben incluir los componentes sociales, culturales, políticos, tecnológicos y ambientales. Bravo Cabria (2004:5) sostiene que "la consideración de todos estos factores en un marco coherente permitirá identificar las estrategias apropiadas que garanticen la viabilidad y el mantenimiento de la cuota de mercado de un destino turístico. En este sentido, es preciso tener en cuenta que la capacidad de crecimiento de un destino es limitada y que su posición competitiva solo

(4) Instituto de Estadísticas y Censos de Argentina (2011): Población de Bariloche. Disponible en <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/> Fecha de Consulta: 16/04/2017.

será sostenible, a largo plazo, si se protegen y preservan los elementos —recursos y entorno— en que los que está fundamentada.”

Este trabajo indaga y analiza los factores críticos de competitividad sustentable de San Carlos de Bariloche considerando su estadio de desarrollo como destino turístico y sus problemas de manejo del crecimiento asociados a los procesos de migración de amenidad. Para ello se caracterizó la evolución de oferta y demanda turística y residencial de los últimos 10 años. Para el análisis de competitividad sustentable del caso en estudio, se partió de la conceptualización de Crouch y Ritchie (2003), a su vez se consideró la operacionalización de variables de las dimensiones de competitividad de destinos turísticos desarrollada por Otero y Otros (2014) (que incluye la metodología de Subsistema de Oferta y Demanda, empleada por el Ministerio de Turismo de la Argentina), complementando con criterios del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo de World Economy Forum (2017).

La migración de amenidad como factor que afecta la competitividad de destinos turísticos

La migración de amenidad según Moss (2006:12) es un proceso de movilidad de personas de las grandes ciudades a localidades de tamaño pequeño o intermedio que presentan cualidades extraordinarias en lo natural y cultural, y que actúan como atractores para viajeros que desean dejar de ser turistas para convertirse en residentes de las mismas. Este proceso de movilidad se constituye por un número significativo de decisiones individuales que producen efectos importantes en la configuración de la personalidad colectiva de los destinos turísticos. El crecimiento turístico y poblacional impulsado por la migración de amenidad es parte de un proceso de construcción impulsado —entre otras cosas— por valores asociados a la renta inmobiliaria, sin que los ciudadanos y decisores políticos reflexionen sobre sus implicancias sociales y ecológicas; por el contrario, en muchos casos los decisores políticos lo ven como un factor de crecimiento aunque acentúa desequilibrios territoriales y sociales.

En la Patagonia en general y en los destinos de montaña del Corredor de los Lagos en particular, se observan problemas relacionados con la competitividad turística sustentable a partir de los procesos de migración de amenidad (Otero y González, 2012). La actividad turística, tradicionalmente considerada motor de la economía de estos destinos, ha venido experimentando un decrecimiento en varios de sus indicadores en los últimos 20 años. A la tradicional estacionalidad, se suma una caída en la rentabilidad de negocio turístico, derivado de una disminución progresiva en los porcentajes de ocupación de los alojamientos, aún en la paradoja de un crecimiento continuo del número de turistas arribados y la cantidad de pernóctes registrados.

Se identifica una contradicción manifiesta entre el discurso oficial de los agentes a cargo del desarrollo turístico, tanto a nivel municipal como provin-

cial, que promueven y fomentan la llegada de nuevas inversiones y con ellas la aparición de nuevos migrantes por amenidad y estilos de vida como aspectos positivos del desarrollo. El Estado alienta el proceso de desarrollo basado en la visión macroeconómica en donde –al menos teóricamente - los niveles de inversión más altos se corresponden con mayor nivel de productividad, mayor generación de ingresos, y por ende también tasas de empleo superiores. El problema de este razonamiento es que el tipo de inversiones que desembarca en estos destinos de montaña no constituyen siempre fuentes de empleo genuinas, ni son válidas para proteger sus recursos comunes.

La naturalización de las desigualdades sociales y económicas, al igual que los procesos de segregación urbana de estos destinos turísticos con migración de amenidad se potencia en muchas oportunidades por la falta de cumplimiento de la legislación vigente en materia laboral, en el ordenamiento urbano y ambiental y se potencia, entre otras cosas, por la corrupción administrativa y económica de los gestores locales, así como de la falta de gestión pública y participación de los interesados en los asuntos públicos. El esquema se completa con la eterna discontinuidad de las políticas turísticas a mediano y largo plazo.

Competitividad Turística Sustentable

Las ciudades, y en nuestro campo los destinos turísticos, son espacios claves para la promoción y creación de condiciones y factores de competitividad. No tendría sentido hablar de competitividad si no se piensa en la mejora de la calidad de vida de la población; o en términos de Fajnzylber (1988), como las condiciones que al tiempo que sostienen y expanden participación en mercados, también contribuyen a elevar la calidad de vida de la población.

Para Crouch y Ritchie (2003) *“lo que hace realmente competitivo a un destino turístico es su habilidad de incrementar el gasto turístico para atraer cada vez a más visitantes, mientras les provee experiencias memorables satisfactorias de una manera rentable, al tiempo que mejora el bienestar de sus residentes, preservando el capital natural del destino para las futuras generaciones”*. A fin de organizar las dimensiones de competitividad, en el estudio anterior Otero y Otros (2014:63-66) las agruparon en:

Competitividad económica: Crouch y Ritchie (2003) citan a Porter como un punto de referencia en la evolución del pensamiento de la competitividad económica en los últimos años. De acuerdo con Porter (1991) *“la competitividad se determina por la productividad con la cual una nación, región o cluster utiliza sus recursos naturales, humanos y de capital.”* (Otero, Ay Otros, 2014: 63)

Competitividad Política: Aunque la competitividad política de los destinos no es habitualmente considerada en varios análisis de competitividad de destinos, es necesario destacar que la fuerza política y la estabilidad de un destino son fundamentales para su competitividad turística.

Competitividad Sociocultural: es posible concluir que las características sociales y culturales de un destino resulta una variable crítica en la creación de una localidad que la gente desee visitar. La clave está en ofrecer una experiencia al visitante que no pueda encontrar en ningún otro lugar. La conformación sociocultural de un destino puede restar valor a todas las otras dimensiones en la determinación de su atractividad.

Competitividad Tecnológica: La tecnología ha tenido un impacto en la habilidad del destino y de las empresas que lo componen para mejorar la calidad de las experiencias de los visitantes, como así también para direccionar mejor los esfuerzos de marketing para captarlos.

Competitividad Medioambiental: En los últimos años, los economistas ambientales han insistido cada vez más sobre la contabilidad de costo total cuando se trata de estimar los pasivos económicos reales de un destino, así como sus bienes económicos. Cada vez más, en la evaluación de la competitividad de un destino será necesario reconocer el costo total del patrimonio que se ha perdido para desarrollar el turismo. Esta consideración definitivamente puede alterar la forma en que los destinos administren sus recursos para el desarrollo del turismo en el futuro.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Este trabajo constituye un avance de investigación en relación a los estudios sobre dimensiones de competitividad turística sustentable en destinos de montaña iniciados en el 2014 a partir del caso de Villa Traful (Otero, A., y Otros, 2014). Se han considerado las categorías de análisis aportadas por ese estudio para analizar un destino de montaña con procesos de migración de amenidad como San Carlos de Bariloche, que lo configuran con una dinámica de desarrollo, donde el importante aporte poblacional genera una variedad de desafíos desde el punto de vista de la competitividad sustentable. Se realizó desde un abordaje cualitativo, de carácter diacrónico y sincrónico. Se han utilizado como técnicas de recolección de datos: la revisión documental, observación participante y entrevistas en profundidad a distintos grupos de interés. Se realizaron 9 entrevistas a referentes de la actividad turística de Bariloche⁵, a 91 turistas en Bariloche y a 27 residentes durante el mes de abril de 2015 en el marco del Taller de Práctica de Campo de la Licenciatura en Turismo. El criterio de selección de las unidades de relevamiento fue intencional. El análisis documental incluyó: Informes estadísticos de evolución demanda turística, censos poblacionales, planes de desarrollo y marketing turístico, medios periodísticos y estudios de línea de base del caso en estudio.

Para el análisis de competitividad sustentable del caso en estudio, se partió de la conceptualización de Crouch y Ritchie (2003); a su vez se consideró

(5) Cámaras y Asociaciones de Empresas Turísticas, referentes de la Secretaría Municipal de Turismo, Asociaciones de Turismo Activo, Docentes Universitarios (Universidad Nacional de Río Negro), Ex Secretario Municipal de Turismo y Ex Ministro de Turismo de Río Negro, Departamento de Uso Público del Parque Nacional Nahuel Huapi (PNNH).

la operacionalización de variables de las dimensiones de competitividad de destinos turísticos desarrollada por Otero y Otros (2014) (que incluye la metodología de Subsistema de Oferta y Demanda, empleada por el Ministerio de Turismo de la Argentina) complementando con criterios del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo de World Economy Forum (2017). De dicha triangulación teórica se identificaron categorías de análisis críticas que se observaron en el caso de estudio, quedando definidas las dimensiones de competitividad, conforme se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis de Competitividad Turística aplicada a Bariloche, según triangulación teórica

Competitividad Económica	Oferta	Factores/Atractores/Productos Turísticos Alojamiento Turístico/Gastronomía/ Esparcimiento y otros Servicios
	Demanda	Visitantes/Estadía/Grupo/Gasto
	Rol espacio turístico	
Competitividad Sociocultural	Población/Empleo/ Capacitación	
Competitividad política	Institucional	
Competitividad tecnológica	Comunicaciones	Internet/Telefonía fija y celular/Sistema de radio/Correo postal/Transporte público/rutas y caminos/Sistemas centrales de reservas
	Gestión institucional Sector Privado	Promoción del destino/Formación Tecnología aplicada al servicio
	Patrimonio	Desastres naturales
Competitividad medioambiental	Manejo sostenible de suelo, agua, residuos y otros	Usos del suelo/Consumo agua/servicio de agua potable/reciclado de residuos/disposición final/tratamiento de efluentes cloacales/contaminación cuerpos de agua, del aire, paisaje y auditiva/ movilidad
	Gerenciamiento institucional	En protección ambiental

Fuente: Propia, en base a Crouch y Ritchie (2003), Otero y Otros (2014) World Economy Forum (2017).

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE SAN CARLOS DE BARILOCHE:

Competitividad económica

En lo referente a la oferta, se toma de base el análisis propuesto por Otero y Otros (2014) quienes aplican la metodología de Subsistemas de Oferta y

Demanda Turística utilizada el Ministerio de Turismo de la Nación Argentina (MinTur), que incluye dentro del Subsistema de Oferta, el análisis de los Factores, Atractores/Productos Turísticos y Sistema de Apoyo (FAS). En lo referente a los factores⁶, Bariloche posee un extenso número de componentes de origen natural; 3 lagos (navegables), numerosas lagunas, más de 13 cerros, 13 playas, entre los más destacados. Los factores vinculados al patrimonio cultural, incluyen principalmente 4 museos y a las comunidades mapuches, que operan como soporte de otras actividades que el turista realiza en el destino. Si bien la oferta histórica es pintoresca, no se encuentra desarrollada adecuadamente como producto turístico, debido a que en el destino se prioriza el turismo vinculado con actividades en la naturaleza. En los últimos años se comenzó a trabajar en desarrollar el Turismo Rural Comunitario, pero no está promocionado, ni incluido como un producto turístico en la web del destino⁷. Estos factores resultan el insumo para el desarrollo de potenciales productos turísticos, que diversifiquen o complementen la oferta actual del destino.

En relación a los productos turísticos/atractores⁸ es sumamente variada, no sólo en diversidad, sino también en jerarquía. Entre los productos turísticos más relevantes en el destino, se destacan:

Nieve: cuenta con una variada alternativa de actividades: desde 5 parques de nieve (orientados a actividades de iniciación en la práctica del deporte de esquí de jerarquía nacional, o juegos en la nieve) hasta un centro de esquí, el de mayor envergadura en Latinoamérica, así como también un complejo de esquí fuera de pista y helio esquí, ambos de jerarquía internacional. Es el único destino de Argentina con esta diversidad de propuestas.

Joven: es el destino nacional que mayor afluencia de estudiantes recibe. Este segmento resultó estratégico para sostener las temporadas turísticas con menor nivel de demanda que tuvo Bariloche en el año 2011/2012, como resultado de la erupción del Volcán Puyehue Cordón Caulle, que afectó negativamente el destino, con el cierre del Aeropuerto Internacional Teniente Luis Candelaria, desde el 04/06/2011 hasta el 13/01/ 2012. El turismo joven, es uno de los más importantes grupos/segmentos de turismo, representando el 28% del total de la demanda de turistas anuales: en el año 2016, representaron 192.616 estudiantes, de los 682.754 turistas que arribaron al destino. Un aspecto a tener en cuenta, es la reducción del 14,68% (28.279 estudiantes) del año 2016

(6) Se entiende por Factores "aquellas condiciones de base del destino, constituidas por su patrimonio natural y cultural y por aquellos recursos de capital y humano que son determinantes en la competitividad de los mismos." (Otero y Otros:2008:150).

(7) Disponible en: <http://www.barilocheturismo.gob.ar/es/lago-mascardi> Fecha de Consulta: 11/05/2017.

(8) Se entiende por atractores/productos turísticos "son aquellos elementos del patrimonio natural o cultural de un destino turístico que han sido puestos en valor, mediante la aplicación de factores humanos y de capital y que se encuentran actualmente en el mercado. Constituyen individualmente o con otros elementos del destino, productos turísticos que actualmente, motivan desplazamientos de turistas o recreacionistas para su conocimiento, experimentación y visita." (Otero y otros:2008:150).

respecto 2015; siendo en su gran mayoría (95,6%) estudiantes argentinos, y el restante, estudiantes de países limítrofes. Si bien no ha sido investigado en profundidad, debido a las decisiones del gobierno nacional sobre la libre flotación del dólar, es que parte de los egresados han migrado hacia destinos de sol y playa del exterior, donde los precios son similares o incluso más económicos que Bariloche: la *"Empresa Upgrade, por ejemplo, cobra \$33.000 el viaje de 8 noches a Camboriu, contra \$38.000 a \$40.000 de su programa a Bariloche."*⁹

Turismo de Reuniones: ubicado en el 6° lugar en Argentina del ranking de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones 2015¹⁰. Un aspecto interesante, lo constituye el Bureau Bariloche, que nuclea a los prestadores vinculados a esta modalidad de turismo (una organización de organizadores de eventos), y han elaborado un Manual de prestadores de esta modalidad de turismo. La limitación que posee este producto, es la escasez de salones con mayor capacidad (solamente el Teatro La Baita posee la capacidad máxima de 680 personas, seguido por el LlaolLlao: único salón: 500 personas) el resto de los establecimientos, son varios salones con menor capacidad. En la actualidad se está analizando alternativas de localización para la construcción de un Centro de Congresos y Convenciones, se busca que este ubicado cerca del centro, para asegurar la fácil accesibilidad de los asistentes.

Turismo Aventura es sinónimo de Bariloche, destino que ha sido declarado "Capital Nacional del Turismo Aventura"¹¹, en la actualidad, existen 106 prestadores de turismo activo habilitados y se acompaña por una oferta de 7 refugios de montaña, para diversos niveles de dificultad para práctica de montañismo y senderismo. En este tipo de producto, el destino se destaca por la aplicación de innovación en la diversificación de la oferta. Asimismo, el Parque Nacional Nahuel Huapi actúa simultáneamente como soporte y marca de este tipo de turismo. En la actualidad, existen 106 prestadores de turismo activo habilitados y se acompaña por una oferta de 7 refugios de montaña, para diversos niveles de dificultad para para práctica de montañismo y senderismo. En este tipo de producto, el destino se destaca por la aplicación de innovación en la diversificación de la oferta. Asimismo, el Parque Nacional Nahuel Huapi actúa simultáneamente como soporte y marca de este tipo de turismo.

Los demás productos del destino son turismo de deportes (principalmente golf y polo) y pesca deportiva (según el listado de prestadores de Guías de Pesca del PNNH, cuenta con 61 guías barilochenses habilitados para esta actividad); turismo de alta gama orientados a los turistas que buscan el lujo: existen empresas especializadas en esta modalidad de turismo, inclusive para

(9) Disponible en https://www.clarin.com/sociedad/viajes-egresados-bariloche-cuesta-caribe-crecen-salidas-afuera_0_Bk7ORtkRe.html Fecha de Consulta: 01/09/2017.

(10) Disponible en <https://www.hosteltur.lat/132970 doce-ciudades-argentina-ranking-icca-congresos-internacionales.html> Fecha de Consulta: 21/04/2017.

(11) Disponible en: <http://atap.org.ar/bariloche-capital-nacional-del-turismo-aventura/> Fecha de Consulta: 16/05/2017.

turismo estudiantil. Si bien el último año comenzó a crecer la demanda de este segmento, que registró un aumento del 3,37% (2015-2016), aún no se logra alcanzar la demanda del año 2007 (136.795).

En lo referente al turismo cultural y de eventos, está compuesta por la importante oferta de fiestas, tanto nacionales como provinciales: entre ellos se destacan las Fiestas Nacionales del Chocolate (que se realiza durante Semana Santa, que provoca en promedio 52% ocupación¹²), de la Nieve y la del Curanto, así como Eventos Deportivos (Carrera de Autos Antiguos: 1.000 millas; Llao Llao K21; edición de Golf "Copa Llao" y Arelauquen), Bariloche a la Carta, Tetra Catedral, Festival Audiovisual Bariloche, entre otros; y se complementan con la oferta de los Museos (Galería de Arte Complejo Teleférico Cerro: expone en forma permanente las únicas tres copias certificadas de las obras Miguel Ángel Buonarroti: El David, La Piedad y El Moisés), el Museo del Chocolate, el Tren Patagónico y el emblemático Hotel Llao Llao, el cual es una postal del destino, que se encuentra incluido dentro de los 100 mejores hoteles en el mundo. Estos productos han permitido incrementar la baja tasa de ocupación que en las temporadas intermedias o se registra bajas (meses de marzo, abril, mayo y noviembre).

En lo que respecta al sistema de apoyo¹³, presenta una diversidad y magnitud que es casi comparable con los niveles que alcanza la oferta en otras provincias: por citar un ejemplo: esta localidad cordillerana (con 28.534 plazas) supera la totalidad de la oferta de alojamiento de la provincia del Neuquén (que cuenta con 21.929 plazas)¹⁴. En lo referente a la oferta de alojamiento, si bien su habilitación y fiscalización en la provincia de Río Negro es una competencia del Ministerio Provincial de Turismo, Cultura y Deportes, debido a la complejidad del destino cordillerano, desde el año 1992¹⁵ se ha delegado esta tarea a la Municipalidad de Bariloche, previa homologación de reglamentación. Según la Secretaría Municipal de Turismo, a diciembre de 2016, la oferta formal del destino asciende a 28.534 plazas, la cual se distribuye conforme se aprecia en el gráfico 1; donde es posible observar que la oferta se concentra en establecimiento de 3 y 2* (52%).

Una particularidad que presenta Bariloche, es la concentración de camas por establecimientos; el promedio de plazas de camping por establecimiento es de 237; de establecimientos 5* de 186 por cada uno de los 5 hoteles; 140 plazas por cada uno de los 11 establecimientos 4*, 102 plazas en promedio por cada uno de los 97 establecimientos 3*, disminuyendo la concentración de plazas conforme disminuye la categoría. Lo relevante de este dato, es la

(12) Secretaría de Turismo de Bariloche (2016): Informe Semana Santa años 2005-2016. Municipalidad de San Carlos de Bariloche.

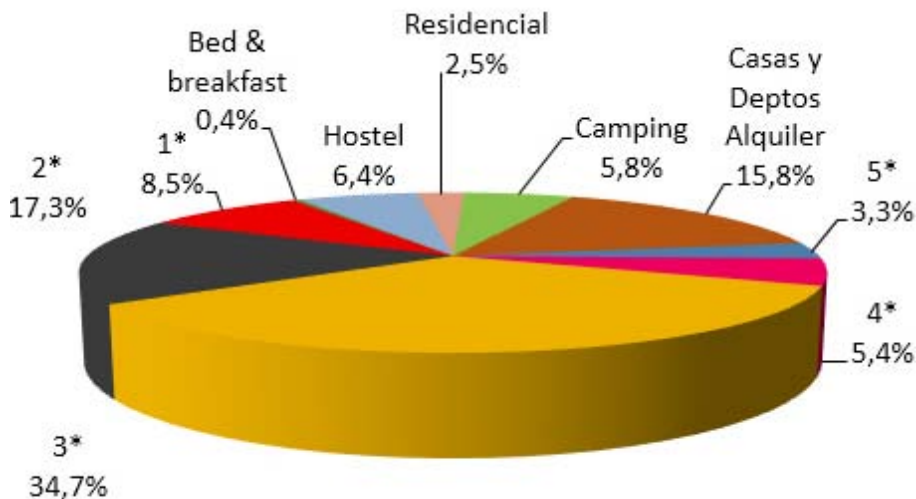
(13) Se entiende por Sistema de Apoyo aquellas variables destinadas a atender a las necesidades de los turistas, facilitar su viaje y la estadía en el destino turístico: alojamiento, gastronomía, agencias de viaje, entre otras" (Otero y Otros:2008:61).

(14) Subsecretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén (2014). "A.1 Oferta de Alojamiento Turístico". Disponible en http://neuquentur.gob.ar/lab/wp-content/uploads/2015/08/A-1_Oferta_provincial_de_alojamiento_turistico_2014.pdf Fecha de Consulta:14/06/2017.

(15) Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Ordenanza N° 035-CM-92.

concentración de plazas en manos de empresas o propietarios en categoría altas; mientras que los alojamientos alternativos (B&B, Hostel, Residencial-Casas y Departamentos) representan el 62% de los establecimientos, y están a cargo de diversos propietarios.

Gráfico 1: Distribución de plazas de alojamiento de Bariloche por categoría - Diciembre 2016



Fuente: Elaboración en base a datos de la Secretaría de Turismo de Bariloche (2016).

Respecto a la evolución de la oferta de alojamiento, se ha notado un constante aumento desde el año 2005 al 2015; el crecimiento promedio interanual fue del 4,11%; dando un crecimiento en 10 años del 28,3% (según datos de la Secretaría de Turismo de Bariloche). El mayor crecimiento de oferta interanual, se registró entre el 2006 al 2007 (8%; 1.705 plazas): y del 2007 al 2008 (7,3%; 1.670 plazas).

En relación a la demanda, el crecimiento de la misma en el destino es fluctuante, notándose una disminución de visitantes del 15,16% respecto al año 2006. Luego del año 2011 (cuando sucedió la erupción del volcán Puyehue), se aprecia una leve mejoría sin embargo, el crecimiento se elevó hasta el año 2014, y luego comenzó nuevamente a disminuir. Un aspecto interesante a tener en cuenta, es que la demanda de argentinos incrementó en un día más su estadía en el destino en el mismo período (5,1 días en 2015). Si se analiza la afluencia de turistas por temporada, se concentra en invierno (principalmente en julio a septiembre) y en el verano (diciembre a febrero): y son los meses de

mayo y junio los que registran la menor afluencia turística: 25.028 y 16.219 respectivamente, lo que representa el 2,3 y 3,6% de la demanda total anual.

Del análisis del Gráfico 2 se aprecia que la oferta ha experimentado un crecimiento superior al de la demanda turística, lo que implica que la capacidad instalada del destino no se emplee en su totalidad, generando capacidad ociosa, lo que a su vez repercute en la determinación de precios y estrategias de competencia para captar al turista. Esto se evidencia, en que anualmente, la ocupación de la oferta disponible del destino es inferior al 45%, y alrededor del 32% de la capacidad instalada. Si bien es un destino con una amplia oferta de productos turísticos y servicios; posee una estacionalidad que se aprecia durante los meses de verano e invierno (30 y 25% de la demanda respectivamente); siendo el resto del año un promedio mensual del 5% de la demanda anual. Según datos correspondiente al año 2015¹⁶, el 85,56% de la demanda anual es nacional (604.372 turistas), el 8,9% de países limítrofes; y el 5,52% remanente del resto del mundo. Esto da cuenta de la pérdida de demanda de turistas de otras partes del mundo, desde el año 2005 a 2015, la retracción de este segmento representa un 66,58% y una disminución del 58,4% de turistas de países limítrofes.

En lo referente a la cantidad de Agencias de Viajes y Turismo, es uno de los destinos turísticos Argentinos que posee el mayor número de agencias, el cual asciende a 80¹⁷ (al que hay que adicionarle 12 sucursales de las mismas en la localidad, y 3 sucursales en Buenos Aires). En su gran mayoría, son agencias receptoras, es decir, que diseñan y operan excursiones o paquetes en la región.

En cuanto a las propuestas gastronómicas, posee una amplísima y variada oferta compuesta por 164 establecimientos gastronómicos¹⁸. La multiplicidad en la oferta no sólo refiere al tipo de establecimiento, sino a su distribución espacial.

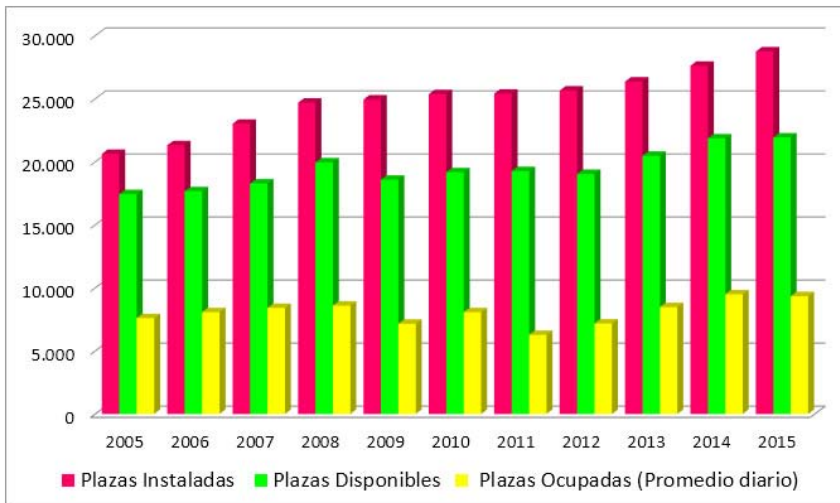
Al analizar el rol turístico del destino, se aprecia que cumple con varias funciones, conforme lo menciona Boullón (1985). Es Centro de estadía (en invierno con el producto esquí); y el resto del año con pesca y caza deportiva, golf y turismo activo; Centro de distribución: para los turistas que se hospedan en Bariloche, y desde allí recorren sitios de interés ubicados dentro del Corredor de los Lagos, Centro de excursión; para aquellos turistas que se hospedan en El Bolsón (distante a 121 km), Villa La Angostura (a 82 km), y San Martín de los Andes (a 190 km) y visitan Bariloche durante el día para realizar excursiones, pero regresan a pernoctar a alguno de estos destinos. Actúa como Centro recreativo no sólo de los 134.000 barilochenses, sino también de los residentes de El Bolsón, Villa La Angostura, San Martín de los Andes y Junín de los Andes (71.174).

(16) Municipalidad de San Carlos de Bariloche (2017). Encuesta de Coyuntura Hotelera: años 2005 a 2016.

(17) Disponible en: <http://servicios.turismo.gob.ar/agencias/list/perpage/10/provincia/RIO+NEGRO/localidad/SAN+CARLOS+DE+BARILOCHE/page/8> Fecha de Consulta: 03/04/2017.

(18) Disponible en: <http://www.barilocheturismo.gob.ar/es/buscar-restaurante> Fecha de consulta: 19/04/2017.

Gráfico 2. Evolución de la oferta de alojamiento y ocupación turística anual de Bariloche - 2005 a 2015-



Fuente: Propia en base a datos en base a datos de la Secretaría de Turismo de Bariloche (2016).

En lo referente a las Oficinas de Informes, el municipio cuenta con 4 oficinas ubicadas en: la Terminal de Ómnibus, en el Centro Cívico, en el ingreso carretero Norte y en el Aeropuerto. El último año de registro de visitas a dichas unidades, corresponde al año 2014, donde asistieron 288.984 turistas. La mayor cantidad de consultas, se recibe en la temporada de verano (48% promedio de registros) mientras que, en la temporada de invierno, se reduce al 18%: de este dato se puede inferir que el turista de invierno ya arriba con su planificación de actividades (vinculadas al disfrute del producto nieve). Asimismo, el Ente de Promoción Mixta de Bariloche, cuenta con app's del destino (Guía de Bariloche) que brinda información en tiempo real del clima, accesos, servicios, etc.

En cuanto a la importancia del turismo dentro del mercado laboral local, un estudio de la Universidad de Río Negro (2016) informa que *"el relevamiento, sobre una población económicamente activa (PEA) estimada en 65.000 personas, el turismo en forma directa genera 13.357 empleos, un 20,5%. En el desglose, la hotelería es el sector más fuerte con 8.677 empleados, la gastronomía sigue con 2.239 y el comercio ligado al turismo con 1.532"*¹⁹: este dato pone de manifiesto la importancia del turismo como actividad económica, y lo sensible que resulta la situación económica del destino ante alteraciones en el

(19) Disponible en: <http://www.rionegro.com.ar/bariloche/el-turismo-da-empleo-al-20-5-de-la-poblacion-activa-de-bariloche-CK1815433> Fecha de Consulta: 23/11/2017.

turismo (ej.: erupción del volcán o floración de la caña colihue, que provocaron una drástica disminución de la demanda turística).

Dentro de las posibilidades de capacitación laboral que posee la población para formarse en profesiones y oficios vinculados al turismo, en el destino se destacan establecimientos que ofertan carreras tanto de pre-grado, grado, especializaciones como oficios²⁰. Esto da cuenta que existen alternativas de educación arancelada y sin arancelar, para la formación de recursos humanos en profesiones y oficios vinculados con el turismo; sin embargo, los estándares de calidad de los servicios turísticos aún restan recuperar niveles históricos de calidad, y representan el 46% de los reclamos de los turistas, según encuesta realizada en el año 2015.

Si bien en el año 2012 se sancionó la Ley Provincial N° 4805, de Observatorio turístico, las estadísticas de gasto turístico solamente se obtuvieron en el 2012/2013; por lo que no se cuenta con información actualizada para evaluar el gasto turístico y/o su evolución, niveles de satisfacción del turista, ni mayor cantidad de información sobre la evolución económica del destino. Por ello, la insuficiencia de información estadística del destino, es uno de los desafíos a abordar para el diseño de políticas eficientes.

Competitividad Política

En cuanto a las instituciones y organismos del destino, un aspecto relevante que posee esta localidad, es la creación del primer Ente Mixto de Planificación y Promoción Turística (Ord. N° 514/89) a nivel nacional. Mediante ordenanza N°409/94, se plantea la modificación del Ente, quitándose las funciones de planificación (que se asignan al municipio): por tal motivo se redefine bajo la denominación Ente Mixto de Promoción Turística (EMProTur). En la actualidad dicho ente cuenta con un Consejo Asesor (técnicos) y un Directorio (constituido por el Secretario de Turismo Municipal, 2 integrantes del Deliberante Municipal, y 3 representantes del sector privado directamente vinculado al turismo), lo cual lo torna un espacio de interacción entre el sector público y privado para la definición de políticas de promoción. Cuenta con un presupuesto anual municipal, a esto se le debe adicionar los recursos externos que recibe (aportes no reintegrables) del Gobierno Provincial o Nacional. Según el balance 2016, los ingresos que recibió el Ente fueron de \$35.669.100. Parte del presupuesto, se obtiene de la aplicación de la Tasa de Seguridad e Higiene, componente "B" (EMProTur) que abonan los establecimientos que están vinculados directa o indirectamente al turismo.

El organigrama de la Secretaría de Turismo Municipal, se compone de 5 designaciones de planta política: 1 secretario de Turismo y Producción, 2 Sub-

(20) Dentro de las mismas, se encuentran: Licenciatura en Hotelería y Turismo, Técnico Superior en Gastronomía; Guía de Turismo Regional y Técnico Superior en Turismo, Cocinero profesional, repostero profesional, Técnico en Hotelería y Gastronomía y pos título pastelero profesional. Asimismo, hay capacitación en oficios vinculados con el turismo Barman, Cocina, Mozo/Camarero de Salón, Repostería Artesanal, Ayudante de Cocina y Mucomas.

secretarios: de Desarrollo Local, y de Innovación Productiva, 2 categorías varias, 69 empleados de planta permanente y 18 contratados. Esta dotación de personal para gestionar el turismo en la escala municipal representaba para el año 2015 el 5,56% de los empleados de la planta política del municipio, el 4,6% de los empleados permanentes, mientras los contratados alcanzaban el 5,86%. Para el año 2017, su presupuesto representaba el 5,38% del presupuesto municipal, generando como sector productivo el 11,68% de los ingresos de jurisdicción municipal, correspondiente a partidas directas provenientes del movimiento turístico (Tasa EmProTur, Terminal de Ómnibus, Canon Cerro Catedral, y derechos por publicidad y propaganda en el Cerro, etc): esto pone de manifiesto **que solamente se destina al presupuesto de turismo, el 46% de los ingresos directos que la actividad turística genera.**

El año 2016, el Concejo Deliberante sancionó la ordenanza N° 2810, donde se crea la Ecotasa, la cual tiene por objeto para mantener y mejorar la infraestructura y facilidades turísticas de la ciudad, se abona por turista (como máximo 3 noches), y tiene un costo diario variable según la categoría y tipo de alojamiento. La implementación de la misma, produjo un fuerte rechazo de parte de las Cámaras Empresarias, lo cual llegó a judicializarse. En mayo 2017, el Tribunal Superior de Justicia de Río Negro rechazó el planteo realizado por un grupo de titulares de cabañas y hostels con el respaldo de la Asociación Hotelera, por lo que la misma está en plena vigencia.

En relación a las organizaciones y asociaciones vinculadas con la actividad turística, existe una gran cantidad y variedad en el destino: más de 19²¹. Dicha diversidad de actores en muchas ocasiones se traduce en limitaciones para alcanzar consensos: un claro ejemplo, es lo relativo al Centro de Congresos y Convenciones, y el destino del Puerto San Carlos.

El escaso nivel de acuerdos y visión común para el desarrollo armónico del destino puede ser asimismo evaluado a partir de la falta de concreción e implementación de innumerables Planes de Desarrollo, Ordenamiento y Marketing Turístico²².

La competitividad política también incluye lo referido a las políticas de gestión del uso público del PNNH, dado que Bariloche está inserto como municipio dentro de dicha área protegida. En el PNNH, existe el área de Co-manejo, la cual se constituyó en mayo de 2012 y se basa en una "administración com-

(21) Cámara de Turismo de San Carlos Bariloche, Federación Empresaria Hotelera Gastronómica, Agrupación Hosterías y Hoteles Bariloche, Asoc. Agentes de Viajes y Turismo Bariloche, Cámara de Chocolateros, Asoc. Arg. de Guías de Montaña, Asoc. Arg. de Instructores de Esquí, Asoc. Conductores de Taxi Bariloche, Asoc. de Artesanos Bariloche, Asoc. de Ejecutivas de Empresas Turísticas, Asoc. de Pesca y Caza Nahuel Huapi, Asoc. Empresarial Área Catedral, Asoc. Empresarios Transporte Automotor, Bureau Bariloche, Asoc. de Turismo Activo de la Patagonia, Colegio de Profesionales en Turismo, Cámara de Comercio, Industria, Turismo, Servicios y Producción de Bariloche, Asoc. Vehículos Taxímetro, Sociedad Guías de Turismo de Río Negro.

(22) Plan de Ordenamiento Ambiental de Bariloche y Región Patagónica (1978) Fondo Nacional de Ordenamiento Territorial. Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Río Negro y Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Plan Estratégico y de Competitividad Turística de San Carlos de Bariloche (1998). Hacia la formulación de un Plan Estratégico para el desarrollo sustentable de San Carlos de Bariloche (2010). Municipalidad de Bariloche. Primer Esquema del Plan estratégico e Integral de Desarrollo de Bariloche. (2015). Plan de Manejo del Parque Nacional Nahuel Huapi: desde el año 2014, se encuentra en proceso de actualización.

partida de los territorios de las comunidades Mapuche, impulsando el diálogo y el encuentro con el fin de consensuar acuerdos en pos de la conservación de la biodiversidad y del mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades involucradas"²³

Una reflexión de Abaleron (1995:70) permite comprender parte de la competitividad política del destino: *"La de Bariloche es una historia de desencuentros, entre aquellos que querían y quieren un pueblo de postal y otros que pretenden una ciudad "moderna", entre aquellos que deseaban el ferrocarril y otros que lo negaban. Es también una crónica de decisiones y omisiones tomadas y dejadas de tomar a la distancia: el damero nos fue impuesto; las tierras las otorgaba la Dirección de Tierras (luego Parques Nacionales). Es, además, una secuencia propia de una población mayoritariamente sin raíces, con acciones a corto plazo preanunciando un pronto retorno al lugar que, por otro lado, no existe más: valen el ahora y el yo, pocas veces el mañana y el nosotros, aunque en el discurso cotidiano prevalezca lo último."*

Sin embargo, se evidencian ciertas alianzas estratégicas entre actores, por ejemplo, la de los prestadores de turismo activo, para el desarrollo de la Semana de la Aventura, o la de la Cámara de Chocolateros, para la Fiesta Nacional del Chocolate, o de Aerolíneas Argentinas con Catedral Alta Patagonia, en estrategias para la temporada de invierno. Asimismo, se rescata que ante adversidades, como lo fue la erupción del volcán Puyehue Cordón Caulle, todos los actores se vincularon para desarrollar estrategias de recuperación de la demanda: un claro ejemplo, fue la reedición de la Fiesta del Chocolate (año 2012), que al año siguiente, logró colmar la oferta de alojamiento (más de 21.455 visitantes en los días del evento), lo que demandó hospedar visitantes en viviendas particulares: este evento generó \$55.000.000 de ingresos a la ciudad.

Competitividad Sociocultural

Mattossian (2016) plantea que el crecimiento poblacional de Bariloche, posee una complejidad alta debido a:

a) Acelerado crecimiento demográfico: entre los años 1947 y 1991, las tasas de crecimiento de la ciudad llegaron a duplicar las de la provincia de Río Negro: triplicando las del país en el mismo período. Mattossian (2016:2) menciona que *"estos incrementos han sido nutridos en gran medida por las migraciones internacionales e internas. El aumento poblacional acelerado ha producido una intensa y descontrolada expansión urbana a partir de la década del sesenta."*

- b) Escasa planificación
- c) Fragmentación urbana y social.

Mattossian (2016) indica que estas características, se evidencian tanto en el

(23) Disponible en: https://www.nahuelhuapi.gov.ar/intro_cultura.html Fecha de Consulta: 25/04/2017.

crecimiento del parque automotor, como en la construcción de caminos, que se expandieron sobre el paisaje cordillerano: aquí dicha autora coincide con Abalerón (1992) en que este crecimiento desordenado se debió a la escasa planificación y ordenamiento urbano por parte del Estado, que no podía dar respuesta a la necesidad de dotar de servicios básicos a los nuevos barrios, provocando una fragmentación social y urbana, donde se manifestaban las desigualdades socioterritoriales; las cuales se profundizaron a partir del boom de la construcción en los años 80's (cuando el valor del suelo se elevó considerablemente), y en los 90's.

El crecimiento que ha experimentado Bariloche desde su creación, y la falta o escaso acompañamiento de procesos de planificación y ocupación del espacio, han repercutido en muchos de los problemas que hoy posee como destino turístico, en relación al acceso a servicios básicos. Este crecimiento, ha provocado que ante el alto valor de los terrenos en las zonas ya establecidas, los nuevos barrios, muchos de ellos de migrantes de amenidad se empiecen a establecer en lugares con alta fragilidad ambiental, y con limitaciones para la distribución de dichos servicios.

El crecimiento poblacional de Bariloche cuenta con rasgos sumamente interesantes, desde 1914 a 2010; la variación poblacional fue del 9.244%, pasando de tener 1.208 personas a 112.887 habitantes. En relación al crecimiento intercensal, respecto del año 2001, el mismo fue del 22%: este crecimiento también ha afectado a Dina Huapi, localidad ubicada a 16 km de Bariloche, donde residen muchas personas que si bien desenvuelven gran parte de su día en Bariloche, por cuestiones económicas, no pueden alquilar o comprar viviendas en dicha localidad.

Competitividad Tecnológica

Esta dimensión es una de las que más evolución ha representando en los últimos años; ya que no sólo incluye las comunicaciones en lo que respecta a telefonía, internet, sistemas de reservas, entre otros; sino también la conectividad terrestre, aérea, lacustre y férrea (Otero, A y Otros, 2014:93).

En esta era digital, donde los viajeros emplean dispositivos electrónicos y conexión a internet tanto para planificar su viaje, como durante el mismo; es de vital importancia estar inserto dentro de la misma. El desarrollo de centrales de reservas, páginas webs, redes sociales se constituyen en un componente que le suma (o resta) competitividad a un destino.

Bariloche posee un fuerte posicionamiento on line: en la actualidad (junio de 2017), cuenta con 22.972 seguidores en Twitter, 1.570 en Youtube, 70.018 en Instagram, 293 seguidores en Flickr. El sitio web oficial de Bariloche, así como su Facebook están disponibles en español, inglés y portugués; lo que le permite acceder a varios mercados turísticos internacionales.

En lo referente al manejo de redes sociales está tercerizado, habiéndose licitado este año nuevamente la contratación de una agencia de publicidad,

tanto para la administración como diseño de contenidos, por un presupuesto oficial de \$10.307.280 y por un plazo 36 meses²⁴.

La página web es muy dinámica, y permite obtener fácilmente información, ya sea de productos turísticos, lugares de interés, eventos, como prestadores de servicios; y se encuentra en permanente actualización. Asimismo, www.barilocheturismo.gov.ar solamente brinda información de promoción del destino, lo referente a estadísticas del destino, reglamentación y demás, se debe recurrir a la web municipal (<http://www.bariloche.gov.ar>); pero esto no está especificado en las mismas.

Una limitación, debido a la ubicación del destino en zona de montaña, es la disponibilidad de señal de telefonía celular: si bien las empresas Claro, Movistar y Personal brindan servicio, no poseen plena cobertura en todos los lugares; la buena señal está disponible en la zona urbana y periurbana. En relación a empresas prestadoras de servicio de internet, se encuentran establecidas en la localidad 6 empresas (incluidas internet satelital). Esto limita tanto la conectividad de los turistas con los prestadores, como a éstos en la logística de los servicios que prestan, y el uso de sistema de cobro basado en posnet.

En cuanto a la conectividad del destino:

a) **Aérea:** es buena. Operan Aerolíneas Argentinas, Latam, Gol, Andes, Lade y próximamente Flybondi. En promedio, el aeropuerto opera 20 arribos diarios, en su gran mayoría desde Buenos Aires, uno de Rosario y otro de Córdoba. Alrededor de 1.200.000 de pasajeros lo transitaron en 2016²⁵.

b) **Terrestre:**

1. Rutas: los accesos al destino están pavimentadas. Se está finalizando la pavimentación de la ruta nacional N° 23, que permitirá acceder por pavimento desde la costa atlántica (distante a 646 km del Balneario Las Grutas)

2. Colectivos: cuenta con más de 60 empresas que la vinculan con varias ciudades de Argentina, Chile, Paraguay y Brasil. Hay servicios diarios desde y hacia Buenos Aires, Neuquén, Rosario, Córdoba, Temuco, entre otros.

La terminal de Ómnibus, desde hace ya varios años, se encuentra colapsada, con insuficiencia de dársenas; con un movimiento de 90 vehículos por día (en enero 2017); una batería de baños: 4 sanitarios comunes por sexo y 1 para discapacitados; no posee señalización electrónica sobre los arribos/partidas, sin cajero automático y sin servicio gratuito de internet. Una de las principales quejas sobre el destino, de aquellos turistas que arriban en colectivo, es la escasez de servicios de la misma, así como también el estado de las instalaciones: sanitarios, área de espera, ausencia de cajero automático, y el estado general del edificio. Esta situación pronto será superada, dado que a fines de julio del 2017, el Ejecutivo Municipal firmó un convenio por la cesión

(24) Disponible en http://www.bariloche.gov.ar/boletin_contenido.php?id_contenido=39252&id_boletin=38941.
Fecha de Consulta: 03/05/2017.

(25) Disponible en: <https://www.aeropuertosdelmundo.com.ar/americaelsur/argentina/aeropuertos/bariloche.php> Fecha de Consulta: 21/06/2017.

de tierras para la construcción de la nueva terminal de ómnibus, en el acceso a la ciudad.²⁶

c) **Lacustre:** Paso Internacional Pérez Rosales: se encuentra a 1.022 m.s.n.m, y comunica San Carlos de Bariloche vía Puerto Blest en el Parque Nacional Nahuel Huapi con Peulla en Chile.

d) **Férrea:** el Tren Patagónico conecta Viedma con Bariloche, un viaje con un alto valor paisajístico, que transita desde el mar, pasando por la estepa, hasta la cordillera. Según el entrevistado referente del Tren Patagónico, sólo el 20% corresponde a turistas internacionales: europeos, norteamericanos y brasileños; el porcentaje restante, son nacionales: aproximadamente un 70% son viajeros del mercado interno, y un 10% residentes rionegrinos de localidades que recorre el tren, operando con una ocupación del 100%. Dentro de las limitaciones que posee, se mencionan: las escasas frecuencias del mismo, insuficiente mantenimiento de las vías y estaciones de tren; así como también la falta de conectividad férrea con Buenos Aires. Si bien la duración del viaje entre Viedma y Bariloche es extensa (18 hs) el estado de conservación de los coches es prácticamente como la de los originales, lo que atrae a visitantes internacionales (coche pulman H62): por ello el tren es así un atractor para los turistas; más que un medio de transporte.

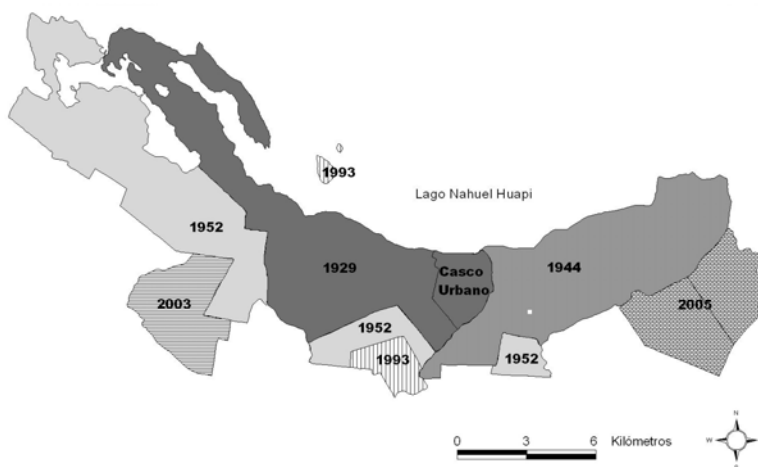
Competitividad Ambiental

Muchas de las problemáticas ambientales que tiene Bariloche como destino turístico se fueron gestando a lo largo de su historia. El proceso de apropiación del espacio estuvo vinculado a la creación de loteos de fraccionamiento de grandes campos, como menciona Matossian (2014:61), donde se desarrolló el plano en damero siguiendo los lineamientos urbanísticos de las Leyes de Indias; y se crearon obras insignias de Bariloche (como el Hotel Llao Llao) desde la Dirección de Parques Nacionales, quien asumió un rol no sólo en la definición de los criterios de conservación, sino también en definir el perfil turístico del destino, ya que se planteó incorporar al turismo a la actividad pastoril de la localidad. *“A partir de ese momento, comenzaron a lotearse varios sectores. Cada nueva temporada, la creciente llegada de turistas resaltaba las limitaciones de una ciudad que continuaba creciendo sin planificación urbana ni turística. Mientras la afluencia de turistas pasaba de 144.000 visitantes en 1966 a 423.000 en 1975(..), no existía terminal de ómnibus, ni caminos de*

(26) La cual contará con 24 dársenas cubiertas, y 30 ventanillas de venta, varias salas de espera, confitería, oficinas y servicios de apoyo, depósitos y locales comerciales. Tendrá 3.300 m² cubiertos, otros 2.200 m² semicubiertos en la zona de dársenas, un playón de maniobras de 4.000 m², 2.500 m² de estacionamiento y 17.000 m² de áreas exteriores. El financiamiento lo gestionó el Ejecutivo Provincial, a partir de la firma de un convenio entre la provincia, el municipio y la firma Entretenimientos Patagonia S.A a través del cual se extendió la concesión de las salas de juego Tesor por 15 años a cambio de la financiación de la obra de la nueva terminal de ómnibus cuyo valor ronda los 3,8 millones de dólares, con un plazo de ejecución de la obra de 18 meses. La cesión de tierras al municipio, la realizó la empresa Las Victorias, lo cual quedó registrado en la ordenanza 2871-CM-17. Si bien el convenio de cesión es de 14 Ha, son solamente 3 las que se cedieron el 31 de julio del 2017, para la construcción de la Terminal de Ómnibus, la cual se emplazará en cercanías de la intersección de Esandi y la ruta de Circunvalación.

circunvalación. Ya por entonces se perfilaban las tensiones entre dos visiones de la ciudad que hasta llegaron a enfrentarse. Por un lado, la que busca un Bariloche tradicional (...), y por otro lado, una tendencia más afín a los cambios. (...)Llega a afirmar que en esa tendencia se "encuentra un grupo dinámico que pretende convertir Bariloche en otra Mar del Plata: dedicada al consumo turístico masivo, sin mucho respeto del paisaje ni de sus calidades estéticas. El avance continuó y ya durante década 70's comenzaron a desaparecer las chacras y las huertas que rodeaban el área urbana hacia el Sur" (Matossian:2014:63). Esta evolución, en el poblamiento del ejido, se aprecia en la Figura 1.

Figura 1: Evolución del Ejido Municipal de San Carlos de Bariloche



Fuente: Matossian (2014: 62).

El crecimiento urbano, ha afectado la vegetación nativa del área: "la superficie urbanizada ocupaba el 16,5% de la superficie del ejido en 1994. Si a dicha superficie urbanizada se le suman otras áreas modificadas por el hombre como parques, reforestaciones y campos cultivados, se concluye que en la década del 90' la ciudad ocupaba aproximadamente 1/4 de la superficie del ejido (22,5%). Se debe tener en cuenta el elevado crecimiento de la población, impactó sobre la vegetación: surgieron nuevos barrios donde antes se encontraban matorrales con ñire y bosques nativos con ciprés y radial. La modificación antrópica es también cada vez más importante en el PNNH circundante al ejido, donde ocurren grandes incendios, tala, invasión de especies exóticas y uso ganadero. Estos cambios han afectado en forma negativa el valor turístico y recreativo que caracteriza a Bariloche."²⁷

(27) Disponible en <http://sipan.inta.gov.ar/productos/ssd/vc/bariloche/ig/vegetacion.htm> Fecha de Consulta: 26/04/2017.

Muchas de las problemáticas ambientales de la ciudad, están vinculados con la escasez o ausencia de prestación de servicios básicos: el 70%²⁸ de la ciudad cuenta con provisión de agua potable, particularmente en el casco urbano, proviene del lago Nahuel Huapi, extraída por bombeo y redistribuida desde tanques colectores ubicados en zonas altas. Según Departamento de Aguas Rionegrinas (DPA)²⁹, el 30% restante proviene de manantiales -varios de los cuales desaguan en el arroyo Ñireco- que abastecen barrios periféricos, muchos de los cuales están siendo contaminados por basureros, criaderos de animales y otros emprendimientos humanos.

El servicio de cloacas se restringe al 40%³⁰ de la población, acotándose principalmente al macrocentro de la ciudad. La mayoría de los barrios periféricos, no posee este servicio. En 2012 había más de 15.000 pedidos de conexión cloacal congelados por insuficiente capacidad de la planta de tratamiento operada por la Cooperativa de Electricidad Bariloche (CEB). Un colector cloacal costero, aparentemente mal construido, tiene frecuentes problemas de roturas y desbordes al lago. El problema de vertidos cloacales en el lago Nahuel Huapi son frecuentes: en el año 2017 se prohibieron los baños de agua en el Lago Nahuel Huapi, en el sector comprendido entre la desembocadura del arroyo Ñireco a la planta de tratamiento de efluentes cloacales; donde los muestreos del DPA confirmaron la presencia de la "bacteria *Escherichia coli* unas 10 veces por encima del máximo permitido. Hay numerosos análisis anteriores que coinciden con esos resultados y que han llegado a detectar cromo, mercurio y plomo."³¹ A fin de solucionar esta problemática, en marzo del 2017, desde la Subsecretaría de Recursos Hídricos de la Nación, se realizó la licitación internacional para la ejecución de obras de saneamiento de la cuenca del lago Nahuel Huapi, y ya fue adjudicada.

En relación a la electricidad, la ciudad se abastece de una sola línea de alta tensión proveniente de la represa hidroeléctrica Alicurá. Frecuentemente hay cortes de la línea, lo que a veces ha producido apagones de varias horas de duración. La reserva fría de la CEB no es suficiente para cubrir toda la demanda del ejido municipal, obligando a cortes rotativos de diferentes sectores, con excepción de hospitales y otros servicios esenciales.

Luego de la privatización de Gas del Estado la empresa concesionaria de la distribución -Camuzzi Gas del Sur- no hizo las necesarias obras de ampliación de la capacidad de provisión de gas natural. En el año 2017, se ha licitado otra parte del gasoducto cordillerano: comprende 5 obras, y beneficiará a 22.000 usuarios en toda su extensión: que nace en Plaza Huincul y finaliza en Chubut,

(28) Disponible en https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/San_Carlos_de_Bariloche Fecha de Consulta: 09/09/2017.

(29) Disponible en <http://www.aguasrionegrinas.com.ar/joomla/images/content/pdf/barilochefolleto.pdf> Fecha de Consulta: 14/07/2017.

(30) Disponible en <http://www.anbariloche.com.ar/noticias/2017/05/17/58624-reclamaron-durante-anos-las-cloacas-y-ahora-deberan-pagar-miles-de-pesos-para-tenerlas> Fecha de consulta: 16/06/2017.

(31) Disponible en <https://www.infobae.com/sociedad/2017/01/25/por-la-contaminacion-impiden-banarse-en-una-zona-del-lago-nahuel-huapi/> Fecha de consulta: 16/06/2017.

el que estará finalizado para el invierno del 2018; por lo que la extracción de árboles para calefaccionar debería ir en disminución.

En cuanto a la recolección de residuos se estima que la producción promedio de basura en la localidad es de 120 Tn por día (alrededor de 43.800 Tn anuales). La Asociación de Recicladores de Bariloche (ARB) es una asociación civil, que nuclea a 70 trabajadores que recuperan y venden materiales reciclables que se descartan en el Vertedero Municipal. La ARB recupera más de 1.750 Tn al mes³², lo cual representa el medio de subsistencia de estas familias. Mediante un crédito otorgado por el BID, el municipio construyó una planta de tratamiento de residuos y clasificación de materiales que se inauguró en 2015: sin embargo, la planta no resultó efectiva, ya que no se concretó un sistema de recolección diferencial de residuos y la concomitante concientización de la población en la necesidad de la separación en origen.

CONCLUSIONES

San Carlos de Bariloche es un destino de referencia en materia de actividad turística: no sólo por su historia asociada a la creación del primer Parque Nacional del país, sino también por su presente; 1° destino en importancia de la Patagonia y 3° del país (Mintur, 2013; 206). Asimismo, es la 3° ciudad más poblada de la Patagonia (con 134.000 habitantes); luego de Neuquén capital (231.780 hab) y Comodoro Rivadavia (177.038 habitantes), registrando un crecimiento intercensal del 22% (2001-2010).

Dadas sus características es un destino turístico en estado maduro, por una parte, por el excesivo desarrollo de su oferta de alojamiento turístico, que si bien crece, ya no lo hace a los valores del pasado, y una demanda que acompaña, pero no llega a niveles de ocupación en muchos casos satisfactorios para cubrir la rentabilidad individual de las empresas del sector.

Desde la competitividad turística posee una complejidad estructural elevada, no sólo por el alto impacto de la actividad turística en su economía (ocupa al 20,5% PEA) y los numerosos actores sociales vinculados a la actividad turística de manera directa o indirecta (cámaras, asociaciones, ONGs, organismos públicos), sino también por las características de su entorno natural que lo condiciona y afecta (como erupciones volcánicas y hantavirus), como de los destinos cercanos que son competencia directa y las condiciones macroeconómicas de mercados emisores internacionales que son parte de su demanda. La evaluación de la competitividad económica y política invita a analizar la articulación intra e intersectorial: se aprecia que resta definir estratégicamente qué rol cumple y se desea que cumpla la actividad turística en la localidad en el mediano y largo plazo. Esto obliga a trabajar para que por una parte se acuerden proyectos que resultan críticos para la mejora de la competitividad

(32) Disponible en <https://www.facy.org.ar/asociacion-de-recicladores-de-bariloche-arb> Fecha de Consulta: 16/06/2017.

sustentable del destino: tales como el Centro de Congresos y Convenciones (existe un proyecto desde el año 1979, y otros en años sucesivos) y/o la Puerto San Carlos, por mencionar algunos; como también, otro tipo de acuerdos, tales como el diseño de un Plan Estratégico de Desarrollo (donde se alcance un aceptable nivel de consenso) y se orienten las políticas hacia su consecución. Dentro de la articulación intrasectorial, se aprecia que ante situaciones de emergencia, no se encuentra formalmente constituido un Comité, que permita actuar de inmediato ante eventualidades (como por ej.: desastres naturales), ya que el correcto manejo de esas situaciones repercute en la calidad del servicio y afecta negativamente la imagen del destino según sea la estrategia comunicativa utilizada para comunicarlas.

Asimismo, el bajo presupuesto municipal destinado al desarrollo de obras turísticas constituye una gran limitación para la competitividad sustentable del destino turístico en su actual estadio de desarrollo. Si bien la propuesta de la Ecotasa pretende superar esta limitante, las cámaras empresarias resistieron y resisten la medida argumentando que la tasa afectaba la competitividad individual de las empresas, y que ya se abonaba otra Tasa EMProTur (la cual se destina solamente a la promoción del destino). Pero destinos como Bariloche ya en un estadio de desarrollo avanzado, no sólo necesita promoción sino generación de nuevos productos para mantener y mejorar su competitividad.

Una de las problemáticas más importantes de la localidad es la alta dependencia del turismo y de los fenómenos de migración por amenidad asociados, que generan nuevas presiones sobre los recursos (afectando la competitividad ambiental) y amplían las necesidades de generar ofertas laborales para los que llegan (competitividad socio-cultural). Para ello, los informantes consultados plantean la necesidad de diversificar la matriz productiva, viendo al desarrollo del Polo Tecnológico y Productivo como alternativa, conjuntamente con la promoción de la obra pública.

En relación con la mejora de la competitividad económica, la capacitación del personal de las empresas turísticas fue mencionada por los dirigentes del sector como una cuestión vital para la mejora de la calidad del servicio.

Muchas de las limitantes que hoy tiene Bariloche como destino turístico ya se encontraban presentes en el Plan Estratégico y de Competitividad Turística (Ros Santasusana y Otros:1998), como por ejemplo la señalización, el Puerto San Carlos, el déficit de un Centro de Congresos y Convenciones, la política tarifaria del Cerro Catedral, los problemas asociados a su imagen urbana, la insuficiencia de estacionamiento urbano y la revalorización de la avenida Costanera, entre otros: esto da cuenta de la falta de consenso y generación de soluciones para los problemas colectivos a través del tiempo.

Al no contar con un Plan de Gestión Turística, o guía de Inversores, se aprecia que el crecimiento de la oferta de alojamiento no merma, a pesar de que un alto porcentaje, corresponde a capacidad ociosa (67% de la capacidad instalada: según niveles del año 2015). Asimismo, se observa, que el destino ha perdido demanda de turistas de otras partes del mundo, desde el año 2005

a 2015, la retracción de este sector representa un 66,58%; una disminución del 58,4% de turistas de países limítrofes, y un aumento de turistas argentinos del 31,48% (siempre en dicho periodo de 10 años). Esto indica una pérdida de competitividad turística global a escala internacional.

Asimismo, parafraseando a Kozulj, R y Otros (2016:5) que afirman que *“la alta dependencia de la economía de la actividad turística, la cual a la vez está sujeta a las fluctuaciones de la tasa de cambio, así como de las contingencias propias de la naturaleza, genera ciclos económicos sumamente marcados. La explosión de volcanes, hantavirus y el cambio climático, con su consecuente disminución de la nieve, han generado, a lo largo de las últimas décadas diversas e intensas depresiones económicas en la localidad”* a lo que se suma, las consecuencias de los procesos de migración de amenidad en el devenir urbano signado por la especulación inmobiliaria, y la exclusión de los más pobres, tanto física, económica y socialmente, complejizan su situación.

Por ello, es imprescindible que los actores y agentes de desarrollo del destino entiendan que la base de la competitividad turística sustentable implica el desafío del trabajo en conjunto y del diseño e implementación de instrumentos de planificación, para definir una política turística al corto y mediano plazo, que posibilite armonizar las necesidades del turismo como sector productivo y de la localidad caracterizada por fuertes procesos de migración de amenidad; en el marco de una red de destinos de montaña en el norte de la Patagonia que compiten en el mercado interno e internacional, para adaptarse a los cambios globales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abaleron, C. A. (1995). Difusión espacial de la pobreza y destrucción del patrimonio natural: las dos caras de una misma moneda. *Eure*, 21(64), 61-74.
- Administración de Parques Nacionales. (2017). *Guías habilitados 2017*. San Carlos de Bariloche, Argentina. Recuperado a partir de https://www.nahuelhuapi.gov.ar/normativas/guias/Guias_habilitados_2017.xls.
- Agencia de Noticias Bariloche. (2017). Reclamaron durante años las cloacas y ahora deberán pagar miles de pesos para tenerlas | ANB. Recuperado 17 de mayo de 2017, a partir de <http://www.anbariloche.com.ar/noticias/2017/05/17/58624-reclamaron-durante-anos-las-cloacas-y-ahora-deberan-pagar-miles-de-pesos-para-tenerlas>.

- Aguas Rionegrinas S.E. (2017, julio). De dónde viene nuestra agua en Bariloche. (Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la provincia de Río, Ed.). Recuperado a partir de <http://www.aguasrionegrinas.com.ar/joomla/images/content/pdf/barilochefolleto.pdf>.
- Asociación de Recicladores de Bariloche. (2017). No Title. Recuperado 16 de junio de 2017, a partir de <https://www.facy.org.ar/asociacion-de-recicladores-de-bariloche-arb>.
- Asociación de Turismo Activo de la Patagonia (ATAP). (s. f.). Bariloche capital nacional del turismo aventura. Recuperado 16 de mayo de 2017, a partir de <http://atap.org.ar/bariloche-capital-nacional-del-turismo-aventura/>.
- Boullón, R. (1985). Planificación del espacio turístico. (Trillas, Ed.). Trillas.
- Bravo Cabria, S. (2004). La competitividad del sector turístico. Boletín económico, 3-18. Recuperado a partir de <https://www.bde.es/ff/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/04/Fich/be0409-art5.pdf>.
- Concejo Municipal. Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Convenio con provincia Río Negro Turismo (1992). Argentina: Consejo Municipal. Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Recuperado a partir de <http://www.digestobariloche.gov.ar/ordenanzas/1992/O-92-035.DOC>.
- Concejo Municipal. Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Reformulación de Emprotur como ente mixto de promoción turística (Emprotur Bariloche) (1994). Argentina: Consejo Deliberante. Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Recuperado a partir de <http://www.digestobariloche.gov.ar/ordenanzas/1994/O-94-409.DOC>.
- Concejo Municipal. Municipalidad de San Carlos de Bariloche. ORDENANZA N° 2488-CM-13 (2013). Argentina: Consejo Deliberante. Municipalidad de San Carlos de Bariloche. Recuperado a partir de <http://www.digestobariloche.gov.ar/ordenanzas/2013/o-13-2488.doc>.
- Crouch, G. I.; Ritchie, J. R. B. (2003). The competitive destination. A Sustainable tourism perspective. London: CABI.
- Doce ciudades de Argentina en el Ranking ICCA de congresos internacionales | Agencias de viajes. (2015). Recuperado 21 de abril de 2017, a partir de https://www.hosteltur.lat/132970_doce-ciudades-argentina-ranking-icca-congresos-internacionales.html.

- El turismo da empleo al 20,5% de la población activa de Bariloche. (2016). Recuperado 15 de diciembre de 2016, a partir de <https://www.rionegro.com.ar/bariloche/el-turismo-da-empleo-al-20-5-de-la-poblacion-activa-de-bariloche-CK1815433>.
- Ente Mixto de Promoción Turística de San Carlos de Bariloche. (2016). Acciones Emprotur 2016. Recuperado a partir de https://barilocheturismo.gob.ar/docs/informes/balance_2016.pdf.
- Fajnzylber, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones. Revista de la CEPAL, (36), 7-24. Recuperado a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11714/036007024_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- González, Rodrigo, Otero, Adriana., Nakayama, Lía, Marioni, S. (2009). Las movilizaciones del turismo y las migraciones de amenidad: Problemáticas y contradicciones en el desarrollo de centros turísticos de montaña. Norte Grande, 44, 75-92.
- Grosz, M. (2017). Viajes de egresados: Bariloche cuesta más que el Caribe y crecen las salidas al exterior. Diario Clarín | Sociedad. Recuperado a partir de https://www.clarin.com/sociedad/viajes-egresados-bariloche-cuesta-caribe-crecen-salidas-afuera_0_Bk7ORtkRe.html.
- Guía del pasajero - Aeropuerto de Bariloche (BRC). (2017). Recuperado 21 de junio de 2017, a partir de <https://www.aeropuertosdelmundo.com.ar/americaelsur/argentina/aeropuertos/bariloche.php>.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry. Journal of Travel Research, 38, 239-245. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/004728750003800305>.
- Instituto de Estadísticas y Censos de Argentina. (2010). Censo 2010 Argentina resultados definitivos: mapas. Recuperado 16 de abril de 2017, a partir de <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>.
- INTA. (s. f.). Recursos naturales. Vegetación Bariloche. Recuperado 26 de abril de 2017, a partir de <http://sipan.inta.gov.ar/productos/ssd/vc/bariloche/ig/vegetacion.htm>.
- Kozulj, Roberto; López Marti, José; Costa, Mariano; Mayer, Lucas y Ordoñez, M. E. (2016). Aproximaciones a la identificación de la actividad económica de San Carlos de Bariloche años 2014-2015. Aproximaciones a la identificación de la actividad económica de San Carlos de Bariloche años 2014-2015. Recuperado a partir de https://www.unrn.edu.ar/images/Actividad_económica_de_San_Carlos_de_Bariloche_2015_circulable.pdf.

- Matossian, B. (2016).** Lógicas residenciales y migraciones en San Carlos de Bariloche: un abordaje desde la interseccionalidad. *Revista Pilquen*, 19(2), 1-13. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232016000200001.
- Ministerio de Turismo de la República Argentina. (s. f.).** Consulta de Agencias de Viajes Autorizada. Buenos Aires. Recuperado a partir de <http://servicios.turismo.gob.ar/agencias/list/perpage/10/provincia/RIO+NEGRO/localidad/SAN+CARLOS+DE+BARILOCHE/page/8%0A>.
- Ministerio de Turismo de la República Argentina. (2013).** Anuario de Estadísticas Turísticas. (Ministerio de Turismo de la República Argentina, Ed.). Buenos Aires.
- Moss, L. A. G. (2006).** The amenity migrants: seeking and sustaining mountains and their cultures. (Trowbridge: Cromwell Press, Ed.) (2006.a ed.). Santa Fe, USA: CABI. <https://doi.org/10.1079/9780851990842.0000>.
- Municipalidad de San Carlos de Bariloche. (2015).** Primer esquema del plan estratégico e integral de desarrollo de San Carlos de Bariloche. San Carlos de Bariloche. Recuperado a partir de <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/RIONEGRO/Plan-Estrategico-e-Integral-de-Desarrollo-de-San-Carlos-de-Bariloche.pdf>.
- Municipalidad de San Carlos de Bariloche. (2016).** Presupuesto Municipalidad de Bariloche. Recuperado 10 de mayo de 2017, a partir de <http://www.concejobariloche.gov.ar/index.php/2-uncategorised/11531-audiencia-publica-presupuesto-2017>.
- Municipalidad de San Carlos de Bariloche. (2017).** Encuesta de coyuntura hotelera: años 2005 a 2016. San Carlos de Bariloche. Recuperado a partir de http://www.bariloche.gov.ar/upload/SECRETARIA_DE_TURISMO/3451_Comparacion_ECH_2005_a_2015.pdf.
- Organismo Regulador del Sistema Nacional de Aeropuertos. (2017).** Movimiento operacional de los aeropuertos del Sistema Nacional 2016. Recuperado a partir de http://www.orsna.gob.ar/estadisticas/Estadistica_2016.pdf.
- Otero, A., Lonac, A., González, R., Martínez, G. N., Marioni, S., Zanfardini, M., Bariani, J., Celeghini, P., Sancho, N., Sanchez, L., Aguirre, P. (2008).** SUITA: Diagnóstico y Propuesta - Componentes del Modelo F.A.S. Secretaría de Turismo de la Nación. (Fundación de la Universidad Nacional del Comahue para el Desarrollo Regional, Ed.). Neuquén.

- Otero, A. M., & González, R. C. (2012). El rol del Estado frente a los procesos de movilidad por estilos de vida en Argentina. En Secretaria de Investigación. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue (Ed.), Jornadas de Investigación y Extensión. Neuquén: Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue. Recuperado a partir de http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/127/1/gonzalez_rol_estado_frente_procesos_movilidad_por_estilos_vida_argentina.pdf.
- Otero, A. M., Molíns, M. C., Gallego, E. C., Dupén, M. G., Moretto, P., Soledad, N., & Pascal, S. (2014). Dimensiones de competitividad sustentable de destinos turísticos de la norpatagonia. El caso de Villa Traful. Provincia del Neuquén. Anuario de Estudios en Turismo. Investigación y Extensión, 9(1), 91-94. Recuperado a partir de http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/663/1/art_5_dimensiones_competitividad_sustentable_norpatagonia_otero_et_al.pdf.
- Parque Nacional Nahuel Huapi. (s. f.). Parque Nacional Nahuel Huapi. Cultura e Identidad. Recuperado 25 de abril de 2017, a partir de https://www.nahuelhuapi.gov.ar/intro_cultura.html.
- Parrilla, J. (2017). Por la contaminación, impiden bañarse en una zona del lago Nahuel Huapi. Recuperado 4 de julio de 2017, a partir de <http://www.infobae.com/sociedad/2017/01/25/por-la-contaminacion-impiden-banarse-en-una-zona-del-lago-nahuel-huapi/>.
- Pisani, Ítalo; Lojo, Javier; Alonso, Hugo; Andrade, Claudio; Monasterio, Hugo; Berdún, Marcela; Villalobos, Jorge; Arko, Toncek; Marzal, Daniel; Curinao, Sebastián; Stefani, Andrés; Maradona, Soledad; Vergara, Jorge; Saldía, A. (2013, abril). Entender Bariloche. La historia económica de Bariloche. (Diario Río Negro, Ed.). Recuperado a partir de http://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/images/e/ee/Entender_Bariloche_por_diario_Río_Negro.pdf.
- Ros Santasusana, J., Barroso, J., Brusis, R., & Giachino, M. (1998). Plan estratégico y de competitividad turística de San Carlos de Bariloche: Documento síntesis. (R. & Assoc., Ed.).
- San Carlos de Bariloche - ECyT-ar. (s. f.). Recuperado 9 de septiembre de 2017, a partir de https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/San_Carlos_de_Bariloche.
- Sitio Web Oficial de Turismo de la ciudad de San Carlos de Bariloche. (s. f.). Lago Mascardi. Recuperado 11 de mayo de 2017, a partir de <https://www.bariloche-turismo.gob.ar/es/lago-mascardi>.

Subsecretaría de Turismo. Provincia del Neuquén. (2014). Oferta de alojamiento turístico 2014. Recuperado a partir de http://neuquentur.gob.ar/lab/wp-content/uploads/2015/08/A-1_Oferta_provincial_de_alojamiento_turistico_2014.pdf.

World Economic Forum. (2017). Infographics. Recuperado 1 de junio de 2017, a partir de <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/infographics/>.

Recibido: 28/11/2017 | Aceptado: 21/02/2018