



UNIVERSIDAD
EMPRESARIAL
SIGLO 21

**Diseño de una línea de acción para la
optimización de la Planificación del Turismo
Sustentable de la Provincia de Córdoba.**

TOMÁS SÁNCHEZ MALUF

Licenciatura en Gestión Turística

Córdoba, Argentina – Agosto de 2009

INDICE DE CONTENIDOS.

I. Introducción.	5
II. Objetivos.	8
III. Marco Metodológico.	10
IV. Marco Institucional.	17
V. Marco Teórico de Referencia.	21
1. La planificación en términos generales.	
1.1. La planificación propiamente dicha.	22
1.2. La planificación como instrumento de intervención del Estado.	23
2. La planificación turística.	
2.1. Política turística y planificación.	25
2.2. Enfoques de la planificación turística.	27
2.3. Planificación del turismo sustentable desde una perspectiva integrada e integral.	38
VI. Antecedentes Generales.	39
VII. La planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba.	45
1. Análisis del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba.	46
2. Aspectos positivos y negativos vinculados a la operatividad de la Planificación del Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba.	57
VIII. Propuesta para optimizar la Planificación del Turismo Sustentable de Córdoba.	60
1. Aspectos susceptibles a intervención técnica.	61
2. La aplicación de indicadores como vía para la optimización de la Planificación del Turismo Sustentable.	63
3. Sistema de Indicadores para la Planificación del Turismo Sustentable (SIPTURS) de la Provincia de Córdoba.	66
3.1. Subsistema de Recursos Turísticos.	69
3.2. Subsistema de Facilidades y Servicios.	89
3.3. Subsistema de Promoción e Identificación de Productos.	105
3.4. Subsistema de Inversión.	117
IX. Conclusiones y Recomendaciones.	125

X. Referencias bibliográficas	130
XI. Anexos	134
1. Información disponible respecto al plan estratégico de turismo sustentable.	135
2. Recomendaciones de la OMT para la planificación turística.	153
3. Ley Provincial Nro. 9156 – Ley de Ministerios.	157
4. Estatuto de la Agencia Córdoba Turismo.	161
5. Enfoques tradicionales de la planificación turística.	171
6. Síntesis descriptiva del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba.	175
7. Recopilación y análisis de datos del documento final del PETSC.	200
8. Plan de entrevista.	209
9. Entrevistas en profundidad.	211
10. Recopilación y análisis de datos extraídos de entrevistas.	252
11. Indicadores económicos de la actividad turística provincial desarrollados por la Agencia Córdoba Turismo S.E.M.	279

INDICE DE SIGLAS.

ACT (S.E.M.)	Agencia Córdoba Turismo (Sociedad de Economía Mixta).
CICATUR	Centro Interamericano de Capacitación Turística.
GADU	Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano.
OEA	Organización de Estados Americanos.
OMT	Organización Mundial del Turismo.
PETSC	Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba.
PFETS	Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable.
SECTUR	Secretaría de Turismo de la Nación.
SIPTURS	Sistema de Indicadores para la Planificación del Turismo Sustentable.

INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.

Esquema del proceso metodológico del estudio de caso.	16
Tabla - 'Subsistema de Recursos Turísticos'.	88
Tabla - 'Subsistema de Facilidades y Servicios'.	104
Tabla - 'Subsistema de Promoción e Identificación de Productos'.	116
Tabla - 'Subsistema de Inversión'.	124

INTRODUCCIÓN

La planificación del sector turístico, desde el ámbito de la Administración Pública, es una acción llevada a cabo por muchos países desde hace ya varias décadas. Concretamente, las primeras manifestaciones de la planificación formal del turismo tuvieron lugar en Europa durante la década de los cuarenta; sin embargo, este accionar planificado no fue generalizado sino hasta fines de los años sesenta (Acerenza, 1987).

En Argentina, al igual que en gran parte de los países latinoamericanos, hasta hace relativamente poco tiempo, la actividad turística se ha caracterizado por una dirección espontánea, sin lineamientos planificados ni un rumbo pensado sobre las bases de un diagnóstico de la realidad del mercado. No obstante, en la actualidad, es posible observar un incremento de acciones formales de planificación, como es el caso de los 'planes de desarrollo turístico'. En los últimos años tales planes han tenido una gran proliferación entre los diferentes destinos - tanto a nivel de la Administración Pública nacional, como en las provincias y municipios; particularmente en aquellos de mayor afluencia turística.

En cuanto a la orientación actual de dichos planes, es posible observar una marcada impronta del movimiento global hacia el desarrollo sustentable. Ejemplos de ello pueden observarse en los últimos planes desarrollados por los entes gubernamentales a cargo de la gestión pública del turismo. En particular, un caso de referencia en el ámbito provincial es el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba [PETSC], iniciativa llevada a cabo por la Agencia Córdoba Turismo Sociedad de Economía Mixta [ACT (S.E.M.)] y representantes del sector privado y de la comunidad académica, en el período Agosto de 2005/Noviembre de 2006.

La elaboración de dicho plan constituyó un hecho de gran importancia en la materia; sin embargo, aparentemente no ha habido avances significativos en lo que a su implementación se refiere. Un claro indicador de ello es la escasa información que se dispone al respecto; pues, tanto en la prensa especializada como en el sitio web oficial de la ACT, la única información disponible se refiere, en su mayoría, a hechos que tuvieron lugar en el proceso de elaboración del plan, y poco es lo que se menciona respecto a su implementación [Anexo Nro. 1]. En otras palabras, dada la ausencia de información actualizada respecto a la ejecución del PETSC, tanto en los medios de

comunicación propios del sector como en los oficiales, cabe pensar que, desde su presentación (Noviembre de 2006) a la actualidad, su desarrollo ha sido limitado.

De ahí que, con la intención de colaborar con la planificación turística de la Provincia de Córdoba, considerando la aparente interrupción del proceso formal de planificación turística (dado los indicios de la escasa implementación del último plan desarrollado), y con la convicción de que los procedimientos técnicos son perfectibles, el presente trabajo se orientó al diseño de una línea de acción concreta que contribuya a optimizar la planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba.

Finalmente, cabe aclarar que el espíritu de este trabajo no fue optimizar el PETSC en concreto, sino contribuir a la mejora de la planificación turística de la Provincia en general; es decir, un aporte que sirva ya sea para la reorganización de dicho plan o para la formulación de nuevos lineamientos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar una línea de acción que contribuya a optimizar la planificación estatal en materia de turismo sustentable, de la Provincia de Córdoba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Indagar acerca de la planificación turística y los enfoques que actualmente influyen en la elaboración de los planes de desarrollo turístico.
- Reconocer los aspectos más significativos del turismo sustentable.
- Analizar el Plan Estratégico del Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba.
- Identificar aspectos positivos y negativos vinculados a la operatividad de la planificación del turismo sustentable en Córdoba.
- Determinar aquellos aspectos negativos susceptibles de ser optimizados mediante una intervención técnica, y seleccionar uno de ellos para su tratamiento.

MARCO METODOLÓGICO

Dado que, en términos generales, el presente trabajo se orientó a la optimización de la planificación del turismo sustentable en la Provincia de Córdoba, previo a ello, fue indispensable una fase de investigación para conocer a fondo su situación actual e identificar aquellos aspectos que pudieran ser perfeccionados.

De acuerdo a la clasificación establecida por Vieytes (2004), la investigación llevada a cabo, se caracterizó por ser:

- *aplicada*, pues no procuró desarrollar una nueva teoría, sino aplicar el conocimiento para obtener una solución de utilidad pragmática;
- *exploratoria*, dado que pretendió conocer el objeto de estudio, comprender sus características y los aspectos en él implicados;
- *cualitativa*, ya que no trató de conocer el objeto de estudio mediante la medición cuantitativa de determinadas variables, sino de comprender su naturaleza y caracterizarlo en pos de identificar determinados aspectos de especial interés para la posterior etapa de aplicación. Pues, “el análisis cualitativo en turismo es una forma sistemática de interpretar la realidad y de entendimiento de los fenómenos turísticos” [Organización Mundial del Turismo (OMT), 2001:224].
- *y sincrónica (o transversal)*, ya que los datos necesarios para la elaboración del diagnóstico se recogieron en un momento y un contexto particular.

En lo referente al encuadre teórico, se realizó una investigación bibliográfica a fin de comprender cabalmente el objeto de estudio y proporcionar al presente trabajo el sustento teórico necesario. Para ello, se estudiaron libros, revistas especializadas y otras publicaciones técnicas y científicas, específicamente vinculadas con la planificación en el marco de la Administración Pública, la planificación estratégica, la planificación turística, y turismo sustentable.

Diseño metodológico.

- Método de investigación.

El método escogido se denomina '*estudio de caso*', y a través de éste fue posible conocer y comprender la realidad de la planificación del turismo sustentable en la Provincia de Córdoba.

Concretamente, el caso escogido fue el "Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC)". El criterio en base al cual se eligió este caso y no otro, es su pertinencia. Pues, debido a que dicho plan constituye el último ejercicio de planificación para el desarrollo sustentable del sector turístico cordobés, y que aún tiene cierto grado de vigencia, mediante su análisis fue posible obtener información muy valiosa relacionada con la situación actual de la planificación turística en la Provincia.

- Técnicas de recopilación y análisis de datos.

Respecto a dicho caso, considerando la aparente falta de avances significativos respecto a su ejecución, interesó indagar acerca de la existencia de aspectos - tanto de carácter técnico como político-institucional - que posiblemente hayan actuado en detrimento de su operatividad; de manera tal de facilitar la identificación de aquellas áreas de trabajo en las cuales pudiera hacerse una intervención, a los fines de contribuir a optimizar la planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba. Para ello, se llevó a cabo un '*análisis textual de datos cualitativos*' (Vieytes, 2004), consistente en dos etapas, cuyas conclusiones fueron integradas a fin de obtener el resultado final (es decir, el análisis general del caso expuesto en el cuerpo del presente trabajo).

a) Primera Etapa: Recopilación y análisis de datos del documento final del PETSC.

Se recopilaron datos del informe final del PETSC (documento con el que se presentó el plan una vez finalizada la etapa de formulación), los cuales fueron analizados en función de cinco categorías temáticas de análisis.

En referencia a tales categorías, cabe agregar que fueron elaboradas y definidas a partir del marco teórico del presente trabajo y las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) respecto a la formulación e implementación de planes de desarrollo turístico [Anexo Nro. 2]. Puntualmente, las categorías de análisis abordadas fueron:

1. Aspectos relativos a la naturaleza directiva y participativa de la planificación.

Mediante esta categoría, se recopilaron y analizaron todos aquellos datos vinculados a la planificación como instrumento jurídico por medio del cual el Estado interviene en la actividad turística de forma directiva y en base al trabajo en conjunto con la sociedad.

2. Aspectos relativos al enfoque estratégico.

Aquí, se estudiaron aquellos datos del PETSC que se relacionan con el pensamiento y el accionar estratégico, y sus dos niveles de planificación.

3. Aspectos relativos al enfoque de desarrollo sustentable.

Respecto a esta categoría, se recabaron y analizaron datos referentes a la influencia de la orientación del desarrollo sustentable en la planificación turística de la Provincia.

4. Aspectos relativos al marco normativo-institucional y la integración con respecto la política turística nacional y local.

Por medio de ésta, se estudiaron las características institucionales del PETSC; su coherencia respecto a las acciones de planificación del Estado nacional; y su grado de apertura para que planes municipales y demás

medidas de la política turística de las administraciones locales puedan integrarse al mismo.

5. Aspectos relativos al proceso de planificación turística.

Finalmente, se analizaron todas aquellas particularidades relacionadas con las actividades que, según la OMT, se necesitan para la elaboración e implementación de un plan regional de desarrollo turístico.

b) Segunda Etapa: Recopilación y análisis de datos de las entrevistas en profundidad.

Luego de analizar el documento final del PETSC, con el objetivo de completar y complementar los resultados obtenidos, se llevaron a cabo *entrevistas en profundidad* a dos informantes clave.

Este procedimiento se planteó como complementario del anterior ya que su objetivo fue recopilar datos que no se pudieron obtener mediante el análisis del documento mencionado; o bien nuevos datos de aspectos que, por su relevancia o porque se presentaban de manera confusa o aparecían vagamente detallados en dicho informe, necesitaban un tratamiento más profundo.

Las unidades de análisis de las entrevistas mencionadas fueron seleccionadas según un *procedimiento de muestreo no probabilístico por juicio*, también conocido como intencional o deliberado, de tipo opinático (Vieytes, 2004). El criterio para elegir los elementos de la muestra fue que los individuos hayan participado directamente en el proceso de elaboración del PETSC, preferentemente en tareas vinculadas a la dirección, coordinación y desarrollo de dicho plan.

De esta manera, se identificaron dos informantes clave, a saber: el Mgter. Arq. Edgardo J. Venturini (funcionario del área “Ordenamiento y Patrimonio” de la

Agencia Córdoba Turismo S.E.M.) y el Prof. Miguel Ávila (Director de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco). Su selección se basó en el criterio antes mencionado, pues ambos ocuparon roles jerárquicos en el proceso de elaboración del plan. Asimismo, la decisión de entrevistar a los dos tuvo por fundamento el ámbito en el que se desempeña cada uno de ellos. Pues, si bien ambos formaron parte de un mismo comité, provienen de entornos diferentes (la gestión pública y el ámbito académico) y tienen, consecuentemente, distintas percepciones al respecto; lo cual se consideró enriquecedor en cuanto a los datos que se pudieren recopilar.

Luego de entrevistar al Mgter. Venturini y al Prof. Ávila, se recopilaron -en función de las categorías de análisis definidas para la primera etapa de investigación- y analizaron integradamente los datos de ambas entrevistas.

Finalmente, luego de recopilados y analizados los datos del documento final del PETSC (primera etapa) y de las entrevistas en profundidad (segunda etapa), los resultados obtenidos fueron integrados en un mismo análisis a fin de obtener conclusiones finales respecto al caso de estudio. Por su parte, este análisis final del PETSC permitió identificar los aspectos positivos y negativos vinculados a la operatividad de la planificación turística en la Provincia de Córdoba.

Luego, en base a lo anterior, se determinó el área de trabajo respecto de la cual desarrollar la propuesta de intervención y, consecuentemente, se diseñó la correspondiente línea de acción para contribuir a la optimización de la planificación de la Provincia de Córdoba en materia de turismo sustentable.

Esquema del proceso metodológico del estudio de caso.

1. Recopilación y análisis de datos.



- a. Documento Final del PETSC.
 - Definición de categorías de análisis.
 - Recopilación de datos del Documento Final del PETSC (según categorías).
 - Análisis de datos recopilados.



- b. Entrevistas en Profundidad.
 - Elaboración de Guía de Pautas.
 - Entrevista con el Mgter. Venturini.
 - Entrevista con el Prof. Ávila.
 - Recopilación de datos de ambas entrevistas (según categorías).
 - Análisis de datos recopilados.



2. Análisis final del caso.

MARCO
INSTITUCIONAL

El cuadro institucional del presente Proyecto de Aplicación Profesional corresponde a la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. (ACT), en tanto éste ente -creado el 07 de abril del año 2004 mediante la Ley N° 9156 [Anexo Nro. 3]- es el órgano de la Administración Pública de la Provincia de Córdoba (dependiente del Poder Ejecutivo y en el cual participa también el sector privado) competente en materia de planificación turística.

Concretamente, según se expone en la mencionada ley, la ACT tiene

“competencia en todo lo inherente a las atribuciones, poder de policía, derechos y actividades vinculadas con la promoción, regulación y supervisión de las actividades turísticas en el ámbito provincial y en particular, entender en:

1. La determinación de los objetivos y la formulación de las políticas del área de su competencia.
2. La ejecución de los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo.
3. La elaboración y ejecución de las políticas para el desarrollo turístico provincial tanto a nivel nacional cuanto internacional.
4. La consolidación y mejoramiento del equipamiento e infraestructura turística existente.
5. La superintendencia en zonas de reserva del patrimonio turístico.
6. La participación y colaboración con el Ministerio de Educación de la Provincia, en las cuestiones referidas a los diversos establecimientos donde se imparta enseñanza orientada hacia la actividad turística, o en aquéllos en que el Turismo, la Hotelería o la Carrera de Guías conformen la esencia principal de la formación académica.
7. La dirección, control y preservación de las zonas de dominio público, como asimismo los espacios o zonas privadas afectadas a la actividad o explotación turística y/o recreativa.” (Poder Legislativo de la Provincia de Córdoba, 2004:38-39).

Por otro lado, cabe mencionar que, según lo establece su propio estatuto [Anexo Nro. 4], ésta institución tiene por objeto social:

- a) “Promover, asistir, regular, supervisar, fiscalizar y ejecutar los planes vinculados con la actividad turística en todas sus expresiones conforme a la Ley de su creación como así también a toda la normativa de turismo;
- b) Entender y asesorar en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia;
- c) Ejecutar los planes, programas y proyectos, elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial;
- d) Participar, elaborar y ejecutar las políticas para el desarrollo turístico provincial, tanto a nivel nacional como internacional;
- e) Promover y estimular inversiones públicas y privadas, sobre nuevas infraestructura turística, como así también consolidar y mejorar el equipamiento e infraestructura turística existente;
- f) Ejercer la superintendencia en zonas de reserva del patrimonio turístico;
- g) Aplicar, interpretar y hacer cumplir las normas en materia de turismo; pudiendo ordenar las sanciones que prescribe la normativa vigente, mediante resoluciones que revestirán el carácter de título ejecutivo cuya procuración extrajudicial y/o judicial encomendará en la forma que estime corresponda;
- h) Diseñar las estrategias del sector turístico provincial en su conjunto para mantenerlo adaptado a las exigencias del mercado, con especial atención a la mejora de la competitividad y el desarrollo tecnológico de las empresas, de forma equilibrada y con calidad de los productos y servicios turísticos;
- i) Estimular el desarrollo del turismo de convenciones y demás eventos que fueren de interés turístico;
- j) Proponer al sector público e incentivar al sector privado a participar en la construcción, ampliación y mejora de infraestructura y equipamiento que incidan directa o indirectamente en la actividad turística;
- k) Calificar, registrar y clasificar las empresas, entidades y establecimientos que presten servicios turísticos;

- l) Promover y establecer programas de capacitación orientados a los recursos humanos que tengan relación con el sector;
- m) Participar y colaborar con las instituciones educativas de diversos niveles orientadas hacia la actividad turística, o de enseñanza específica en la materia;
- n) Administrar y preservar los espacios o zonas afectadas a la actividad turística o recreativa;
- ñ) Estimular y controlar el desarrollo de la infraestructura turística en el ámbito de la Provincia de Córdoba;
- o) Realizar de manera directa o a través de terceros eventos relacionados con la actividad del turismo;
- p) Intervenir y participar en forma activa, en toda organización, comisión u otro tipo de participación, que esté directa o indirectamente relacionado con el turismo;
- q) Instrumentar la política para la generación de recursos genuinos tendientes al desarrollo de los objetivos;
- r) Ejercer el poder de policía en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, fiscalizando y haciendo cumplir la normativa vigente.” (Poder Legislativo de la Provincia de Córdoba, 2004:81-83)

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

1. LA PLANIFICACIÓN EN TÉRMINOS GENERALES.

1.1. La planificación propiamente dicha.

En primer lugar, antes de profundizar acerca de la planificación turística, es menester aclarar a qué se refiere la planificación en sí misma; pues, al fin de cuentas, el primer concepto nace de la aplicación de criterios generales del segundo. En relación a ello, el presente trabajo comulga con el enfoque administrativo; por lo tanto, a lo largo de la presente obra se entenderá por planificación aquello que la ciencia de la administración propugna. De esta manera, según afirma Acerenza (1987:21,22), la planificación se define, en un sentido amplio, como “la selección consciente de determinada línea de acción que se diferencia de las acciones adoptadas por costumbre, impulsos irracionales e, incluso, por ignorancia”. Puntualmente, la planificación consiste en

“determinar los objetivos del trabajo, ordenar los recursos materiales y humanos disponibles, establecer los métodos y técnicas por emplear, y precisar la forma de organización requerida, así como todas las especificaciones necesarias para que la conducta de la persona o grupo de personas que en un momento dado intervendrán sea encauzada de manera racional hacia el logro de los resultados que se pretenden” (Acerenza, 1987:22).

Por otro lado, cabe agregar que no se trata de tareas aisladas sino de un conjunto de acciones que, siguiendo un orden racionalmente establecido, constituyen un proceso. La planificación

“debe obedecer a toda una secuencia lógica, que culmine en la formulación y preparación de un plan, por medio del cual se oriente todo el curso de acción futura. En el mismo deberán quedar definidas las metas, los sistemas aplicables y las normas que regirán las acciones por llevar a cabo (...) deberá contener un pormenorizado esquema de acción, en el cual figuren las actividades por desempeñar, el orden en que se efectuarán, así como la distribución de los recursos, los plazos de realización y la responsabilidad o responsabilidades en cuanto a la ejecución” (Acerenza, 1987:37,38).

Dicha secuencia a la que se hace alusión en el párrafo anterior, es comúnmente conocida con el nombre de ‘proceso de planificación’. Al respecto, la experiencia ha mostrado que no se cuenta con un proceso universal, sino que la mayoría de los casos difieren entre sí; de ahí que existan numerosos modelos propuestos. Sin embargo, salvando las especificidades de cada caso, es posible observar cómo determinadas acciones se repiten en la mayoría de ellos, pudiendo de esta manera identificar un patrón general de acciones ordenadas secuencialmente. Concretamente, las acciones comúnmente vislumbradas en todo proceso de planificación son las siguientes: identificación de un problema, determinación de objetivos, evaluación de la situación, identificación de alternativas, evaluación y comparación de alternativas, selección de la o las alternativas más convenientes, elaboración del plan y los programas correspondientes, ejecución del plan y, finalmente, control.

1.2. La planificación como instrumento de intervención del Estado.

La planificación sobre la que versa el presente trabajo, enmarcada institucionalmente en la Administración Pública de la Provincia de Córdoba, es entendida como una herramienta por medio de la cual el Estado interviene en una actividad socio-económica particular, en este caso el turismo, con el fin de regular y orientar a tal sector. Según plantea Dromi (1977), la planificación es uno de los instrumentos jurídicos de los que se sirve el sector público para hacer efectiva su intervención en la actividad económica. Asimismo, en términos de lo sugerido por éste autor, cabe afirmar que la planificación responde a una intervención estatal de tipo directiva (de orientación), y su objetivo es fomentar la participación del sector privado en la economía.

Para una mejor comprensión de ello, cabe recordar que la formalización de la planificación como instrumento de intervención del Estado sucede de acuerdo a la adopción y evolución del modelo económico liberal que actualmente rige en la mayoría de las sociedades democráticas.

La Organización Mundial del Turismo [OMT] (1998:163) reconoce lo anterior al afirmar que

“se está experimentando la progresiva implantación de la filosofía del

liberalismo económico, según la cual el sector privado debe protagonizar la actividad en el mercado, debiendo limitarse la actuación del sector público a establecer unas condiciones adecuadas para que el primero pueda desarrollar su actividad. Así, el sector público está abandonando progresivamente áreas donde su actuación directa había sido habitual, para centrarse, cada vez más, en el cumplimiento de una función simplemente reguladora de la actividad económica”.

En este sentido, según plantea Dromi, (1977:752) “la primera condición de un plan es la participación, la cual debe organizarse de modo que el pueblo (...) sea parte de la dinámica del cambio y comparta su proceso a través de la consulta, toma de decisión y ejecución (...) la institucionalización de la participación en el proceso económico garantiza que éste no quede librado a la acción de los burócratas ni de los tecnócratas, sino conducido por los verdaderos protagonistas del proceso productivo”. Es decir, la planificación debe darse mediante un proceso en el que participen, de manera conjunta, tanto los representantes del gobierno como los ciudadanos, particularmente aquellos pertenecientes al sector cuya actividad se esté planificando.

De este modo, de acuerdo al mencionado autor, la sociedad puede participar en tres distintos niveles, a saber: decisión, consulta y ejecución. En el primero, la participación del pueblo se da por medio de sus representantes políticos; ejemplo de ello es “la toma de decisión en orden a los objetivos, metas e instrumentos (nivel político), lo que hace por medio de sus gobernantes, órganos administrativos y legislativos” (Dromi, 1977:763). Respecto al nivel de consulta, bien puede tratarse de aspectos políticos, técnicos o sectoriales. Por otro lado, el nivel de ejecución hace referencia a la participación de distintas organizaciones responsables de la implementación de proyectos específicos que emanan del plan.

Finalmente, en lo que al alcance de la planificación se refiere, según Dromi, cabe diferenciar dos dimensiones. En primer lugar, es posible identificar un alcance espacial determinado por el territorio al que hace referencia el plan (sea éste a nivel nacional, provincial o municipal). En segundo lugar, se distingue una dimensión sectorial, la cual está íntimamente relacionada al contenido del plan; es decir, trata acerca del objeto del plan, su razón de ser, y la actividad económica involucrada.

2. LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA.

2.1. Política turística y planificación.

El turismo no es un fenómeno moderno, sin embargo la formalización de éste como actividad socio-económica regulada por el Estado sucedió hace relativamente poco tiempo. Concretamente, fue recién en el siglo XX cuando se incluyó al turismo entre las competencias de intervención estatal. A partir de allí, valiéndose de diversos instrumentos, el sector público se encargó de definir una política sectorial, denominada ‘política turística’, para atender las necesidades particulares de los agentes implicados en este campo.

En línea con lo expuesto por Montaner Montejano (1996), es posible afirmar que la política turística se encarga de establecer los lineamientos generales del desarrollo turístico, mediante la ordenación, planificación, promoción y control de la actividad turística. Asimismo, dicho autor agrega que la política turística difiere entre los distintos países, dado que el grado de intervención estatal depende directamente del régimen y la ordenación política de cada país. Así, en Argentina, como en la mayoría de los países de regímenes políticos democráticos, el intervencionismo estatal en materia turística es parcial, pues: “El Estado interviene a través de organismos públicos (...) en la ordenación, promoción y control de la actividad turística, dejando al sector privado la libertad de creación de empresas y actividades turísticas basadas en una economía de mercado” (Montaner Montejano, 1996:34).

Entre las funciones e instrumentos de la política turística, la planificación apunta al ordenamiento general del sector turístico velando por el mejor desarrollo de la actividad y de los agentes involucrados.

En consonancia con lo expuesto en el apartado anterior, puede entenderse a la planificación turística como aquella selección de determinada línea de acción, con la cual el sector público pretende orientar la actividad turística hacia el logro de ciertos objetivos. En otras palabras, la planificación turística sirve como una herramienta que dispone la Administración Pública para dirigir al sector turístico hacia la consecución de

objetivos colectivos que se corresponden a una situación o realidad distinta de la vigente (situación deseada). De tal manera, identificado el problema a resolver o las condiciones a mejorar, y conociendo cuál es la situación deseada, la planificación turística se basa en un proceso racional (proceso de planificación) mediante el cual se toma una posición respecto a qué debe hacerse y cómo debe hacerse, plasmando todo ello en un documento -frecuentemente denominado Plan de Desarrollo Turístico- que sirve de guía para la acción. Así, el plan se constituye en un medio para el logro de los objetivos planteados.

Por otro lado, como se expuso anteriormente, la planificación tiene una dimensión referida al alcance territorial; de ahí que, en materia de turismo, también sea posible identificar distintos niveles, a saber: planificación turística nacional, regional y local.

“Así, *a nivel local*, la planificación se centra preferentemente en regular los usos del suelo, suministrar los servicios típicos de la Administración Local (seguridad, salubridad, alumbrado, etc.), proporcionar la coordinación inmediata con el sector voluntario y privado y promocionar la zona a nivel local.

A nivel regional, el énfasis se sitúa en obtener la coordinación necesaria de los entes locales en una estructura superior del territorio para la provisión de infraestructuras de transporte, y comunicación, así como proporcionar la consecución de los umbrales necesarios para la realización de actividades de promoción o determinado tipo de inversiones públicas. La región representa el tamaño mínimo para la actuación eficaz en mercados turísticos globales, aunque existen excepciones (...) que no necesitan de la región para promocionarse.

A nivel nacional, la planificación busca la coordinación de los entes regionales y provinciales (...) para tareas promocionales al exterior, el establecimiento de la normativa turística necesaria de rango superior y la cooperación con los organismos supranacionales (...) Asimismo, a nivel nacional se establecen los marcos económico, financiero, fiscal y laboral que deben ser propicios para el logro de la competitividad de las empresas turísticas”. (OMT, 1998:190)

Teniendo ello en consideración, cabe afirmar que, en primer lugar, la actividad turística debería ser abordada desde los niveles nacional y regional, para luego atender el desarrollo turístico desde una perspectiva local. Pues, en tales niveles se establece el marco general para el desenvolvimiento de la actividad turística, determinando ciertos límites a los que todo desarrollo local debería someterse y estableciendo directrices y pautas para la elaboración de planes turísticos de áreas específicas. De esta manera, se intenta lograr una mayor consistencia de la actuación del sector público en todos sus niveles, una mejor integración del turismo en las políticas de desarrollo generales del país o la región, y unos lazos más estrechos entre la actividad turística y otros sectores de la economía.(OMT, 1994).

2.2. Enfoques de la planificación turística.

Al igual que en otros sectores de la economía, en el turismo puede observarse que, con el paso del tiempo y el mayor crecimiento de esta actividad, las prioridades establecidas por la política para alcanzar el pleno desarrollo han ido variando. Así, en un primer momento, la política turística tuvo como principal objetivo incrementar los flujos turísticos receptivos. Esta postura permisiva y cuantitativista que adoptó el sector público, tuvo excelentes resultados económicos y ayudó a que muchos países, reactivaran sus economías. Sin embargo, con el paso del tiempo los gobiernos se dieron cuenta de los serios perjuicios que el desarrollo desmesurado del turismo había provocado sobre los recursos que forman la base productiva del sector, y comenzaron a aplicar una política turística más conservadora, limitando el crecimiento en número de visitantes y dirigiendo sus acciones de promoción a sectores específicos del mercado turístico. (OMT, 1998).

De igual manera, a sabiendas de que un plan no es más que una herramienta de la que se vale el Estado para cumplir sus funciones, y considerando que la política turística ha ido cambiando con los años, se infiere que la planificación turística también fue adquiriendo diferentes matices a lo largo tiempo. Tales variaciones pueden observarse en los cambios manifestados en la orientación o enfoque a partir del cual se formularon los planes de desarrollo turístico. A fin de profundizar en este tema, se exponen a continuación las principales orientaciones de la planificación turística, entre las cuales,

cabe identificar dos categorías de enfoques, a saber: los tradicionales y los contemporáneos.

Cabe aclarar que, existiendo variadas posiciones respecto a las orientaciones que adoptó la planificación del turismo a lo largo de la historia, el presente trabajo sigue la línea sugerida por Acerenza (1987) debido a que su visión es la más cercana a la realidad latinoamericana.

Asimismo, debe entenderse que, como bien lo indica Osorio García (2006), los enfoques de la planificación turística no se han desarrollado de manera secuencial, ni son excluyentes entre sí. Es decir, por un lado, la aparición de un nuevo enfoque no ha significado necesariamente la desaparición u obsolescencia absoluta del que lo precediera, sino que han pervivido paralelamente; de esta manera, a medida que la planificación formal del turismo se fue expandiendo, es posible vislumbrar la aparición de nuevos enfoques y la coexistencia de éstos con sus predecesores. Por otro lado, en determinados casos, es posible reconocer la influencia de más de un enfoque; es decir, sus respectivos aportes, acaso de manera complementaria, o bien integrada, han sido simultáneamente aprovechados; de ahí, que se afirme que tales orientaciones no han sido mutuamente excluyentes.

2.2.1. Enfoques Tradicionales.

Las primeras orientaciones en influir sobre la planificación turística fueron el ‘enfoque urbanístico’ (también conocido como enfoque físico o espacial) y el ‘de política económica’ [Anexo Nro. 5]. Ambos tuvieron origen en el continente europeo y luego fueron adoptados en América. Su período de vigencia duró de treinta a cuarenta años aproximadamente (a partir de los últimos años de la década de los ‘40, hasta los años ‘80), siendo el enfoque urbanístico el primero en aparecer.

Respecto a la caracterización de estos enfoques, siguiendo la línea de Acerenza (1987), cabe afirmar que, no obstante la gran propagación que experimentaron, tuvieron fallas importantes al haber afrontado el fenómeno turístico desde perspectivas muy parciales. En el caso del enfoque urbanístico, se hizo mucho hincapié en cuestiones de

ordenamiento del territorio y la localización de instalaciones e infraestructura para el desarrollo del turismo. En lo que al enfoque de política económica se refiere, si bien tuvo una perspectiva más amplia que el urbanístico, se trabajó con especial ahínco en la formulación de proyectos de inversión, para la atracción de divisas y reactivación de las economías, concibiendo al turismo como un sector cuya actividad es generadora de importantes beneficios económicos.

Ambos enfoques encauzaron la planificación hacia un área de interés particular, sin tener en cuenta la naturaleza interdisciplinar del turismo y, como consecuencia de no haber considerado y analizado los diversos factores involucrados en el desarrollo turístico, dieron lugar a que el crecimiento del sector turístico causara efectos nocivos. Entre los numerosos aspectos ignorados por tales orientaciones de la planificación turística, cabe mencionar: las repercusiones sociales y culturales en la población local; los impactos sobre el entorno natural; las expectativas de la comunidad empresaria vinculada al turismo; la disponibilidad de mano de obra capacitada para trabajar en los distintos ámbitos del sector; la integración de la comunidad local en el proceso de planificación; y la coordinación con otros órganos del Estado.

Debido a la gran especificidad de éstos enfoques y la necesidad de abordar el fenómeno turístico desde una perspectiva más integral (es decir, desde un punto de vista en el que no se ignoraran otros aspectos igualmente importantes en la planificación turística), surgieron nuevos planteamientos que, si bien no tuvieron la misma repercusión que los anteriores, procuraron corregir sus deficiencias. A modo de ejemplo, cabe mencionar el modelo PASOLP (Products' Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning), desarrollado en la década de 1970 por Baud-Bovy (*cit.* en Acerenza 1987:60-62). Se considera que esta propuesta fue superadora de los enfoques tradicionales, debido a que, en el proceso de planificación propuesto se estudian no sólo los recursos sino también los mercados turísticos, realizando un análisis prospectivo de los flujos turísticos y estableciendo un orden de prioridades respecto a ellos; a su vez, se analiza la competitividad de los destinos turísticos localizados en el territorio objeto de planificación; así como también se propone un análisis de las probables repercusiones económicas, sociales y medioambientales (Acerenza, 1987).

2.2.2. Enfoques Contemporáneos.

En base a la experiencia adquirida en el campo de la planificación turística; con una mirada más crítica acerca de lo que el fenómeno turístico implica; con el afán de que los planes de desarrollo turístico sean integrales y fácilmente llevados a la práctica; y con resultados más alentadores que aquellos planes elaborados bajo las premisas de las orientaciones tradicionales; surgieron, en las últimas décadas del siglo XX, las siguientes orientaciones de la planificación turística: el ‘enfoque estratégico’ y el ‘de desarrollo sustentable’. En la actualidad, ambos enfoques tienen una gran influencia, e incluso la mayoría de las veces es posible observar cierta integración de los mismos. De ahí que normalmente se haga referencia a ‘planes estratégicos de turismo sustentable’. Así, a fin de comprender cuáles son las corrientes de mayor influencia en los planes de desarrollo turístico actualmente vigentes, se exponen a continuación las características de ambos enfoques.

A. Enfoque Estratégico.

Esta orientación, cuyo origen y expansión puede observarse en las últimas tres décadas del siglo XX, nace en el seno de las empresas privadas como consecuencia de la necesidad de adaptarse a los entornos cada vez más cambiantes, e inciertos, que caracterizan a dicho ámbito (Osorio García, 2006). Posteriormente, debido a sus cualidades y los exitosos resultados alcanzados en la esfera privada, la planificación estratégica se expande hacia los órganos del Estado. De esta manera, este enfoque se instaura en la actividad turística influyendo, no sólo en la planificación desarrollada por las empresas turísticas, sino también, en aquella llevada a cabo por los responsables de dirigir el sector desde el ámbito de la Administración Pública.

Asimismo, uno de los aportes más significativos de esta orientación fue la distinción entre la planificación estratégica y la operacional (también llamada táctica u operativa). La primera, se define como el “proceso destinado a determinar los objetivos generales del desarrollo, las políticas y las estrategias que guiarán los aspectos relativos a las inversiones, el uso y ordenamiento de los recursos utilizables con este fin” (Acerenza, 1987:73). Siguiendo a Lazzati (1993), puede afirmarse que la planificación estratégica

se basa en el análisis estratégico, al cual se lo suele asociar con el conocido análisis F.O.D.A. que comprende dos campos de estudio fundamentales: por un lado el ‘análisis externo’, que trata principalmente de las condiciones que no son directamente atribuibles a la unidad de análisis pero que la afectan o pueden afectar, comúnmente agrupadas en términos de oportunidades y amenazas del entorno; y, por otro lado, el ‘análisis interno’, en el cual se estudian los factores endógenos sintetizados bajo las categorías de fuerzas y debilidades. “La idea central es plasmar las definiciones estratégicas en base al análisis estratégico, de manera de aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, teniendo en cuenta las propias fuerzas y debilidades” (Lazzati, 1993:31).

Por otro lado, la planificación operacional “constituye la concreción de la planificación estratégica en programas de acción, con especificaciones de plazos, medios y responsabilidades de ejecución” (Acerenza, 1987:74). De esta manera, la planificación incluye, además del análisis y de las definiciones estratégicas, una etapa en la que se desarrollan los planes de acción que hagan realidad las estrategias seleccionadas (Lazzati, 1993). Dichos lineamientos son básicamente operativos, por lo que constituyen el elemento fundamental de la planificación táctica. Al respecto, siguiendo a Lazzati, cabe resaltar que para tales planes de acción deberán realizarse las siguientes tareas: definir objetivos específicos; programar las actividades que componen el proceso para lograr tales objetivos (determinando la logística, asignando tareas e identificando responsables, identificando los recursos necesarios para la ejecución del mismo plan, estableciendo un cronograma de actividades, etc.); establecer vías de comunicación con los sectores involucrados (internos o externos a la unidad de estudio) y los diferentes niveles jerárquicos; y diseñar un sistema de control, estableciendo los indicadores claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos, seleccionando los puntos críticos de control en el proceso.

En síntesis, en tanto el resultado de la planificación estratégica es la determinación de un horizonte hacia el cual dirigirse en base a objetivos globales, la planificación operacional se caracteriza por ser más acotada, estableciendo metas, determinando de manera concreta las líneas de acción, plazos y metodologías a seguir para la consecución de los objetivos propuestos, y asignando responsabilidades.

Asimismo, además de la distinción de los niveles de planificación, este enfoque enriqueció la planificación turística mediante la inclusión de aspectos puntuales como: la definición de una filosofía en cada organización; el establecimiento de la misión, los objetivos y las metas; el análisis del entorno; el análisis F.O.D.A.; la elaboración de diagnósticos; la proyección de escenarios futuros; entre otros (Osorio García, 2006).

Así, el enfoque estratégico se convirtió en una de las orientaciones de mayor impacto y proliferación de los últimos tiempos en la actividad turística; lo cual se manifiesta tanto en el ámbito nacional, como en el regional y el local.

B. Enfoque de desarrollo sustentable.

Al igual que la orientación estratégica, el denominado enfoque de desarrollo sustentable (o sostenible¹), surgió en las últimas décadas del siglo XX, y aún influye de manera predominante en la política turística y, consecuentemente, en la planificación. Si bien existen algunos estudiosos, como Osorio García (2006), que lo consideran una evolución del enfoque espacial o urbanístico, también hay quienes creen que éste se constituye en un enfoque en sí mismo (OMT, 1994). El presente trabajo adhiere al pensamiento de estos últimos, ya que el desarrollo sustentable se presenta como un paradigma que se extiende a todos los sectores de la economía, entre ellos el turismo.

El desarrollo sostenible es un tema ampliamente debatido a nivel mundial desde hace ya varias décadas, por lo cual es posible encontrar numerosas aproximaciones conceptuales del mismo. Según explican Enkerlin *et al* (1997), el primer antecedente del desarrollo sostenible, en términos de un abordaje conceptual formal, se remonta al año 1980, en ocasión de la presentación de la Estrategia Mundial de Conservación por parte de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). Sin embargo, dicho documento “puntualizaba la sostenibilidad en términos ecológicos, pero con muy poco énfasis en el desarrollo económico, por lo que fue tachada de anti-desarrollista” (Enkerlin *et al.*, 1997:506). La definición más divulgada y públicamente aceptada

¹ En el presente trabajo los conceptos ‘sustentable’ y ‘sostenible’ son utilizados indistintamente.
[N. de A.]

proviene del documento “Nuestro Futuro Común” (o Reporte Brundtland) publicado en 1987. En este informe

“se advertía que la humanidad debía cambiar las modalidades de vida y la interacción comercial, si no deseaba el advenimiento de una era con niveles de sufrimiento humano y degradación ecológica inaceptables.

En este documento se definió el concepto de desarrollo sostenible, definición que hasta ahora ha sido la más completa y difundida, y que dice: (...) es el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad para que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades” (Enkerlin *et al.*, 1997:507).

En definitiva, sobre la base de que los recursos disponibles para el desenvolvimiento humano son finitos, el desarrollo sustentable no debe entenderse como una traba meramente ecologista para el progreso, sino como un modelo de crecimiento económico compatible con la protección de los diferentes recursos naturales y socio-culturales, de manera tal de no agotarlos y garantizar la existencia de los mismos para que generaciones venideras también gocen la posibilidad de utilizarlos en beneficio de ellos. A su vez, muchos perciben al desarrollo sostenible como un estilo de vida superior de las prácticas tradicionales del mundo industrializado en cuanto al logro de una mejor calidad de vida; pues, viviendo bajo las premisas de éste paradigma, no sólo es posible el crecimiento económico sino que también se protege el entorno del cual se depende.

Cuando, a finales de la década de los ochenta, se dio a conocer el daño que el mundo industrializado le estaba provocando al planeta, el turismo no quedó exento. Esto se debe a que, entre los años 1945 y 1973 la actividad turística mundial experimentó una gran expansión que tuvo graves consecuencias medioambientales y socioculturales. Este abrupto crecimiento se vio favorecido por una combinación de factores, a saber: el logro de la estabilidad política en el plano internacional, el incremento del poder adquisitivo y la consolidación de la clase media, la expansión de la educación y la cultura, los avances tecnológicos y el abaratamiento de los precios del transporte, el mayor conocimiento de los aspectos del turismo logrado gracias a la expansión de la publicidad y las técnicas de marketing, entre otros (Montaner Montejano, 1996).

Si bien, en comparación con otras actividades socio-económicas, la industrialización del turismo es relativamente reciente, la masificación de los flujos turísticos y la explotación intensiva de recursos naturales bastaron para generar importantes efectos en detrimento de la naturaleza, así como también respecto a aspectos culturales y sociales de las comunidades anfitrionas. Ante tal realidad, y de acuerdo a lo planteado por quienes sugirieron y propugnaron la sostenibilidad, surge en el ámbito turístico una nueva concepción de desarrollo: la del ‘turismo sustentable’. Otro factor que favoreció el surgimiento de este enfoque fue el cambio en las preferencias de los turistas y en su patrón de viaje: los visitantes que anteriormente buscaban destinos de sol y playa, y que viajaban en grandes grupos a destinos populares, se convirtieron con el tiempo en turistas activos, sensibles con el ambiente natural y la cultura local de los destinos, buscadores de nuevas experiencias, y exigentes respecto al binomio precio-calidad (Osorio García, 2006).

El turismo sustentable se refiere al desenvolvimiento de la actividad turística bajo los criterios del desarrollo sostenible (tanto en términos de crecimiento económico como de su relación con los recursos naturales, el desarrollo humano, y el progreso social). De este modo, los objetivos del turismo sustentable se relacionan con la idea de crecimiento cualitativo, la que puede ser descripta como aquel “incremento en la calidad de vida (...) que puede lograrse minimizando el uso de recursos no renovables y la presión ejercida sobre el entorno natural y la población local” (Müller, 1997:30. Traducción propia). Concretamente,

“el turismo sustentable es definido como un modelo de desarrollo económico diseñado para:

- Mejorar la calidad de vida de la población local, es decir de la gente que vive y trabaja en el destino turístico.
- Proveer mayor calidad de experiencia para el visitante.
- Mantener la calidad del medio ambiente del que la población local y los visitantes dependen.

- La consecución de mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística para los residentes locales.
- Asegurar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos. Es decir, ha de procurarse que el negocio turístico sustentable sea rentable, de lo contrario los empresarios olvidarán el compromiso de sustentabilidad y alterarán el equilibrio” (OMT, 1998: 262).

De esta manera, cabe decir que el desarrollo turístico sostenible trasciende a las modalidades específicas de actividades turísticas (por ejemplo: turismo cultural, turismo de sol y playa, turismo aventura, etc.), a los subsectores del turismo (por ejemplo: alojamiento, agencias de viajes, restaurantes, etc.) y las empresas particulares. La sostenibilidad turística hace referencia a todos ellos en conjunto, enfocándose en: la eficiencia lograda respecto al uso de los recursos naturales, la calidad de vida de la población local y el respeto por sus tradiciones y valores culturales y sociales, y la calidad de la experiencia de los visitantes.

Debido al gran alcance de la temática, al hablar de desarrollo sustentable, y por ende de turismo sustentable, se suele diferenciar tres dimensiones, a saber: la económica; la ambiental (en referencia particularmente al sistema natural); y la social (también conocida como dimensión socio-cultural).

“El turismo sostenible debería:

- Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar su patrimonio cultural arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia interculturales.

- Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los interesados unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza”. (OMT 1994, cit. en OMT 2005:9).

En general, este enfoque plantea la necesidad de conseguir un equilibrio entre las tres dimensiones mencionadas anteriormente; sin embargo, como toda situación ideal, presenta grandes contradicciones y conflictos a la hora de la puesta en práctica. Pues, por ejemplo, es probable que las alternativas que se presenten para la conservación de la naturaleza generen problemas económicos o sociales. Por otro lado, bien puede suceder que una estrategia para favorecer un incremento en el ingreso de los residentes tenga repercusiones negativas en el sistema natural. Asimismo, también es posible que las opciones de desarrollo turístico se enfoquen demasiado en la satisfacción de los visitantes y no atiendan las necesidades de los habitantes del destino. Ante semejante dilema, según France (1997), lo más acertado es el establecimiento de prioridades; lo cual dependerá, lógicamente, de la situación de cada destino (tanto en lo referido a la calidad ambiental, como a sus particularidades culturales y al funcionamiento de la economía local) y sus objetivos de desarrollo.

Respecto a la intervención del Estado en la actividad turística, luego de conocer los perjuicios generados por el desarrollo del turismo, las estructuras públicas se vieron obligadas a dirigir sus esfuerzos para reducir los impactos de esta actividad y maximizar sus beneficios. Así, en la actualidad, es posible observar que la preocupación por alcanzar el desarrollo sostenible se manifiesta en la política y los instrumentos jurídicos que el Estado utiliza para intervenir en el sector, entre los cuales destaca la planificación turística; lo cual se observa, por ejemplo, en la gran cantidad de planes de desarrollo turístico sostenible elaborados en las últimas décadas (OMT, 1998).

En Argentina, actualmente existen numerosos planes de éste tipo, no sólo a nivel nacional sino también a nivel provincial y local. Así, por ejemplo, desde la Administración Pública nacional (por intermedio de la Secretaría de Turismo de la Nación) se elaboró en el año 2005 el “Plan Federal de Turismo Sustentable (PFETS)”;

el cual determina claros lineamientos políticos y acciones a desarrollar en un plazo de diez años, y se configura como plan maestro bajo el cual deberían alinearse los planes provinciales de desarrollo turístico. Por su parte, en el ámbito provincial, un ejemplo vigente es el del “Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC)”; el cual, acorde a lo planteado en el PFETS, presenta las acciones a ejecutar en el ámbito de la Provincia, para dirigir al sector turístico hacia el desarrollo sustentable [Anexo Nro. 6].

Asimismo, otro claro ejemplo de la importancia que tiene la planificación para el logro de los objetivos de éste enfoque puede observarse en los principios del turismo sustentable (esbozados en la Conferencia Globe 1990 de la OMT); pues, de los ocho principios propuestos, cinco hacen referencia directa o indirecta a la planificación, a saber:

1. “La planificación del turismo y su desarrollo deben ser parte de las estrategias del desarrollo sustentable de una región, provincia o nación. Esta planificación debe implicar a la población local, al gobierno, a las agencias de turismo, etc., para que provea los mayores beneficios posibles.
2. El turismo debe ser planeado de una manera sustentable, teniendo en cuenta la protección del medio ambiente.
3. Se requiere buena información, investigación y comunicación de la naturaleza del turismo, especialmente para las poblaciones locales, dando prioridad a un desarrollo duradero, lo cual implica la realización de un análisis continuado y un control de calidad sobre los efectos del turismo.
4. La población debe implicarse en la planificación y desarrollo de los planes locales juntamente con el gobierno, los empresarios y otros interesados.
5. Los planes de desarrollo del turismo deben permitir a la población local que se beneficie de ellos o que pueda responder a los cambios que se produzcan en la situación inicial.” (OMT, 1998:263).

En resumen, basado en las teorías del desarrollo, el turismo sostenible se convirtió en las últimas décadas en el enfoque por excelencia de la planificación turística llevada a cabo por los diferentes Estados en sus distintos niveles (nacional, regional, y local). Esta orientación se basa particularmente en el concepto de sustentabilidad y los principios básicos del desarrollo sostenible, bregando por el progreso humano y económico,

evitando la degradación irreversible del entorno natural, procurando la optimización del uso de recursos naturales y la revalorización y protección del patrimonio cultural.

2.3. Planificación del turismo sustentable desde una perspectiva integrada e integral.

Debido a la complejidad que presenta el sector turístico y a la gran cantidad de actores involucrados, es posible entender que el turismo sostenible no puede darse de manera espontánea e intuitiva; por el contrario, requiere de procesos inteligentemente diseñados que sirvan de guía para la consecución de sus objetivos. De ahí, que la mayoría de los planes actualmente vigentes sean planteados desde una perspectiva “integrada”, en la cual no sólo es posible identificar aspectos del enfoque de desarrollo sostenible, sino que también poseen características provenientes del enfoque de planificación estratégica. Por otro lado, el turismo deber ser planificado de manera tal de posibilitar su integración respecto a las políticas y planes generales del Estado (OMT: 1994).

Asimismo, en cuanto al alcance de la planificación turística, desde el punto de vista sectorial, la OMT (1994) recomienda abordarla desde una perspectiva “integral” o “comprehensiva”. Es decir, según plantea dicha organización, el turismo debe ser visto como un sistema de factores relativos a la demanda y a la oferta que se interrelacionan unos con otros. Al primer grupo de factores identificado por la OMT (1994) lo integran: los mercados turísticos nacionales e internacionales, y los residentes del destino que utilizan los servicios, instalaciones y atractivos turísticos. El segundo grupo está compuesto por: los atractivos turísticos y las actividades que en ellos se realizan; el alojamiento, en todas las modalidades que se presenten, y otros servicios turísticos (operadores turísticos, restaurantes, etc.); la infraestructura básica (de transporte, de provisión de energía, agua, etc.); y los elementos institucionales (organismos oficiales y asociaciones privadas; legislación; programas de educación y entrenamiento; disponibilidad de capital financiero y mecanismos para atraer inversiones; estrategias de marketing, programas de promoción y oficinas de información turística; etcétera.). De ahí que, teniendo en consideración que la actividad turística funciona cual sistema, la planificación en éste ámbito debe afrontarse a fin de conseguir un desarrollo integral de todos los elementos que lo componen.

ANTECEDENTES
GENERALES

En términos históricos, la planificación formal del turismo puede ser considerada como una práctica relativamente nueva. Sin embargo, desde sus inicios hasta la fecha, se han llevado a cabo numerosas acciones al respecto, entre las cuales es posible identificar aquellas que han sentado las bases para el desarrollo de esta práctica e influenciado su evolución.

A continuación, siguiendo principalmente el detallado estudio realizado por Miguel Ángel Acerenza (1987), se exponen los principales antecedentes de la planificación turística, presentados cronológicamente y organizados según se trate de trabajos desarrollados en otros países del mundo, en Argentina o en la Provincia de Córdoba.

Antecedentes en el Mundo.

La planificación formal de la actividad turística tiene sus inicios en Europa a mediados del Siglo XX, lo cual puede observarse en diversos planes correspondientes a gestiones gubernamentales de alcance nacional.

“... los antecedentes de que se dispone respecto de la planificación del turismo por parte del Estado indican que esta actividad empezó con la elaboración del Primer Plan Quinquenal del Equipamiento Turístico francés, para el período 1948 a 1952 (...) constituye el primer plan de desarrollo turístico (...) que marca el comienzo de la planificación formal del turismo por parte del Estado.

Otro país pionero en afrontar la planificación del turismo en el nivel nacional es indudablemente España, que ya en 1952 (...) llevó a cabo las primeras experiencias en tal sentido y elaboró el Anteproyecto del Plan Nacional de Turismo.

No obstante (...) fue hasta la década de 1960 cuando tal actividad comenzó a generalizarse. En esa época, la mayoría de los países europeos con vocación e intereses turísticos elaboraron sus primeros planes nacionales de desarrollo turístico” (Acerenza, 1987: 39, 40).

Esta práctica, pensada y desarrollada en un principio para el territorio nacional, se trasladó posteriormente al ámbito regional. Al respecto, cabe señalar que, al igual que en el ámbito nacional, las primeras iniciativas de planificación regional de la actividad turística tuvieron como escenario al continente europeo.

“...tal vez podría considerarse como el primer intento de planificación regional del turismo, dada su magnitud, los Estudios para la Ordenación Turística de la Costa del Sol, llevados a cabo en 1955 por la entonces Secretaría General para la Ordenación Económica y Social de la Presidencia del Gobierno español; sin embargo, tales estudios estaban orientados al ordenamiento de diversos centros turísticos y no consideraban la problemática del desarrollo turístico integral en la región donde se encontraban.

Por ésta razón, puede decirse que, en realidad, la planificación regional del turismo empezó en 1961 cuando el Estado francés compró 1500 hectáreas de terreno en el litoral mediterráneo comprendido entre La Camargue y España, como preparativo para la ejecución del gran desarrollo turístico Languedoc-Rousillón” (Acerenza, 1987: 40).

La razón por la cual el proyecto Languedoc-Rousillón puede considerarse como una verdadera planificación regional del turismo, es entendida por Acerenza (1987) en base a que dicho proyecto –a diferencia del mencionado en primer lugar- cumple con el principio básico de desarrollo regional; es decir, se fundamenta en

“la existencia de una serie de polos de desarrollo jerarquizados a lo largo de una gran extensión de territorio y ligados entre sí por una infraestructura de apoyo que les es común, con el fin de obtener de este modo un mayor efecto benéfico sobre la región considerada” (Acerenza, 1987:42).

En referencia al continente americano, según detalla Acerenza (1987), es posible afirmar que la planificación formal de la actividad turística tuvo su comienzo en el año 1961 cuando, en México, el Departamento de Turismo comienza la elaboración de un plan nacional de desarrollo turístico, el cual fue promulgado en Julio de 1968.

Respecto a la planificación regional del turismo en Latinoamérica, cabe señalar importantes iniciativas; entre éstas, según Acerenza (1987), destaca el Plan de Desarrollo Físico del Litoral Atlántico Argentino, iniciado en 1966 y desarrollado con una orientación multidisciplinaria. Sin embargo, los trabajos de dicho plan se enfocaron principalmente en el ordenamiento físico del territorio para fines turísticos y -al igual que lo sucedido en los primeros intentos llevados a cabo en Europa- no se tuvo en cuenta el desarrollo regional desde una perspectiva holística. De esta manera, siguiendo al autor mencionado anteriormente, es válido afirmar que, en el nivel regional, la planificación formal de la actividad turística en América Latina comienza en realidad en 1969 con el Plan de Desarrollo Regional para Cuzco y Puno (Perú), conocido como Proyecto COPESCO. Fundamentado en los valiosos recursos culturales de la región, el proyecto se basó en el turismo como principal actividad para impulsar el desarrollo económico y social de ese vasto territorio peruano.

Otros importantes antecedentes de la planificación regional del turismo en Latinoamérica, se han dado en México y Brasil. En el primer caso, cabe citar como ejemplo el proyecto Bahía de Banderas, desarrollado a partir del año 1971 en el litoral pacífico de México, el cual, “no sólo ha logrado transformar la fisonomía costera, sino que ha contribuido (...) a mejorar sensiblemente las condiciones de vida de los asentamientos humanos existentes en la región” (Acerenza, 1987:48). Posteriormente, según expresa el autor, fue en Brasil donde se realizaron importantes trabajos para el desarrollo turístico regional, como por ejemplo el denominado Proyecto TURIS, referido a la región litoral brasileña comprendida entre la ciudad de Río de Janeiro y el puerto de Santos. “Desde entonces los países americanos comenzaron a efectuar esfuerzos tendientes al desarrollo del turismo, con miras a obtener de éste los beneficios económicos y sociales que indudablemente brinda, y la planificación se convirtió en una necesidad” (Acerenza, 1987: 48).

Antecedentes en Argentina

Respecto a la planificación turística en Argentina, según el estudio de Acerenza (1987), es posible identificar como primer hito al convenio firmado en 1968 entre Secretaría de Difusión y Turismo, las Naciones Unidas y el Centro de Investigación de la Facultad de

Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires. En consecuencia de dicho acuerdo, y fruto de los trabajos realizados por tales instituciones, se publicó ese mismo año el denominado Primer Documento de Trabajo para la Planificación Turística de Argentina, que “posteriormente sirvió de base para la programación, en coordinación con los gobiernos provinciales, del Primer Plan de Desarrollo Turístico de Argentina” (Acerenza, 1987:44).

Según lo expuesto por la Secretaría de Turismo de la Nación [SECTUR] (2004), otro de los primeros trabajos a considerar como antecedente es el denominado “El turismo en la República Argentina”. Dicho trabajo fue desarrollado en 1977 por la entonces denominada Subsecretaría de Turismo de la Nación con la colaboración de la oficina especializada de turismo CICATUR². En él se analizaron “las variables del mercado turístico, las instituciones intervinientes, los aspectos conceptuales y metodológicos” (SECTUR, 2004:16).

Por otro lado, en 1984 se publicó el trabajo conocido como “Las bases para un Plan Federal de Turismo”. Este documento

“contribuyó notoriamente al esclarecimiento del funcionamiento del sector, y sirvió de orientación tanto para funcionarios, como para empresarios, profesionales y estudiantes.

Metodológicamente basado en la teoría general de los sistemas, se caracterizó por analizar en profundidad la situación de todos los subsistemas del sistema turístico. Entre sus propuestas cabe destacar la de los corredores turísticos. Posteriormente, en los '80 y los '90, este trabajo fue utilizado como base para el diseño de los planes de marketing y promoción turística en los que se desarrollaron macro productos sobre las bases geográficas y ambientales.” (SECTUR, 2004:16)

Décadas posteriores, en concordancia con el escenario mundial, comienza a tratarse formalmente la sustentabilidad en el sector turístico. En la planificación turística de nuestro país, esto puede observarse por primera vez en el denominado Plan de

² El CICATUR (Centro Interamericano de Capacitación Turística) fue un proyecto regional no permanente dentro del programa de desarrollo turístico de la Organización de Estados Americanos (OEA) con sede en México. Fuente: www.oea.org. (N. de A.)

Desarrollo Turístico Sustentable 2000-2003. Dicho documento que se caracterizó por su énfasis en el desarrollo de productos, el enfoque en la relación producto-mercado, y la inclusión explícita del concepto de desarrollo sustentable.

Finalmente, el antecedente más cercano, actualmente vigente, es el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016; desarrollado por la Secretaría de Turismo de la Nación en el año 2005 y diseñado bajo una normativa específica (Ley Nro. 25997 - Ley Nacional de Turismo) que pretende organizar el sector turístico argentino.

Antecedentes en la Provincia de Córdoba

En lo que a la Provincia de Córdoba se refiere, según lo expone la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. [ACT] (2006a), los antecedentes en materia de planificación turística, se limitan al PLANDETUR – Plan de Desarrollo Turístico-; desarrollado en el año 1985 por la entonces Secretaria de Turismo de la Gobernación de la Provincia de Córdoba; e implementado hasta el año 1991, con cierto grado de continuidad hasta el año 1995. Dicho trabajo

“produjo resultados importantes como la actualización y creación de una estructura normativa y regulatoria que, con modificaciones, continúa en vigencia, referida a: 1) Organización territorial turística -Decretos 552/86 y 554/86 de Áreas y Regiones- 2) Ley de Fomento Turístico -Ley 7232- 3) Ley 6483 de ordenamiento de los establecimientos de alojamiento y su clasificación y categorización mediante Decreto Reglamentario 1359/00.”
(ACT, 2006a:17)

Sin embargo, desde el año 1996 hasta el año 2005, la Provincia no tuvo ningún otro avance en materia de planificación de la actividad turística. Fue en ese momento, cuando se retomaron las acciones de planificación formal de la actividad, mediante el desarrollo del denominado “Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba” (PETSC) [Anexo Nro. 6].

**LA PLANIFICACIÓN DEL
TURISMO SUSTENTABLE DE
LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Si bien el objeto del presente trabajo no se refiere particularmente al ‘Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC)’, sino a la planificación como proceso y función del Estado provincial; dado que el PETSC constituye el antecedente más reciente en materia de planificación turística en la Provincia; de su estudio, fue posible obtener información muy valiosa para conocer y comprender la situación actual de la planificación del turismo sustentable en Córdoba.

Concretamente, el análisis del mencionado caso fue desarrollado con la intención de conocer la realidad de la Provincia respecto a esta temática e indagar sobre la existencia de aspectos (tanto de carácter técnico como político-institucional) que posiblemente actúen en detrimento de su operatividad; lo cual, a su vez, sirvió para identificar, a posteriori, aquellas áreas de trabajo en las cuales pudiera hacerse una intervención técnica.

1. ANÁLISIS DEL ‘PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE CÓRDOBA (PETSC)’.

Como se mencionara en el marco metodológico, a fin de analizar el caso de estudio seleccionado [Anexo Nro. 6], y en función de las categorías de análisis definidas, se recopilaron y analizaron datos extraídos del documento final del PETSC [Anexo Nro. 7] y de entrevistas en profundidad [Anexos Nro. 8, 9 y 10]; y luego, mediante la integración de los resultados obtenidos en tales instancias, se elaboró el análisis expuesto a continuación.

1.1 Análisis del caso.

- *Aspectos relativos al marco normativo-institucional y la integración con respecto la política turística nacional y local.*

En primer lugar, cabe recordar que el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC), vigente en la actualidad, fue desarrollado por la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. (ACT) y la Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco,

en el período Agosto de 2005 - Noviembre de 2006. Respecto a su génesis, es posible afirmar que estuvo pautada, principalmente, por dos factores, a saber:

- las condiciones imperantes del desarrollo de la actividad;
- y el contexto de la política turística nacional de aquel entonces.

El primero de ellos constituye la razón de ser del PETSC y se refiere a la necesidad de orientar el desarrollo del sector, caracterizado en los últimos años por un constante crecimiento. El segundo se vincula a las políticas y acciones implementadas en aquel momento por el Gobierno de la Nación. En referencia a este factor, cabe afirmar que fue el que verdaderamente desencadenó la preparación del PETSC. Pues, si bien algunos profesionales que trabajan en la ACT habían advertido anteriormente a las autoridades políticas de la Provincia la necesidad de diseñar un nuevo plan para ordenar la actividad turística³, no fue sino hasta el año 2005 que la decisión política se manifestó a favor de ello. En ese entonces, la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) había sancionado la Ley Nacional de Turismo (N° 25997) y presentado el 'Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable' (PFETS) (también vigente en la actualidad), por medio del cual fijó las políticas nacionales de la actividad turística e instó a las provincias a que desarrollen sus propios planes en el marco de éste. Por lo tanto, a sabiendas de que la necesidad de dirigir el crecimiento de la actividad turística en Córdoba mediante la elaboración de un plan había sido observada con anterioridad sin obtenerse una respuesta favorable por parte de las autoridades, y notando que la decisión de formular el PETSC fue tomada inmediatamente después de diseñarse el plan federal, es posible afirmar que el contexto de la política turística nacional fue el factor que mayor influencia tuvo en el origen del PETSC.

En línea con lo anterior, cabe afirmar que el plan provincial se caracteriza por una notable integración con el PFETS. Pues, no obstante determinadas discrepancias entre el Gobierno de la Provincia y el de la Nación (en cuanto a las estrategias sugeridas para Córdoba en el plan de la SECTUR), es posible notar en el PETSC numerosos elementos del plan nacional. Esto se hace concretamente observable en la metodología de trabajo.

³ Cabe recordar que la Provincia de Córdoba desarrolló en el año 1985 el denominado PLANDETUR que se mantuvo vigente hasta el año 1991 (N. de A.)

Además, si bien el PETSC tiene un marco legal propio en el ámbito de la Provincia (otorgado por la Ley Provincial de Turismo N° 9124), a su vez, se enmarca en lo establecido por la Ley Nacional de Turismo (en la cual se institucionalizó el lugar prioritario del turismo entre las políticas de Estado federales y, al mismo tiempo, se establecieron los principios rectores del desarrollo de la actividad).

Asimismo, cabe agregar que la integración de la política turística provincial no se limita a lo establecido por el Gobierno nacional, sino que también se manifiesta respecto al ámbito local. Esto puede vislumbrarse tanto en la convocatoria hecha por el Gobierno provincial a los municipios y comunas de Córdoba para que participen del proceso de preparación del PETSC, como en la evaluación de la capacidad de gestión local (realizada en la etapa de análisis de dicho proceso); lo cual, denota un interés de que lo establecido en el plan desencadene actuaciones concretas a nivel municipal.

- *Aspectos relativos a la naturaleza directiva y participativa de la planificación.*

Cabe afirmar que el PETSC se instituyó verdaderamente como un instrumento jurídico de intervención estatal, cuya naturaleza directiva puede notarse claramente en los programas y proyectos que en él se identificaron; pues, mediante la ejecución de tales acciones programadas, el Estado pretendió dirigir el desarrollo de la actividad turística en la Provincia de Córdoba; dirección que, concretamente, se refiere a la sustentabilidad del sector turístico cordobés.

Asimismo, subyace en este plan la intención de que dicho desenvolvimiento de la actividad se convierta en política de Estado; pues, diseñado a partir de las necesidades del desarrollo sectorial, se trata de un plan a largo plazo (diez años), cuya ejecución debe trascender varios gobiernos.

Además, cabe destacar la naturaleza participativa del PETSC, sobre todo en su nivel de consulta. En base a lo investigado, es posible afirmar que no sólo se cumplió con este requisito de toda planificación sectorial formulada por la Administración Pública, sino que la preparación de dicho plan se cimentó concretamente en la concertación con la comunidad; particularmente, con aquellos ciudadanos que, directa o indirectamente, se

constituyen en actores locales de la actividad turística de Córdoba. Esta participación de la sociedad se concretó en la etapa de análisis, en la cual se desarrollaron talleres regionales en todo el territorio de la Provincia a fin de identificar los aspectos que en aquel momento limitaban al turismo ('conflictos') y los que lo favorecían ('potencialidades').

- *Aspectos relativos a los enfoques 'de desarrollo sustentable' y 'estratégico'.*

En lo que respecta a los enfoques presentes en la configuración del PETSC, puede reconocerse una mayor influencia de la orientación de desarrollo sostenible que de la del pensamiento estratégico. Es decir, planteado como plan 'estratégico' de turismo 'sustentable', el PETSC fue predominantemente concebido desde el enfoque referido a la sustentabilidad. Esta orientación puede apreciarse puntualmente no sólo en los elementos propios del plan (los objetivos establecidos; los campos de actuación seleccionados; las líneas programáticas, los programas y los proyectos identificados) sino también en la metodología de trabajo (nutrida, en parte, por teorías del ámbito de la Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano -GADU) y la aludida dinámica participativa (por dar a la comunidad un rol protagonista en el proceso de planificación).

Por otro lado, en relación a la perspectiva estratégica de la planificación, si bien la denominación del plan sugiere una fuerte influencia de esta orientación, cabe afirmar que su presencia no está tan marcada. Al respecto, es posible reconocer que las líneas de desarrollo propuestas en el PETSC fueron elaboradas a partir de un análisis situacional (llevado a cabo en los talleres participativos) en el cual se identificaron y jerarquizaron los 'conflictos' y 'potencialidades' de la actividad turística en Córdoba. Este análisis se constituyó en una variante simplificada del conocido FODA; pues, se trabajó en base al tipo de impacto de las variables (negativo o positivo) sin distinguir si se refieren al medio externo o al propio objeto de estudio. Es decir, las fortalezas y las oportunidades fueron identificadas en conjunto bajo la categoría de 'potencialidades'; y, a su vez, las debilidades y amenazas fueron identificadas bajo la denominación de 'conflictos'. Sin embargo, si bien es posible reconocer el desarrollo de un análisis situacional (aspecto clave en toda planificación estratégica), no se han abordado otras cuestiones que, por lo general, suelen considerarse en la formulación de estrategias, como por ejemplo el

análisis del entorno competitivo o el análisis de escenarios futuros. El hecho de que no se hayan realizado estudios como el de la competencia, de acuerdo a los datos recopilados en las entrevistas, se fundamenta en la parcialidad de los mismos; pues, según se infiere del testimonio del Mgter. Venturini, tales análisis son muy específicos y, por el contrario, el PETSC se configuró como un plan que sirve de marco para fijar las líneas generales del desarrollo turístico. Respecto al análisis de escenarios futuros - comúnmente utilizado en la elaboración de planes diseñados a largo plazo, como el PETSC- cabe aclarar que se trata de un estudio prospectivo que sirve de herramienta para reducir la incertidumbre respecto al futuro; pues, provee información relativa a posibles consecuencias que, ante eventuales variaciones de determinadas variables, puedan sufrirse en los años venideros; brindando, de esta manera, mayores probabilidades de identificar de antemano cambios en el entorno y, consecuentemente, conocer cómo actuar anticipadamente. Sin embargo, de acuerdo a lo investigado, en el PETSC no se ha trabajado con técnicas prospectivas sino en base a la metodología planteada por la GADU; la cual, en lugar de trabajar exclusivamente sobre ‘lo deseado’, hace énfasis sobre ‘lo posible’. Además, otro aspecto que revela la débil influencia de la corriente estratégica, es la terminología utilizada; por ejemplo, en el PETSC las estrategias no están identificadas como tales, sino con el nombre de ‘líneas programáticas’.

En referencia a lo anteriormente detallado, cabe notar que la manifiesta preponderancia del enfoque de desarrollo sostenible sobre el estratégico, no sólo se relaciona con la especificidad de algunas herramientas de la orientación estratégica, sino también con la formación de quienes conformaron el equipo técnico que comandó la formulación del PETSC. Los profesionales que participaron activamente en el desarrollo de las tareas de preparación del plan, fueron: Miguel Ávila, Irene Cuello, Sebastián Escudero, Silvia Bianco y Edgardo Venturini. Los tres primeros son técnicos en turismo y docentes de la Escuela Marcelo Montes Pacheco; los dos últimos son: Bióloga y Arquitecto, respectivamente. A su vez, cabe agregar que el Arq. Venturini es Magíster en Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano (GADU). Este dato no es menor si, al mismo tiempo, se tiene en cuenta que -según reconoció en la entrevista que se le realizó- fue él quien cumplió las funciones de coordinador técnico del equipo y quien tuvo el rol más fuerte desde el punto de vista teórico-conceptual. De ahí que pueda afirmarse que la marcada presencia del enfoque de desarrollo sustentable, y particularmente de las teorías

correspondientes a la GADU, estuvo motivada -en gran parte- por la intervención del Mgter. Venturini.

- *Aspectos relativos al proceso de planificación turística.*

Por otro lado, en línea con lo indicado por expertos en política turística y, más específicamente, siguiendo lo sugerido por la Organización Mundial del Turismo en lo referido al proceso de planificación turística regional [Anexo Nro. 2], cabe reconocer que -a excepción de su implementación (y control)- el PETSC cumplió prácticamente todos pasos pertinentes. Inicialmente, se desarrolló una ‘etapa preliminar’ en la que se conformó el equipo técnico y los equipos de apoyo; se establecieron las bases o términos de referencia del plan; se determinaron los objetivos; se organizaron las actividades a desarrollar para la formulación del plan; se diseñó la metodología de análisis; se redactó un ‘documento base’; y se invitó a miembros del sector turístico provincial a participar en este proceso. En segundo lugar, se estudiaron los elementos del sistema turístico en base a campos de actuación previamente definidos. Luego, se analizaron y sintetizaron los datos obtenidos. A posteriori, se formuló la política, se diseñó el plan propiamente dicho y se realizaron las recomendaciones institucionales. Y finalmente, aunque de manera muy parcial, comenzó a implementarse.

Respecto al proceso anteriormente descrito, cabe detenerse en dos aspectos puntuales, a saber:

- a) La no utilización de indicadores concretos como fuente de información en la etapa de análisis, y como dispositivos de monitoreo en la etapa de implementación.

En primer lugar, es preciso notar, que la ACT no dispone de suficientes indicadores que le permitan supervisar cabalmente el desarrollo sustentable de la actividad turística; pues, sólo dispone de algunos indicadores que proveen información de carácter económico (capacidad de alojamiento, afluencia turística y gasto turístico – Anexo Nro.11) y carece de indicadores para la medición de otras dimensiones igualmente importantes para conocer la sustentabilidad del desarrollo turístico. De todas maneras, aún disponiendo de tales indicadores económicos, la información provista por ellos no fue utilizada en el análisis del

sector para el reconocimiento de cuestiones prioritarias; sino simplemente para la elaboración de una descripción introductoria respecto a la situación en la que se encontraba la actividad turística provincial y de su posición en el plano nacional, a modo de justificativo de la decisión de elaborar el plan.

En segundo lugar, no disponiendo de determinados indicadores básicos para el monitoreo del desarrollo sustentable del turismo, dicho plan fue elaborado exclusivamente en base a un diagnóstico preliminar llevado a cabo por el equipo técnico (a partir del cual se seleccionaron los campos de actuación a tratar en los talleres participativos) y el análisis desarrollado junto a la comunidad, donde se identificaron las cuestiones prioritarias sobre las cuales debía trabajarse (conflictos y potencialidades). Sin embargo, tampoco se construyeron indicadores para conocer en detalle la situación de las problemáticas identificadas en dicho análisis, a los efectos seleccionar y desarrollar, luego, las estrategias más apropiadas.

Asimismo, una vez identificados los programas y proyectos a implementar, presentado y entrado en vigencia el plan, tampoco se construyeron los indicadores pertinentes para medir, a posteriori, los resultados de su ejecución. Según se previó en el PETSC, estas herramientas de medición deberían haber sido determinadas por la 'Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento del Plan'; sin embargo, la misma no ha sido conformada aún. Todo ello, sumado a que -de acuerdo a los datos recopilados en las entrevistas- tampoco se cuenta con un área responsable de la planificación turística, condiciona en la actualidad la implementación y control del PETSC (todo lo cual, a su vez, explica la ausencia de información relativa a su puesta en marcha que se observó al iniciar el presente trabajo).

- b) La parcialidad de los avances logrados en los primeros dos años de vigencia del plan provincial (2007 – 2008).

Según los datos obtenidos mediante las entrevistas en profundidad, cabe afirmar que de las dieciséis líneas programáticas que se propusieron en Noviembre de 2006, cuatro no han logrado avance alguno y once han sido ejecutadas muy

parcialmente (de la restante no se obtuvo información). Asimismo, según puede inferirse de las entrevistas, cabe aclarar que algunos de los logros identificados no necesariamente se refieren a acciones específicamente derivadas PETSC. En particular, ciertos hechos reconocidos como avances en tres de las once líneas programáticas ‘parcialmente ejecutadas’ se refieren a tareas rutinarias que, independientemente de la existencia del PETSC, la ACT desarrolla en cumplimiento de sus funciones como autoridad pública del sector turístico (concretamente: ‘promoción’, ‘asistencia técnica a municipios y comunas’ y ‘capacitación’). Además, otros hechos identificados como logros hacen alusión a cuestiones que se desarrollan desde hace años (como por ejemplo, la implementación de la Ley Provincial de Fomento Turístico N°7232, en relación a la captación de inversiones); o bien, aún no han sido concretadas (como es el caso de la ampliación de la Terminal de Ómnibus de Córdoba Capital, en relación a la mejora del equipamiento turístico existente); o devienen de acciones desarrolladas por la Secretaría de Turismo de la Nación (como sucedió en materia de turismo social con la incorporación de ciertos alojamientos al Programa Nacional de Turismo Social).

Por otro lado, cabe afirmar que la ejecución del PETSC se vio muy vulnerada a razón de determinados aspectos de naturaleza política; a saber:

- El contexto político en el cual dicho plan entró en vigencia;
- y la naturaleza discrecional de las decisiones que toman las autoridades a cargo de la gestión pública del turismo.

En primer lugar, en lo referente al entorno político del primer año de vigencia del PETSC -2007-, cabe recordar que fue un año electoral, no sólo en la Provincia sino también en la Nación y muchos municipios de Córdoba. De acuerdo a lo afirmado por el Mgter. Venturini, un contexto de campañas electorales es, quizás, el peor momento para el lanzamiento de un plan por parte de un gobierno que está culminando su mandato, debido a que “la actividad política en un año electoral es muy fuerte y reorienta todos los programas y las acciones de la Administración”; de ahí que el primer año del PETSC se haya caracterizado por una parálisis en su

implementación. De esta manera, en lugar de avanzar con los programas y proyectos identificados en dicho plan, simplemente se continuaron con las acciones rutinarias de las que la ACT, en calidad de organismo público a cargo de la política turística, es responsable.

Finalmente, en relación a la naturaleza discrecional de las decisiones que toman las autoridades, cabe afirmar que quien estaba a cargo de la ACT durante el proceso de formulación y el primer año de vigencia del PETSC concebía como prioritarias algunas cuestiones respecto de las cuales las nuevas autoridades difieren. De ahí que tampoco se hayan concretado avances significativos en lo que se refiere a la implementación del PETSC durante el año 2008; pues, aparentemente, en pos darle continuidad, los actuales responsables de la política turística pretenden revisar y reorientar lo pautado a finales del 2006; cuestión que estaba prevista para el año 2008 pero fue postergada para el 2009.

1.2 Conclusiones del caso.

- Bajo una fuerte influencia de la política turística nacional, y en miras de convertir al desarrollo del turismo en una política de Estado, el PETSC se configuró como un instrumento de intervención estatal directiva, mediante el cual el Gobierno de la Provincia pretendió orientar al sector turístico, de manera que éste se desenvuelva bajo las premisas del desarrollo sustentable.
- El carácter participativo de este plan es el aspecto que más se destaca, debido al protagonismo de la comunidad; lo cual, permite vislumbrar que la esencia del PETSC descansa en las necesidades reales del desarrollo del sector.
- La integración de este plan con el de la Nación, su vocación de alinearse con actuaciones en el ámbito local, y su encuadre en la legislación provincial y nacional, denotan una importante coherencia de la política turística en todos sus niveles.
- Asimismo, cabe afirmar que el PETSC fue configurado con influencias del enfoque de desarrollo sustentable y, de manera menos marcada, de la corriente estratégica. Esto

se debe a que el primero, a diferencia del enfoque estratégico, se caracteriza por abarcar cuestiones más globales y estar directamente vinculado a los objetivos de desarrollo (lo cual es coherente con el carácter de ‘plan marco’ del PETSC). Por el contrario, gran parte de los aportes del segundo se vinculan a cuestiones metodológicas que, a los efectos de este plan, según se infiere de los datos obtenidos en las entrevistas, fueron considerados de escasa utilidad debido a su especificidad. Además, otro factor que determinó la preponderancia del enfoque de desarrollo sostenible es la formación de quienes comandaron el equipo técnico a cargo de la elaboración del plan; pues, ninguno de tales profesionales proviene de un ámbito académico fuertemente influenciado por la corriente estratégica; sin embargo, sí hubo entre tales individuos la presencia de un profesional con formación específicamente relacionada al desarrollo sustentable.

- Por otro lado, en cuanto al proceso de elaboración del plan es posible afirmar que, en términos generales, se han llevado a cabo los pasos propios del proceso de planificación turística regional, a excepción de su implementación (y, consecuentemente, su control). Respecto a ésta última, cabe reconocer que la puesta en marcha de los lineamientos propuestos en el mencionado plan ha sido muy limitada. Las principales razones de esta falta de ejecución son de naturaleza política, y se refieren, por un lado, al contexto electoral en el que tuvo lugar la presentación y entrada en vigencia del plan; y, por otro lado, a la naturaleza discrecional de las decisiones de las autoridades políticas a cargo de la gestión pública del turismo en la Provincia de Córdoba.

- A su vez, lo anterior se vio potenciado por la no creación de la ‘Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento del Plan’ (prevista en el PETSC). Esto, sumado a la inexistencia de un departamento (o dirección) responsable de la planificación turística, significa la ausencia de un nexo institucional que se encargue de su operacionalización y supervisión; y, consecuentemente, la no disponibilidad de información que permita conocer los logros y las desviaciones de manera puntual.

- Dicha situación se ve agravada debido a la falta de indicadores del desarrollo sostenible de la actividad turística. Pues, además de no haberse determinado indicadores específicos para el PETSC (tanto para la obtención de información relacionada a las problemáticas identificadas, como para la medición de los resultados), tampoco se cuenta con herramientas que permitan monitorear algunas de las dimensiones básicas

del desarrollo turístico sustentable; todo lo cual, constituye un limitante para el tratamiento operativo del plan.

2. ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS VINCULADOS A LA OPERATIVIDAD DE LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO SUSTENTABLE DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

A la luz de las conclusiones obtenidas respecto a la experiencia del PETSC, se reconocieron los siguientes aspectos que, en términos generales, influyen positiva y negativamente en la operatividad de la planificación turística de la Provincia de Córdoba, a saber:

2.1 Aspectos positivos.

- *Marcada coherencia entre la política turística provincial y la nacional, no sólo en términos de los planes actualmente vigentes sino también de legislación.*
- *Potencial de que las actuaciones del ámbito municipal o comunal se integren a la planificación turística provincial.*

Estos aspectos favorecen la operatividad de la planificación turística, en el sentido de cooperación entre los diferentes niveles de gobierno. Es decir, el hecho de que en la actualidad los gobiernos de la Nación, la Provincia y los municipios elaboren planes y fijen políticas en base a una concepción similar de cómo debe orientarse el desarrollo del sector turístico; y que, a su vez, existan leyes que institucionalicen y den un marco regulatorio a los ejes rectores de dicho desenvolvimiento; indica que, más allá de las diferencias habidas entre los distintos niveles de gobierno, existe cierto grado de consenso acerca de cuál es la línea que debe seguir el desarrollo turístico. Todo ello, en términos de la operatividad de la planificación turística, se convierte en un factor potencialmente favorable para el desarrollo de trabajos mancomunados.

2.2 Aspectos negativos.

- *Inexistencia de un área o persona, en la estructura organizacional de la ACT, que sea responsable de la coordinación y el control de la ejecución de la planificación.*

Este aspecto actúa de manera determinadamente negativa en la operatividad de la planificación. Pues, al tratarse de un proceso continuo, es indispensable que exista un departamento en el marco institucional de la ACT que se responsabilice tanto de coordinar la ejecución de los planes como de supervisarla, a fin de identificar desviaciones y diseñar e implementar las medidas correctivas pertinentes.

- *Alta vulnerabilidad al contexto político y a la diferencia de criterios en la discrecionalidad de las autoridades políticas que se suceden en la gestión pública del turismo.*

Dado que las acciones que se realicen en relación a la planificación del turismo sustentable corresponden al ámbito de la política turística, la operatividad de dicha planificación depende, en gran medida, de las decisiones que toman las autoridades; ya sea en base a las circunstancias políticas del sector o las prioridades de desarrollo por ellas concebidas. A modo de ejemplo, cabe traer a colación el caso analizado (PETSC), cuya elaboración se vio principalmente motivada por el contexto de la política turística nacional; sin embargo, fue también la política lo que generó una parálisis significativa en el primer año de su implementación, así como logros parciales en el segundo año.

- *Falta de herramientas de medición que permitan monitorear el desarrollo sustentable de la actividad.*

La inexistencia de determinados indicadores referidos a las cuestiones básicas del desarrollo turístico sustentable, más allá de los indicadores económicos existentes, limita la operatividad de la planificación en tanto se traduce en una falta de información clave para la gestión y, consecuentemente, la planificación del turismo. Concretamente, el hecho de no contar con tales instrumentos de medición dificulta

la tarea de supervisar el desenvolvimiento de la actividad turística; asimismo, limita el tratamiento a nivel táctico, en tanto no se dispone de información precisa que permita comprender cabalmente el fenómeno turístico provincial y plantear lineamientos acotados; así como también, imposibilita el control sobre la eficiencia de las acciones llevadas a cabo por el sector público.

**PROPUESTA PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN DEL TURISMO
SUSTENTABLE DE CÓRDOBA**

1. ASPECTOS SUSCEPTIBLES A INTERVENCIÓN TÉCNICA.

Habiendo identificado los aspectos que afectan negativamente a la operatividad de la planificación turística en la Provincia de Córdoba, se determinó cuáles de ellos son susceptibles de ser optimizados mediante una intervención técnica, y se seleccionó uno a fin de diseñar, a posteriori, una línea de acción que contribuya a perfeccionar la planificación en materia de turismo sustentable.

Concretamente, de los tres aspectos negativos identificados sólo dos pueden optimizarse por medio de una intervención técnica, a saber:

- a) la inexistencia de un área responsable de la coordinación y control de la planificación;
- b) y la falta de herramientas que permitan monitorear el desarrollo sustentable de la actividad.

Respecto al tercer aspecto que influye negativamente en la planificación del turismo sustentable de Córdoba (la alta vulnerabilidad al contexto político y a las diferencias entre prioridades establecidas por autoridades políticas que se suceden), cabe señalar que -por ser de naturaleza netamente política- no puede ser abordado por medio de una intervención técnica; razón por la cual no fue tenido en cuenta como ámbito respecto al cual diseñar una línea de acción.

De los dos aspectos susceptibles de ser tratados, se seleccionó el segundo; pues:

- Respecto al primero, bien podría desarrollarse una propuesta para la organización y creación de un área de coordinación y control de la planificación turística donde se especifiquen visión, misión, características de los profesionales que deberían desempeñarse en ella, facultades y responsabilidades, metodologías de trabajo, etcétera; sin embargo, esta alternativa depende, en cierta medida, del criterio político (particularmente en lo referido a las decisiones que toma la autoridad en relación a cómo estructurar la ACT de manera de obtener el funcionamiento que, a su juicio, se requiere). De este

modo, bien puede suceder que se considere innecesario crear un área específica para tal fin pudiéndosele asignar aquellas responsabilidades a una de las direcciones (o departamentos) ya existentes.

- Por el contrario, la falta de indicadores que faciliten cabal información acerca del desarrollo sostenible de la actividad turística, es una cuestión que, aunque la autoridad política no lo considere prioritario y decida no abordarlo, resulta de máxima importancia para la gestión y planificación del turismo y no puede enfrentarse de otra manera. Asimismo, para la aplicación de los mismos no sería necesario crear una nueva dirección en la estructura de la ACT; pues, este organismo cuenta con el denominado Departamento de Estudios Sectoriales, encargado de la obtención de los indicadores económicos mencionados en el apartado anterior, que bien podría ser el área responsable de la aplicación de nuevos indicadores que provean información relativa a las demás dimensiones de la actividad turística.

2. LA APLICACIÓN DE INDICADORES COMO VÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO SUSTENTABLE.

Antes de abordar el desarrollo propiamente dicho de los indicadores, resulta conveniente precisar de qué manera la utilización de los mismos puede contribuir a optimizar la planificación del turismo sustentable; de modo tal que pueda comprenderse por qué se justifica su implementación y que, a posteriori, sea posible vislumbrar la verdadera utilidad de cada uno.

En primera instancia, cabe aclarar que, en términos generales, un indicador es un instrumento de medición con el cual se hace posible obtener información específica respecto a determinada variable u objeto de estudio (sea en relación a su configuración en el contexto actual; a cuáles han sido sus variaciones respecto a períodos anteriores; a qué pueden deberse dichos cambios; qué efectos han tenido las acciones implementadas en relación a tales cuestiones; entre otros).

Cualquiera sea el ámbito (público o privado) y la actividad (turismo, agricultura, salud, etcétera) que se trate, la información es el insumo básico de todo proceso de planificación. A su vez, mientras más precisa es la información disponible, mayores son las posibilidades de decidir correctamente; de ahí la utilidad de los indicadores. “En el contexto del desarrollo sostenible del turismo, los indicadores son series cronológicas de información estratégica para la sostenibilidad de un destino, sus activos, y en última instancia, el futuro del sector turístico” (OMT, 2005:10). De ahí, la necesidad de contar con indicadores cuyos resultados permitan adquirir una visión más específica de la realidad, en función de lo cual desarrollar la planificación correspondiente.

Puntualmente, las ventajas de disponer indicadores en la gestión y la planificación turística, según reconoce la O.M.T (2005:12), son:

1. “Mejora de la adopción de decisiones – disminución de los riesgos o costos;
2. Detección de problemas emergentes – posibilidad de prevención;

3. Identificación de las repercusiones – posibilidad de adoptar medidas correctivas en caso de necesidad;
4. Evaluación de los resultados de la aplicación de planes y realización de actividades de gestión – evaluación de los progresos realizados en el camino hacia un desarrollo sostenible del turismo;
5. Reducción del riesgo de la comisión de errores en la planificación – determinación de los límites y las oportunidades;
6. Mayor responsabilización – el suministro de información fidedigna al público y otras partes interesadas del sector fomenta la responsabilización y su prudente utilización en la adopción de decisiones;
7. Una vigilancia constante puede permitir una mejora continua – incorporación de soluciones a la gestión.”

Por otro lado, en cuanto al diseño de los indicadores, según puede interpretarse de lo manifestado por la OMT (2005), cabe afirmar que está íntimamente relacionado con el proceso de planificación. Incluso, es conveniente que sean elaborados en paralelo a la formulación de un plan de desarrollo turístico; en función de los objetivos planteados en éste y de las cuestiones prioritarias reconocidas en el análisis situacional; y con la participación de todas las partes interesadas.

Igualmente, para el caso en el que ya exista un plan turístico pero no se hayan construido indicadores, la mencionada organización sugiere que es posible utilizarlo como punto de partida para el diseño de tales instrumentos de medición. Pues, en él han de estar planteados los objetivos de desarrollo, los problemas que han de ser abordados prioritariamente para conseguir un mejor funcionamiento del sistema turístico, y las estrategias consecuentemente seleccionadas. Asimismo, si fue formulado de acuerdo al principio de participación, todo lo plasmado en dicho plan ha de representar las opiniones de los agentes de cambio del sector turístico.

Por otro lado, además de los beneficios mencionados anteriormente, cabe destacar que el desarrollo y utilización de indicadores en procesos de planificación ya iniciados resulta altamente ventajoso en tanto que

“Cuando existe un proceso de planificación, normalmente se ha recabado información y se han elaborado planes, al menos en parte, en respuesta a esa información. Una elaboración y aplicación más sistemáticas de los indicadores puede reforzar y mejorar los procesos, favoreciendo un uso más adecuado de las fuentes de datos existentes, la identificación de otras nuevas, la mejora del acopio de datos y los procesos de análisis, y la mejora de la presentación de informes y de la comunicación para las partes interesadas. La circunscripción de los principales indicadores puede con frecuencia propiciar el reexamen de los planes y la precisión de las medidas del rendimiento” (OMT, 2005:17).

Así, teniendo en cuenta lo antedicho; a sabiendas de que la Provincia de Córdoba cuenta con el PETSC (que, si bien fue formulado hace poco más de dos años, presenta información relativamente actualizada) y considerando la imposibilidad de desarrollar un proceso de planificación participativo a los efectos del presente trabajo; con el objetivo de contribuir a la optimización de la planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba, y en base a lo planteado en el mencionado plan, se diseñó el sistema de indicadores que se expone a continuación.

3. SISTEMA DE INDICADORES PARA LA PLANIFICACIÓN DEL TURISMO SUSTENTABLE (SIPTURS) DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA.

En primer lugar, cabe aclarar que los indicadores sugeridos en este trabajo no fueron diseñados con el objetivo de evaluar el éxito de los programas y proyectos identificados en el PETSC; pues, dada la señalada escasa ejecución y seguimiento del mismo, proponer indicadores para la medición del grado de suceso de tales lineamientos resultaría una labor estéril. Puntualmente, en vistas de optimizar las futuras iniciativas de planificación, se desarrolló el *Sistema de Indicadores para la Planificación del Turismo Sustentable (SIPTURS) de la Provincia de Córdoba*, el cual está integrado por un conjunto de indicadores útiles para la obtención de mediciones concretas de las cuestiones que, mediante la intervención de los distintos representantes del sector turístico provincial, fueron reconocidas como aspectos problemáticos prioritarios para el desarrollo sustentable de la actividad turística de la Provincia. Pues,

“en cualquier destino, los mejores indicadores son los que responden a los riesgos y preocupaciones fundamentales respecto de la sostenibilidad del turismo, y facilitan información que puede ayudar a circunscribir problemas y evaluar respuestas” (OMT, 2005:10).

Es decir, el conjunto de indicadores que conforma el *SIPTURS* constituye básicamente una herramienta de la cual podrá valerse la ACT (o el organismo que eventualmente la reemplace en el futuro) para la obtención de información relativa a la actualidad de las principales cuestiones que, de acuerdo a lo manifestado por la comunidad turística provincial, influyen negativamente en el desarrollo sostenible del turismo en Córdoba; de manera tal que sea posible realizar una caracterización más precisa de cómo se configuran actualmente tales problemáticas; y, en función de ello, ajustar o modificar las acciones planteadas en el PETSC, o bien planificar nuevas alternativas.

Concretamente, los indicadores que aquí se presentan, construidos en línea con las medidas sugeridas por la OMT (2005), fueron diseñados en relación a los conflictos

expuestos en el apartado ‘Análisis integral de resultados de talleres 2005’ del documento final de PETSC (ACT, 2006a:214); los cuales refieren a los siguientes campos de actuación:

- Recursos Turísticos;
- Facilidades y Servicios;
- Promoción e Identificación de Productos;
- e Inversión.

Cabe aclarar que, si bien en el PETSC también se abordó la ‘Capacidad Local de Gestión Turística’, el *SIPTURS* no contiene indicadores referidos a este campo de actuación debido a que, en la elaboración de dicho plan, su tratamiento fue planteado en función de los resultados obtenidos previamente en los demás campos; por lo tanto, en primer instancia es menester aplicar los indicadores relativos a los cuatro campos de actuación anteriores, de modo tal de obtener los resultados que correspondan a la caracterización de la actualidad, y luego evaluar nuevamente la capacidad local de gestión turística.

De esta manera, el *SIPTURS* está conformado por cuatro subsistemas, los cuales tienen relación directa con los cuatro campos de actuación mencionados. A su vez, cada subsistema está conformado por una serie de indicadores que responden a las distintas problemáticas de cada campo de actuación (cuestiones prioritarias a resolver para el desarrollo turístico sustentable de la Provincia) identificadas por la comunidad turística a partir del diagnóstico participativo llevado a cabo en ocasión del PETSC. Así, mediante la aplicación de tales indicadores, será posible conocer en detalle la caracterización actual de las problemáticas del desarrollo sustentable del turismo en Córdoba; con lo cual, la ACT dispondrá de información más precisa a los fines de retomar o replantear, en el marco de la planificación turística, las alternativas de acción más convenientes para orientar al sector hacia una mayor sustentabilidad.

El carácter sistémico con el que fue planteado el *SIPTURS* se apoya en que, aún cuando los indicadores sugeridos corresponden a problemáticas puntuales, de la interrelación de los resultados obtenidos de la aplicación de los mismos, será posible realizar una lectura general que permita conocer la situación desde una perspectiva más amplia. Incluso,

para el diseño de determinadas estrategias habrá de utilizarse la información provista por más de un indicador; ergo, la dinámica sistémica del *SIPTURS* responde a la complementariedad de la información provista por los indicadores sugeridos.

Asimismo, cabe destacar que el desarrollo de los indicadores se vio limitado dada la falta de claridad y la escasa precisión en la definición de las problemáticas expuestas en el PETSC. Por tal razón, en algunos casos se ha debido identificar las dimensiones a las que tales cuestiones hacen referencia y, en función de ello, plantear los indicadores pertinentes. Incluso, para determinados casos, dado el grado de ambigüedad o generalidad con el que fueron planteadas, no fue posible desarrollar indicador alguno. Por otro lado, en otros casos, dada la intangibilidad y/o complejidad de las problemáticas reconocidas, se han diseñado indicadores que provean mediciones indirectas al respecto; esto es, pautas igualmente útiles para la caracterización de la situación actual de dichas problemáticas.

Finalmente, cabe aclarar que en el presente trabajo se avanzó sobre el desarrollo de los indicadores, señalando su pertinencia respecto a la obtención de información clave para la planificación del turismo sustentable y realizando las sugerencias pertinentes para su aplicación (cálculo y recopilación de datos); sin embargo, no se han desarrollado los instrumentos metodológicos para la recolección de datos. Esto se debe a que, para gran parte de los indicadores sugeridos, el diseño de los correspondientes instrumentos debe pautarse en función de la conceptualización y las clasificaciones concebidas por la ACT, respecto de lo cual no se posee información; por lo que, consecuentemente, la elaboración de tales instrumentos excede el ámbito del presente trabajo.

3.1 Subsistema de Recursos Turísticos.

3.1.1 Inventarios de recursos turísticos.

En relación a los recursos turísticos⁴, la primera de las cuestiones identificadas como problemáticas para el desarrollo turístico sustentable de la Provincia de Córdoba, fue definida como: “*la carencia de inventarios o su falta de actualización*” (ACT, 2006a:214).

Cabe aclarar que los inventarios de recursos turísticos son instrumentos de gestión en los que, de acuerdo a una categorización específica, se registran los elementos susceptibles de ser aprovechados por la actividad turística de un destino. Asimismo, en ellos no sólo se enlistan los recursos sino que, además, se detalla información de sus características particulares. De ahí que la utilización de los mismos sea de especial relevancia para la planificación del turismo sustentable; pues, si se pretende desarrollar ordenadamente la actividad, es menester conocer con qué tipo de recursos se cuenta, cuáles son ellos, y sus correspondientes características. Así, en función de la información arrojada por los inventarios es posible diseñar productos turísticos, circuitos, corredores, entre otros, de manera tal de fortalecer la oferta turística.

Por otro lado, es posible notar que, a diferencia de otras problemáticas identificadas, ésta fue planteada en términos del ámbito local y nada se menciona respecto a la esfera de la gestión turística provincial (ACT); es decir, no se ha especificado si existe o no un inventario provincial de recursos turísticos actualizado. No obstante, considerando que los inventarios provinciales se nutren -generalmente- de la información recabada a nivel local, la problemática señalada afecta directamente a la disponibilidad de un inventario provincial actualizado; lo cual, se traduce en falta de información clave para la planificación de actuaciones tendientes a la integración de la oferta de los destinos y regiones de la Provincia, tal como pretende la ACT. Por todo ello, y a fin de conocer la extensión y configuración de esta problemática se sugiere la aplicación de los siguientes indicadores.

⁴ Entiéndase por recurso turístico a aquellos “elementos con suficiente valor, atractivos, aptos y disponibles, sobre los cuales una comunidad puede basar su actividad turística” (Domínguez de Nacayama, 1993:24) [N. de A.]

- **INDICADOR NÚMERO 1: Porcentaje (%) de localidades que carecen de inventarios de recursos turísticos.**

Pertinencia: Este indicador resulta de gran utilidad para conocer la gravedad de ésta problemática; es decir, mediante la aplicación de éste será posible conocer en qué grado se encuentra expandido este problema o, dicho de otro modo, qué dimensión adquiere, a nivel provincial, la carencia de inventarios locales de recursos turísticos; lo cual, se convierte en un dato de suma importancia a fin de plantear actuaciones generalizadas o más acotadas para su solución.

Cálculo: La obtención de resultados de este indicador deriva de la relación porcentual entre el ‘número de localidades que no disponen de inventario local de recursos turísticos’ y el ‘número total de localidades de la Provincia de Córdoba’.

$$\% = \frac{\text{Número de localidades que no disponen de inventario local de recursos turísticos}}{\text{Número total de localidades de la Provincia de Córdoba}} \times 100$$

Recopilación de datos: La obtención del ‘número total de localidades de la Provincia de Córdoba’, no debería presentar mayores inconvenientes dado que corresponde a información de público conocimiento, y de particular facilidad de acceso para entes de la Administración Pública provincial como la ACT. En lo que respecta al ‘número de localidades que no disponen de inventario local de recursos turísticos’, las fuentes serán los mismos municipios y comunas de la Provincia. Para la obtención de dicho dato bien puede recurrirse a *entrevistas* (personales o telefónicas) con representantes de los diferentes municipios, en las cuales - aprovechando la ocasión para indagar otras cuestiones de interés para la ACT- se les pregunte si se dispone de un inventario local de recursos turísticos o no. Alternativamente, podría recurrirse a un *cuestionario auto-administrado* (es decir, entregar dicho instrumento a los individuos -en persona, o por correo postal o electrónico- para que ellos mismos marquen las respuestas correspondientes).

- **INDICADOR NÚMERO 2: Porcentaje (%) de localidades que poseen inventarios desactualizados.**

Pertinencia: Dado que la disponibilidad de recursos turísticos puede variar con el tiempo, y a fin de poseer información fidedigna para la planificación de actuaciones vinculadas a los mismos, no basta con el simple hecho de disponer de inventarios de recursos turísticos sino que es necesario que los mismos sean actualizados con cierta periodicidad. De ahí que resulta importante conocer cuántas localidades, de entre las que sí cuentan con un inventario de recursos, lo tienen desactualizado, de manera tal de reconocer la extensión de esta otra dimensión de la problemática en cuestión.

Cálculo: La aplicación de éste indicador consiste en la relación porcentual del ‘número de localidades que poseen inventarios desactualizados’ respecto al ‘número total de localidades que poseen inventarios’.

$$\% = \frac{\text{Número de localidades que poseen inventarios desactualizados}}{\text{Número total de localidades que poseen inventarios}} \times 100$$

Recopilación de datos: Para la obtención de ambos datos será necesario recurrir a los municipios y comunas. Concretamente, cabe valerse de las *entrevistas* (o, en su defecto, *cuestionarios auto-administrados*) sugeridas para el indicador número 1. Esto es, en primer lugar, conociendo el ‘número de localidades que carecen de inventarios’ (a partir de la aplicación del indicador número 1), por medio de la diferencia entre éste y el ‘número total de localidades de la Provincia’, es posible conocer también el ‘total de localidades que poseen inventarios’. En segundo lugar, el ‘número de localidades cuyos inventarios están desactualizados’ puede obtenerse por medio del mismo instrumento utilizado para la recopilación de los datos del indicador número 1. Es decir, en el mismo cuestionario en el que se indague acerca de la existencia de inventarios de recursos turísticos puede preguntarse, a quienes respondan que ‘sí’ cuentan con tal herramienta, en qué intervalo de tiempo se actualizó por última vez. Cabe aclarar que, previamente, deberá definirse qué se considera por ‘actualizado’; es decir, el intervalo de tiempo que defina si un

inventario está actualizado o no. Por ejemplo, si se estableciera que los inventarios han de ser actualizados bianualmente, la correspondiente pregunta del cuestionario podría ser estructurada en función de dos categorías: ‘en el período 2007-2009’ (actualizado) y ‘antes del 2007’ (desactualizado). Luego, mediante la expresión porcentual de las respuestas obtenidas se podrá conocer, en términos relativos, la cantidad de localidades cuyos inventarios están desactualizados (por caso, 20% de los inventarios locales disponibles están actualizados; y el 80% está desactualizado – es decir, fueron actualizados por última vez antes del año 2007).

3.1.2 Conciencia de las comunidades anfitrionas.

Según reconocieron los miembros del sector turístico de Córdoba, otra de las problemáticas prioritarias para el turismo sustentable de la Provincia, directamente vinculada a los recursos turísticos, es la *“escasa conciencia de las comunidades anfitrionas con respecto al uso sustentable, protección y valoración de los recursos como principales dinamizadores de la actividad”* (ACT, 2006a:214). Es decir, concretamente, la problemática identificada hace referencia a la falta de conciencia, por parte de las comunidades que reciben a los turistas, en relación al valor que revisten los recursos para el desarrollo de la actividad turística y, por tanto, respecto a la importancia del uso sustentable de los mismos y de su protección.

Cabe recordar que la concientización de las comunidades receptoras es una de las máximas del turismo sustentable (correspondiente a la dimensión social). En lo concerniente a los recursos turísticos, puntualmente, la sociedad tiene un rol de suma importancia en tanto los residentes pueden constituirse en principales agentes de la perdurabilidad y conservación de los mismos. Pues, en tal sentido, la conciencia no sólo hace referencia al conocimiento de lo que se posee sino también a la valoración de ello. De esta manera, una sociedad que conoce y valora sus recursos turísticos se convierte en una comunidad que no sólo se preocupa sino que también se ocupa de su cuidado. Por el contrario, si la población local no conoce ni valora su patrimonio es probable que permita su alteración y degradación. De ahí que la concientización turística sea indispensable en el marco de la planificación del turismo sustentable; pues, por ejemplo,

bien podrían planearse numerosas acciones en pos de la sustentabilidad de los recursos turísticos, pero si los residentes no son conscientes del valor de los mismos es probable que, en el mediano y largo plazo, los efectos positivos de tales acciones se vean mermados.

En vistas de lo anteriormente detallado, y a sabiendas de que en la Provincia de Córdoba la falta de conciencia de la sociedad fue reconocida como cuestión prioritaria para el desarrollo turístico sustentable, resulta de suma utilidad la aplicación de indicadores que provean información concreta respecto a esta dimensión, de manera tal de conocer cómo se configura dicha problemática en la actualidad y, en base a ello, incluir en la planificación provincial las acciones que correspondan para la solución de ello.

Dada la dificultad de establecer una medida directa que indique el grado de conciencia de un pueblo y la naturaleza intangible de esta cuestión, el medio ideal para la obtención de información al respecto es probablemente la medición de actitudes (mediante encuestas) de los residentes en relación al ‘uso sustentable, protección y valoración de los recursos’. Sin embargo, considerando la multiplicidad de localidades existentes en la Provincia, en vistas de que cada comunidad posee características y recursos turísticos diferentes, y dada la especificidad con la que debiera ser abordada ésta problemática, el estudio de las actitudes diferirá para cada caso; por lo tanto, el tratamiento de esta problemática por vía de la medición de actitudes resulta poco factible desde las actuaciones que pueda llevar a cabo la ACT.

No obstante, en pos de conocer con mayor detalle la situación actual respecto de ésta problemática, cabe utilizar otros indicadores que, indirectamente, brinden una pauta al respecto, de manera tal de contar con información en base a la cual puedan planificarse las acciones correspondientes desde al ámbito provincial.

- **INDICADOR NÚMERO 3: Existencia (sí/no) de programas locales para la concientización turística de la población (por localidad).**

Pertinencia: La conciencia de las comunidades anfitrionas respecto al cuidado de los recursos turísticos y demás aspectos del turismo sustentable es, la mayor parte de las

veces, resultado de una tarea de estimulación. Por lo que, cabe pensar que una comunidad que ha sido expuesta a campañas de concientización turística será efectivamente más ‘consciente’ del cuidado y uso de sus recursos que otra que no lo ha sido. Asimismo, si bien las acciones que puedan llevarse a cabo desde el ámbito nacional y provincial tienen importantes efectos en la mentalidad de los residentes, cabe aclarar que, dada la gran extensión de sus ámbitos jurisdiccionales, tratan siempre (o casi siempre) asuntos generales; en cambio, las intervenciones de los gobiernos locales probablemente tengan mayor repercusión en los ciudadanos, en tanto suelen estar vinculadas a los recursos propios de cada localidad y a cuestiones que los residentes pueden percibir en sus rutinas diarias. De ahí que la existencia o no de programas locales de concientización turística sea un indicio clave respecto a ‘la falta de conciencia de las comunidades anfitrionas’. Pues, la presencia de dichas acciones indica que la población ha sido expuesta a la problemática y se la ha estimulado a que participe en su solución; proveyendo para ello conocimiento fundado, de manera tal de ‘generar conciencia’ que derive en la valoración y cuidado de los recursos.

Recopilación de datos: Los datos necesarios para este indicador pueden obtenerse de los municipios y comunas de la Provincia de la Córdoba, por vía de las mismas *entrevistas* (o *cuestionarios auto-administrados*) sugeridas para los indicadores anteriores. De esta manera, en el instrumento correspondiente debería incluirse una pregunta en la que se indague si se llevan a cabo acciones de concientización turística, donde las respuestas sean estructuradas en ‘sí’ y ‘no’.

- **INDICADOR NÚMERO 4: Porcentaje (%) de localidades en donde ‘no’ se desarrollan acciones de concientización turística de la población local (total y por área turística).**

Pertinencia: Más allá de identificar la presencia o ausencia de programas de concientización a nivel local, es menester conocer la extensión de este asunto; de manera tal de saber cuál es la situación generalizada en esta materia e identificar en qué grado es necesaria la intervención estatal de la Provincia. Pues, si el caso fuere que en la mayoría de los municipios de Córdoba no se desarrollan acciones para la concientización turística, ello denotaría que, en todo el territorio provincial, la ‘falta

de conciencia de las comunidades anfitrionas' tiende a ser elevada; lo cual, plantearía la necesidad de una intervención significativa desde el ámbito de la Administración Pública provincial. Asimismo, la discriminación de los resultados según el área turística se fundamenta en la necesidad de identificar las zonas en donde la problemática adquiere mayor relevancia. Pues, particularmente en aquellas áreas de mayor afluencia, por causa del mismo fenómeno turístico, los recursos están expuestos a mayores riesgos de deterioro; si a ello se le suma la falta de conciencia por parte de la población local; la sostenibilidad de tales recursos se verá gravemente amenazada.

Cálculo: La obtención de resultados en este indicador deviene de la relación porcentual entre el 'número de localidades que no desarrollan acciones de concientización turística' y el 'número total de localidades' (tanto para el ámbito provincial como para el de cada área turística).

$$\% = \frac{\text{Número de localidades que no desarrollan acciones de concientización turística}}{\text{Número total de localidades}} \times 100$$

Recopilación de datos: En base a los resultados de la aplicación del indicador anterior (existencia -sí/no- de programas locales para la concientización turística de la población local), mediante el recuento de las respuestas negativas, podrá conocerse el número de localidades que 'no' llevan a cabo acciones de esta índole y, en función de ello, calcular el valor porcentual en relación a la 'totalidad de localidades' (dato de público conocimiento).

3.1.3 Protección de los recursos turísticos.

La falta de protección de los recursos turísticos, considerada por la comunidad turística de Córdoba como cuestión prioritaria, afecta directamente a la sustentabilidad del turismo en tanto los recursos turísticos son elementos básicos para el funcionamiento de la actividad; pues, en gran medida, constituyen la base productiva del sector; siendo, en

muchos casos, la razón por la cual los turistas eligen un destino en particular para satisfacer sus necesidades. De ahí que resulta indispensable monitorear esta dimensión mediante la aplicación de indicadores que provean información concreta respecto a la disposición de los medios necesarios para la protección y conservación de tales recursos.

Concretamente, la problemática identificada versa sobre *la escasa protección, en relación directa con la ausencia de normativa local y la escasa aplicación y control de la normativa provincial existente* (ACT, 2006a). De acuerdo a cómo fue planteada esta cuestión, cabe distinguir dos situaciones dadas en diferentes esferas jurisdiccionales, a saber:

- en el ámbito local, sucede que los municipios y comunas carecen de reglamentaciones que provean un marco jurídico para la protección de los recursos turísticos;
- y, en el ámbito provincial, si bien existen leyes sancionadas a tal efecto, en los hechos, su aplicación y el control de su cumplimiento no basta.

Considerando que la ACT no tiene injerencia alguna en la sanción de reglamentaciones locales, a los fines del tratamiento de ésta cuestión se decidió trabajar exclusivamente sobre *la escasa protección de los recursos turísticos, en relación directa con la escasa aplicación y control de la normativa provincial existente* (ACT, 2006a).

Por otro lado, cabe aclarar que:

- La actividad turística se vale de múltiples recursos de distinta índole. Así, por ejemplo, según la categorización de recursos turísticos desarrollada por la Organización de Estados Americanos (OEA), es posible hablar de: Sitios naturales; Museos y manifestaciones culturales históricas; Folklore; Realizaciones técnicas, científicas y artísticas contemporáneas; y Acontecimientos programados; y sus respectivas sub-categorías (MINCETUR, 2006).

- Las reglamentaciones sancionadas para la protección de los recursos difieren según la naturaleza de los mismos.
- En cada ley se prevé un mecanismo de aplicación y control específico.
- Y, en función de la naturaleza de los recursos, la responsabilidad de aplicación y control de la normativa se asigna a determinados órganos de la Administración Pública, según el ámbito de competencia.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anterior, y dada la generalidad con que dicha problemática fue definida (ya que no se hace mención a categorías de recursos específicas ni a leyes concretas), no es factible desarrollar indicadores específicos. Sin embargo, considerando la importancia que la comunidad asignó a la ‘protección de los recursos turísticos’ como cuestión prioritaria del desarrollo turístico sustentable de Córdoba, resulta indispensable disponer de información al respecto. A tal fin, considerando las limitaciones antes mencionadas, se desarrollaron indicadores generales para que, en función de las legislaciones particulares, la ACT pueda aplicar; de manera tal de conocer con mayor detalle la situación de ‘la protección de los recursos turísticos’ y planificar las acciones que correspondan.

- **INDICADOR NÚMERO 5: Porcentaje (%) de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso).**

Pertinencia: Concretamente, se sugiere la aplicación de este indicador a fin de conocer el nivel de protección jurídica de los recursos sobre los que se basa la actividad turística provincial. Esto es, cuántos recursos turísticos, del total que posee la Provincia, disponen efectivamente medios legales que provean un marco de protección.

Cálculo: Los resultados correspondientes a este indicador podrán obtenerse de la relación porcentual entre el ‘número de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso)’ y el ‘número total de recursos turísticos (por categoría de recurso)’. Por ejemplo, una categoría de recurso turístico ampliamente reconocida es la de ‘recursos culturales’. Por su parte, la Provincia de Córdoba

dispone de la Ley N° 5543 de ‘Protección de bienes culturales’, en la cual se prevén mecanismos de protección según se otorguen denominaciones especiales (“Monumento Histórico”, “Lugar Histórico”, “De Interés Provincial”) a inmuebles, construcciones, ruinas, yacimientos arqueológicos y paleontológicos, objetos o lugares que posean especiales antecedentes o características históricas, científicas o artísticas. Para este caso, la aplicación del indicador propuesto correspondería al porcentaje de aquellos recursos turísticos culturales que posean alguna de las denominaciones previstas en la ley, en relación a la totalidad de recursos de igual categoría. De esta manera, podrá conocerse el nivel (%) de protección de los recursos turísticos (según categoría) y planificar las acciones correspondientes de acuerdo a la situación que muestre el resultado de la aplicación de este indicador. Pues, siguiendo con el ejemplo, si se obtuviera que sólo una pequeña cantidad (por caso, el 10%) de los recursos turísticos culturales disponen de mecanismos de protección legalmente institucionalizados, cabe pensar que la mayoría (el 90% restante) de los recursos culturales utilizados por el turismo tienen mayor riesgo de ser dañados o alterados; razón suficiente para incluir en la planificación del turismo sustentable medidas tendientes a proveer a tales recursos los medios concretos que contribuyan a su resguardo.

$$\% = \frac{\text{Número de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso)}}{\text{Número total de recursos turísticos (por categoría de recurso)}} \times 100$$

Recopilación de datos: Para la obtención de los datos requeridos para el cálculo de éste indicador, es menester que la ACT disponga de un *registro o inventario de recursos turísticos*, de manera tal de conocer el ‘número total de recursos turísticos (por categoría de recurso)’ en función de los cuales puedan calcularse los valores porcentuales correspondientes -según la categorización que utilice la ACT para la clasificación de los mismos. Asimismo, se sugiere la elaboración de un *listado de legislaciones provinciales* que refieran a la protección de recursos utilizados por la actividad turística, a fin de identificar a qué categorías de recursos turísticos refieren tales normas. Por otro lado, la información relativa a los recursos puntuales que tales reglamentaciones afectan concretamente (es decir el ‘número de recursos turísticos

protegidos por leyes provinciales -por categoría de recurso’) habrá de obtenerse a partir de lo dispuesto por tales normas y los *registros de los organismos de aplicación de las respectivas leyes*.

- **INDICADOR NÚMERO 6: Porcentaje (%) de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales inspeccionados por año (por categoría de recurso).**

Pertinencia: En vistas de lo manifestado por la comunidad turística, mediante la utilización de este indicador se pretende identificar el grado de aplicación y control de las normativas provinciales existentes, manifestado en las ‘inspecciones’ que a tal fin lleva a cabo el Estado provincial. Evidentemente, como se remarcará con anterioridad, cada ley determina un mecanismo concreto de aplicación y control; sin embargo, dada la poca especificidad con la que fue planteada la problemática, cabe sugerir la aplicación de este indicador general, de manera tal que, luego, sea instrumentado en función de las particularidades de cada norma. Así, a los efectos de la utilización concreta de éste indicador, entiéndase por ‘inspecciones’ a toda aquella actuación, prevista en las respectivas leyes y sus decretos reglamentarios (o por resolución de los correspondientes organismos de aplicación), mediante las cuales el Estado provincial aplique lo sancionado en las mismas y controle su cumplimiento. La utilidad de este indicador radica en que, al comparar la cantidad de recursos ‘inspeccionados’ (es decir, sobre los cuales se efectivizan los mecanismos de aplicación y control de las leyes) con la totalidad de recursos turísticos protegidos por tales legislaciones, es posible apreciar fácilmente si la protección de los mismos es -de hecho- escasa, intermedia, o elevada. Asimismo, la discriminación de recursos por categoría es indispensable para obtener información precisa al respecto. Pues, por ejemplo, bien podría suceder que, en términos totales, un considerable número de recursos turísticos hayan sido inspeccionados; pero que, en realidad, de todos los recursos turísticos inspeccionados el 90% hayan sido culturales y el 10% naturales; por lo tanto, existe un muy buen control de la legislación en relación a los primeros pero deficiente respecto a los últimos.

Cálculo: Los resultados se obtendrán de la relación porcentual entre el ‘número de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales inspeccionados por año (por

categoría de recurso)’ y el ‘número total de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso)’.

$$\% = \frac{\text{Número de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales inspeccionados por año (por categoría de recurso)}}{\text{Número total de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso)}} \times 100$$

Recopilación de datos: El dato relacionado al ‘número total de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso)’ puede obtenerse de la aplicación del indicador anterior. Por otro lado, el dato referido al ‘número recursos turísticos protegidos por leyes provinciales inspeccionados por año (por categoría de recurso)’ habrá de obtenerse de los ‘*registros de inspecciones*’ que los organismos de aplicación de las respectivas leyes dispongan.

3.1.4 Capacidad de carga.

Otra de las cuestiones que, según lo consensuado por la comunidad turística de Córdoba, afecta al desarrollo sustentable del turismo en la Provincia, fue definida de la siguiente manera: “*Superación de la capacidad de carga de los recursos que se manifiesta en pérdida de la calidad de los mismos e incluso, en algunas situaciones, en la pérdida de la identidad local*” (ACT, 2006a:214).

De lo anterior cabe aclarar que, si bien se menciona la pérdida de la calidad de los recursos y la pérdida de la identidad local, la problemática se centra en la ‘superación de la capacidad de carga de los recursos’. Respecto a ello, vale recordar que, en el marco de la actividad turística, el concepto de ‘capacidad de carga’ hace referencia al número de visitantes que puede soportar determinado lugar o recurso sin ser dañado o menoscabar, en el largo plazo, la actividad turística que allí se desarrolla. Es decir, se trata de un umbral vinculado a la ‘intensidad de uso’ que si no es respetado pueden producirse efectos perjudiciales, tanto para el mismo recurso, como para su entorno y el desarrollo del turismo.

En vistas de ello, al igual que lo mencionado respecto a la protección jurídica, se entiende que el control de la intensidad de uso es un medio indispensable para asegurar la posteridad de los recursos y, consecuentemente, de la actividad turística. De ahí, la importancia de su tratamiento en la planificación del turismo sustentable y la necesidad de aplicar indicadores a fin de disponer de información precisa de la cual pueda servirse la planificación turística.

Sin embargo, cabe agregar que -en los hechos- el concepto de la ‘capacidad de carga’ no tiene una aplicación realmente expandida debido a la complejidad de su cálculo; pues, en base a la gran diversidad de factores que influyen en la actividad turística, cabe determinar distintos tipos de capacidad de carga, a saber: ecológica, cultural, social (o psicológica), de infraestructura, y de gestión (OMT, 2005); para cada una de las cuales puede establecerse un umbral determinado (posiblemente diferente del de las demás).

No obstante, un indicio de que existan problemas en los recursos turísticos debido a la intensidad de uso es el hecho de que el acceso a los mismos sea libre o restringido a un determinado número de personas. Es decir, un medio para identificar, indirectamente, si los recursos turísticos de la Provincia se ven amenazados por la superación de la capacidad de carga, es monitorear si en los mismos se lleva a cabo un control efectivo de la cantidad de personas que hacen uso de ellos (es decir, si el acceso a los mismos es libre o restringido).

Por consiguiente, en vistas de la escasa aplicación del concepto de capacidad de carga; y a sabiendas de que, desde la ACT, resulta poco factible supervisar la cantidad de visitantes en cada recurso; cabe utilizar los siguientes indicadores vinculados al control de la intensidad de uso de los mismos.

- **INDICADOR NÚMERO 7: Tipo de acceso (por recurso).**

Pertinencia: Para conocer en detalle la situación respecto a la intensidad de uso de los recursos cabe indagar sobre el acceso a los mismos. Es decir, tratar la problemática señalada en función de límites impuestos a la intensidad de uso de los recursos turísticos, en términos de acceso libre o restringido (no en sentido de exclusividad sino de control). La información provista por este indicador resulta de

suma utilidad para la planificación del turismo sustentable en tanto posibilita identificar en qué recursos concretos existe el riesgo de alteración debido a la intensidad de uso (por falta de control de acceso); y así, poder planear las actuaciones pertinentes a la solución de dicha problemática.

Recopilación de datos: A fin de obtener los datos necesarios para la aplicación de este indicador cabe incluir el campo correspondiente (tipo de acceso) en el *inventario de recursos turísticos* que, eventualmente, disponga la ACT. De esta manera, podrá conocerse puntualmente cuáles son los recursos cuya posteridad se ve amenazada por la ausencia de barreras a la intensidad de uso (aquellos donde el acceso sea libre).

Por otro lado, cabe recordar que en los inventarios de recursos turísticos uno de los datos normalmente recabados es el de ‘estado actual del recurso’; si a ello se le suma la información respecto al ‘tipo de acceso’, es posible identificar aquellos recursos donde el control de la intensidad de uso resulta prioritario. Esto es, por ejemplo, si la información registrada respecto al estado actual de determinado recurso turístico denota una situación negativa y, a la vez, el acceso al mismo es libre (es decir no existe control de la cantidad de personas que simultáneamente acceden y permanecen en el recurso) cabe pensar que la implementación de un mecanismo de control de la intensidad de uso resulta indispensable para prevenir que la situación empeore.

- **INDICADOR NÚMERO 8: Porcentaje (%) de recursos turísticos de libre acceso.**

Pertinencia: En vistas de las actuaciones que puedan plantearse en la planificación provincial del turismo sustentable, es menester conocer cuál es la situación generalizada respecto a la problemática señalada. Considerando la imposibilidad de conocer la cantidad de recursos turísticos cuya capacidad de carga es sobrepasada, cabe medir esta dimensión de manera indirecta; esto es, mediante el cálculo del porcentaje de recursos turísticos de la Provincia que, debido a la ausencia de control en el acceso a los mismos, están expuestos al riesgo de alteraciones por causa de la intensidad de uso.

Cálculo: El resultado de éste indicador puede obtenerse mediante el cálculo de la relación porcentual entre el ‘número de recursos turísticos de libre acceso’ y el ‘número total de recursos turísticos’. De esta manera, podrá conocerse la cantidad (%) de recursos turísticos expuestos a los efectos negativos de la intensidad de uso (aquellos donde el acceso sea libre) y, por contrapartida, la cantidad (%) de recursos que efectivamente están resguardados de tal riesgo (es decir, en donde el acceso sea restringido a un número determinado de personas); y, en base a los resultados obtenidos, planear alternativas concretas para disminuir el porcentaje de los recursos turísticos que se vean comprometidos.

$$\% = \frac{\text{Número de recursos turísticos de libre acceso}}{\text{Número total de recursos turísticos}} \times 100$$

Recopilación de datos: Tanto el ‘número total de recursos turísticos’ como el ‘número de recursos turísticos de libre acceso’, son datos que podrán obtenerse a partir del *inventario de recursos turísticos* que, eventualmente, disponga la ACT. Concretamente, el segundo dato mencionado podrá obtenerse a partir de la sumatoria de casos respecto de los cuales se haya registrado que el ‘tipo de acceso’ es ‘libre’.

3.1.5 Accesibilidad a los recursos turísticos.

Otra cuestión destacada como problemática para el desarrollo sostenible del turismo en la Provincia de Córdoba, en relación a los recursos turísticos, fue definida de la siguiente manera: “*Dificultades en la accesibilidad a los recursos (por mal estado de caminos, por recursos en manos privadas, etc.)*” (ACT, 2006a:214).

Evidentemente, aún disponiendo de recursos de valor para el turismo, éste no puede desarrollarse en plenitud si el acceso a los mismos se ve limitado; pues, la presencia de obstáculos en el acceso implica, concretamente, la existencia de limitantes para el desarrollo de las distintas actividades turísticas. Por lo tanto, en vistas de que esta cuestión fuera remarcada por los actores del sector turístico cordobés como aspecto prioritario para la sostenibilidad de la actividad, es necesario disponer de información específica que contribuya al planeamiento de las acciones a desarrollar respecto de esta

dimensión; para lo cual se sugiere la aplicación de los indicadores que se exponen a continuación.

- **INDICADOR NÚMERO 9: Porcentaje (%) de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (total y por categoría de dificultad).**

Pertinencia: Mediante la aplicación de éste indicador podrá conocerse, en primer lugar, la situación generalizada de esta problemática; es decir, será posible comprender la extensión de éste asunto; lo cual, a su vez, permite disponer de información que sirva a los efectos de acotar las metas de los planes operativos que se planteen para solucionar ésta problemática. En segundo lugar, este indicador permitirá conocer cuáles son las principales dificultades que obstaculizan el acceso a los mismos y en qué medida (%) se presentan; y en función ello plantear las acciones concretas para su solución.

Por ejemplo, bien podría suceder que en el 60 % de los recursos provinciales existan dificultades en el acceso y que, entre éstos, un 80 % sean casos de ‘mal estado en los caminos’, 5 % por causa de que estén ‘cerrados al público’, 10 % por ‘inconveniencia de los horarios’ y 5 % debido a ‘otras razones’. Siguiendo con el ejemplo, cabe notar que la mayor parte de los recursos de la Provincia se ven limitados por esta problemática y que las principales causas de ello son el mal estado de los caminos y los horarios no convenientes. Así, de acuerdo a tales resultados, bien podría desarrollarse un plan operativo con la meta de disminuir las dificultades en el acceso a un 30 % para el año 2011, mediante la puesta en marcha de acciones específicas para la mejora de los caminos de acceso a los recursos y ampliación de horarios de ingreso a los mismos.

Cálculo: Los resultados de este indicador, expresado según totales, se pueden obtener a partir de la relación porcentual entre el ‘número de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso’ y el ‘número total de recursos turísticos’. Por otro lado, su aplicación desagregada de acuerdo a las categorías de dificultad, corresponde a la relación porcentual del ‘número de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (según categoría de dificultad)’ y el ‘número total de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso’.

$$\% \text{ (total)} = \frac{\text{Número de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso}}{\text{Número total de recursos turísticos}} \times 100$$

$$\% \text{ (por categoría)} = \frac{\text{Número de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (s/categoría de dificultad)}}{\text{Número total de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso}} \times 100$$

Recopilación de datos: La obtención de los datos pertinentes para el cálculo de este indicador puede llevarse a cabo mediante el *inventario de recursos turísticos* que, eventualmente, disponga la ACT. De tal manera, a dicho instrumento podría sumársele un campo en el que se asiente la existencia (sí/no) de dificultades en el acceso a los mismos y, de manera categorizada, los tipos de barreras que se presentan (por ejemplo, mal estado de los caminos, cerrado al público, horarios poco convenientes, y otros). Así, mediante la sumatoria de los casos en los que se registre la existencia (‘sí’) de dificultades, será posible conocer de manera concreta el ‘número de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso’; y, por vía de la relación porcentual entre éste y el ‘número total de recursos turísticos’, calcular el ‘Porcentaje (%) de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (total)’. Por otro lado, de la sumatoria de casos registrados para cada categoría de dificultad será posible conocer el ‘número de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (según categoría de dificultad)’; y, a partir de la relación porcentual entre éste y el ‘número total de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso’, calcular el ‘Porcentaje (%) de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (por categoría de dificultad)’.

Cabe notar que, dadas las particularidades que en ésta dimensión pueden presentarse, recabar tales datos por vía de su registro en el inventario de recursos turísticos, no sólo permite el cálculo de este indicador, sino que también contribuye a identificar de modo concreto en dónde se presentan problemas en el acceso y qué tipo de dificultad se trata; lo cual facilita la operatividad de la planificación turística en tanto provee información especialmente útil para la identificación de proyectos puntuales; pues, por ejemplo, para el desarrollo y comercialización de productos turísticos se suele

seleccionar e integrar distintos recursos de similares características; sin embargo, la explotación efectiva de tales productos se vería mermada ante la presencia de obstáculos en el acceso de los recursos que lo componen; por lo tanto, a los fines de la integración de los mismos, es menester conocer si se presentan dificultades para su acceso y cuáles son éstas, de manera tal de incluir en la planificación las acciones tendientes a su solución, y así disponer de recursos que puedan ser comercializados en el marco de productos turísticos.

3.1.6 Uso de los recursos turísticos.

Finalmente, en relación a los recursos turísticos, la última cuestión destacada como problemática prioritaria para que el turismo de la Provincia de Córdoba pueda desarrollarse sustentablemente, fue definida de la siguiente manera: *“Incompatibilidad en el uso de los recursos que, al ser utilizados por otras actividades económicas, no siempre se encuentran disponibles para su uso o aprovechamiento turístico”* (ACT, 2006a:214).

Como se mencionara con anterioridad, los recursos de los que se vale la actividad turística son de tipologías diversas (por caso, naturales, culturales, científicos, industriales, entre otros); por lo tanto, es lógico que muchos de ellos sean utilizados, a su vez, con otros fines. Respecto a ello, cabe notar que si bien es posible que el turismo comparta los recursos con otras actividades y coexistan armónicamente, también puede suceder que la utilización por parte de determinadas actividades imposibilite o dificulte la explotación turística de los mismos. Es decir, la ‘no exclusividad’ del turismo en el uso de los recursos no necesariamente implica problemas para el desarrollo sustentable del mismo, sino que ello dependerá del tipo de actividades que los utilicen y, lógicamente, las repercusiones que puedan darse sobre ellos.

Concretamente, la incompatibilidad del turismo con otras actividades económicas limita el potencial turístico de los recursos y acota la posibilidad de expansión del sector; e incluso, es probable que la utilización de los recursos con otros fines atente contra la posteridad de los mismos, afectando directa y negativamente la sustentabilidad turística. Por lo tanto, en vistas de orientar al sector turístico hacia un desarrollo sustentable, es

menester tratar dicha problemática en el marco de la planificación turística; para lo cual, resulta de suma utilidad disponer de indicadores que provean información a partir de la cual poder diseñar las alternativas más pertinentes.

Dada la amplitud con la que fue definida la problemática, y considerando que la misma no necesariamente ha de presentarse en la totalidad de los recursos y que, a su vez, diferirá para cada caso; a los fines de planificar acciones concretas es menester recabar información particular de cada recurso. Para ello se sugiere la aplicación del siguiente indicador.

- **INDICADOR NÚMERO 10: Existencia (sí/no) de actividades incompatibles con el turismo (por recurso).**

Pertinencia: La información básica para poder idear acciones que permitan enfrentar efectivamente esta problemática ha de referirse puntualmente a cada recurso. Es decir, respecto a la cuestión de incompatibilidad en el uso de los recursos, es indispensable conocer en cuáles de ellos se presentan problemas de ésta índole y cómo se configura concretamente la situación de cada caso. De ahí que se sugiera la aplicación de este indicador de presencia / ausencia.

Recopilación de datos: Este indicador podrá ser fácilmente aplicado en tanto se disponga de un *inventario de recursos turísticos*. Así, cabe incluir en dicho instrumento un campo en el que se registre la existencia (o no) de otras actividades que dificulten o imposibiliten el aprovechamiento turístico de los recursos; lo cual, complementariamente, podrá ir acompañado por una descripción de la situación, en la que se detallen las actividades que allí se desarrollan y se justifique la incompatibilidad registrada. De esta manera, se sabrá con certeza en qué recursos se plantea esta problemática, cuáles son las actividades que obstaculizan la explotación turística de los mismos y cómo se caracteriza la situación; todo lo cual resulta indispensable para la planeación de las alternativas tendientes a la solución de ésta problemática.

3.1.7 Tabla resumen del ‘Subsistema de Recursos Turísticos’ (problemáticas e indicadores).

RECURSOS TURÍSTICOS.	PROBLEMÁTICAS.	INDICADORES.
	Carencia y falta de actualización de inventarios.	1. Porcentaje (%) de localidades que carecen de inventarios de recursos turísticos.
		2. Porcentaje (%) de localidades que poseen inventarios desactualizados.
	Escasa conciencia de las comunidades anfitrionas.	3. Existencia (sí/no) de programas locales para la concientización turística de la población (por localidad).
		4. Porcentaje (%) de localidades en donde ‘no’ se desarrollan acciones de concientización turística de la población local (total y por área turística).
	Escasa protección.	5. Porcentaje (%) de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales (por categoría de recurso).
		6. Porcentaje (%) de recursos turísticos protegidos por leyes provinciales inspeccionados por año (por categoría de recurso).
	Superación de la capacidad de carga (intensidad de uso).	7. Tipo de acceso (por recurso).
		8. Porcentaje (%) de recursos turísticos de libre acceso.
	Dificultades en la accesibilidad.	9. Porcentaje (%) de recursos turísticos que presentan dificultades en el acceso (total y por categoría de dificultad).
Incompatibilidad en el uso.	10. Existencia (sí/no) de actividades incompatibles con el turismo (por recurso).	

3.2 Subsistema de Facilidades y Servicios.

3.2.1 Conectividad intraregional.

En términos de facilidades y servicios, una problemática de sustentabilidad turística identificada es la “*deficiente conectividad intraregional por mal estado de los caminos*” (ACT, 2006a:214). Es decir, en dicho campo de actuación, uno de los principales limitantes del desarrollo turístico sustentable de la Provincia de Córdoba lo constituye el estado de los caminos que conectan las distintas localidades que conforman las áreas turísticas.

Las condiciones de las rutas y caminos es siempre un factor clave para el desarrollo turístico regional; pues, por tales vías se hace posible el acceso de los visitantes a los destinos y el desplazamiento de tales individuos de una localidad a otra. Por lo tanto, si el estado de los caminos no es bueno, el acceso y las posibilidades de desplazamiento de los turistas se ven obstaculizados; ergo, los flujos turísticos receptivos se ven afectados negativamente y, consecuentemente, se limita el crecimiento de la actividad turística y perjudica la experiencia de los visitantes efectivos.

En la Provincia de Córdoba, concretamente, este factor es determinante ya que la mayor parte de los visitantes arriba por vía terrestre; por caso, en la temporada 2005 – 2006 el 69.5% de los turistas accedieron en vehículos particulares, el 28% en ómnibus y sólo el 2.5% en avión (ACT, 2006b).

Más allá de la relevancia que tiene esta cuestión para facilitar el acceso a los destinos, el estado de los caminos resulta sumamente importante para el desarrollo regional dado que los turistas que se transportan en vehículos propios pueden beneficiar a más de una localidad; pues, al poder desplazarse libremente, tienen la posibilidad de realizar actividades turísticas en localidades cercanas al destino donde pernoctan; contribuyendo de esta manera a que los beneficios aportados por el turismo no se concentren exclusivamente en unos pocos destinos sino que se distribuyan entre las distintas localidades.

De lo anterior, y a sabiendas de que en Córdoba la mayoría de los visitantes acceden por vía terrestre, es posible entender la importancia de esta cuestión respecto al desarrollo turístico de la Provincia y la necesidad de utilizar indicadores para monitorear esta dimensión y proveerse de información clave para la planificación de acciones que minimicen tal limitación.

- **INDICADOR NÚMERO 11: Porcentaje (%) de caminos en mal estado (por área turística).**

Pertinencia: Este indicador se constituye en una herramienta que mide directamente la notada ‘deficiencia de la conectividad intraregional por mal estado de los caminos’, en tanto expresa el peso relativo de esta problemática para cada área turística de la Provincia. Concretamente, mediante la aplicación del mismo podrá conocerse con certeza qué tan deficiente es la conectividad, en términos de ‘mal estado de los caminos’; y, a su vez, también permitirá identificar cuáles son las áreas más afectadas por esta problemática; todo lo cual resulta indispensable al momento de plantear operativamente los lineamientos para su solución.

Cálculo: Los resultados podrán obtenerse a partir de la relación porcentual entre el ‘número de caminos en mal estado (por área turística)’ y el ‘número total de caminos (por área turística)’.

$$\% = \frac{\text{Número de caminos en mal estado (por área turística)}}{\text{Número total de caminos (por área turística)}} \times 100$$

Recopilación de datos: Para la obtención de los datos necesarios para el cálculo de este indicador simplemente deberá consultarse los *registros de la ‘Dirección de infraestructura y caminos turísticos’* (dependiente de la Agencia Córdoba Turismo). En caso de que no se disponga de registro alguno, cabe recordar que entre los proyectos pre-identificados en el *PETSC* se reconocieron de manera concreta cuáles eran los caminos en mal estado, de cada área turística, sobre los cuales debían realizarse obras de mantenimiento y mejora (y sus correspondientes necesidades). Por lo tanto, bien podría trabajarse en base a dicha información. Sin embargo, cabe

notar que la optimización de la red vial compete directamente a otros organismos de la Administración Pública provincial y nacional (la *Dirección Provincial de Vialidad* -dependiente del Ministerio de Obras y Servicios Públicos- y la *Dirección Nacional de Vialidad* -del Ministerio de Planificación Federal, Obras Públicas y Servicios de la Nación); por lo tanto, aún cuando la ACT no haya operacionalizado su plan estratégico, es probable que la situación de dichos caminos haya variado en razón de otros intereses (pues, las mejoras en infraestructura vial también se justifica en función de las necesidades otras actividades económicas e incluso del desplazamiento de los mismos ciudadanos). De ahí que, en caso de trabajar en base a la información plasmada en el PETSC, resulta necesario contrastarla previamente con las acciones de mejora de la infraestructura vial llevadas a cabo por tales organismos en los últimos dos años; de manera tal de trabajar con información actualizada.

3.2.2 Señalización turística.

De acuerdo a lo puesto de manifiesto por la comunidad turística, en términos de facilidades y servicios, otro de los limitantes prioritarios de la actividad turística en la Provincia de Córdoba, también relacionado a la infraestructura vial, es la “*falta de homogenización e incompleta señalización turística*” (ACT, 2006a:215). Esto es, no sólo existen caminos cuyo mal estado obstaculiza el buen funcionamiento del sistema turístico provincial, sino que además la señalización es insuficiente y heterogénea. Esta problemática se traduce, en los hechos, en la falta de herramientas que orienten e informen a los visitantes. Es decir, en primer lugar, al no disponerse cabalmente de señales turísticas en el mapa vial de la Provincia, se presentan limitantes a los visitantes que acceden por vía terrestre en tanto no les es posible identificar fácilmente los accesos a los destinos, los atractivos, actividades y servicios turísticos. Por otro lado, la heterogeneidad de la señalización existente puede generar confusión en quienes desean realizar actividades turísticas en Córdoba. Dada la mencionada mayoría de turistas que visitan la Provincia en medios de transporte terrestres particulares, esta problemática toma gran relevancia en el ámbito de la planificación turística provincial; de ahí la necesidad de conocer su caracterización actual, a fin de diseñar posteriormente acciones para su solución.

- **INDICADOR NÚMERO 12: Porcentaje (%) de localidades que carecen de señalización turística en sus rutas de acceso.**

Pertinencia: Mediante la aplicación de éste indicador podrá conocerse de manera precisa la cantidad relativa de municipios y comunas de la Provincia que se ven afectados por esta problemática; lo cual, permitirá tomar conciencia de la dimensión de esta cuestión; y en función de ello se podrá caracterizar la situación actual y proceder a planificar operativamente las acciones a desarrollar. Concretamente, se sabrá la dimensión del asunto (pues, que el porcentaje resultante sea alto, medio o bajo evidentemente acarrea mayores o menores implicaciones) así como también se podrán definir metas más precisas en el diseño de las acciones a implementar.

Cálculo: Los resultados podrán obtenerse de la relación porcentual entre el ‘número de localidades que carecen de señalización turística en sus rutas de acceso’ y ‘número total de localidades’.

$$\% = \frac{\text{Número de localidades que carecen de señalización turística en sus rutas de acceso}}{\text{Número total de localidades}} \times 100$$

Recopilación de datos: Para la obtención de los datos requeridos, cabe consultar directamente los *registros de la ‘Dirección de Infraestructura y Caminos Turísticos’ (ACT) o de la ‘Dirección Provincial de Vialidad’* (Ministerio de Obras y Servicios Públicos); o bien, al igual que lo sugerido para otros indicadores, consultar directamente a los representantes de las diversas localidades mediante *entrevistas* (o *cuestionarios auto-administrados*).

- **INDICADOR NÚMERO 13: Porcentaje (%) recursos turísticos no señalizados.**

Pertinencia: Además de la señalización en los accesos a las distintas comunidades de la Provincia, a los fines de facilitar una mejor experiencia a los visitantes es necesario contar con señales que indiquen e informen acerca de los recursos (o atractivos) y actividades turísticas. Es decir, la señalización de los lugares de interés

turístico y las actividades que los turistas pueden realizar es igualmente importante, en tanto tales señales proporcionan a los visitantes información de gran valor que facilita su experiencia turística; pues, en los hechos, la existencia de las mismas se traduce en ahorro de tiempo (ya que los turistas pueden identificar rápidamente lo que están buscando sin riesgo de perderse y sin necesidad de detenerse a consultar), la posibilidad de identificar lugares o actividades que sean de su interés respecto de las cuales no tenían información, entre otros. Este indicador, expresado en términos porcentuales, sirve a los efectos de conocer la dimensión de ésta problemática y caracterizar la situación actual de la misma; así como para la posterior especificación de objetivos programáticos delimitados.

Cálculo: Las mediciones correspondientes a este indicador se obtendrán en base a la relación porcentual entre el ‘número de recursos turísticos no señalizados’ y el ‘número total de recursos turísticos’.

$$\% = \frac{\text{Número de recursos turísticos no señalizados}}{\text{Número total de recursos turísticos}} \times 100$$

Recopilación de datos: Tanto el ‘número total de recursos turísticos’ como el ‘número de recursos turísticos no señalizados’ pueden obtenerse fácilmente del *inventario de recursos turísticos* que, eventualmente, posea la ACT; en el cual habrá de incluirse un campo relativo a la ‘existencia de señalización’ (de manera que, mediante la sumatoria de los casos en los que se registre la ausencia de señalización, sea posible calcular el ‘número de recursos turísticos no señalizados’).

- **INDICADOR NÚMERO 14: Existencia (sí/no) de un manual de señalización turística de la Provincia.**

Pertinencia: En cuanto a la falta de homogenización de la señalización turística, la existencia de un documento en el cual se hayan definido uniformemente los patrones visuales y demás características de las señales turísticas se presenta como un indicador útil para obtener una pauta respecto de si la situación diagnosticada en el PETSC sigue siendo la misma o si, por el contrario, ha tenido alguna variación. Es

decir, ante la heterogeneidad de la señalización turística señalada como problemática en el diagnóstico final de dicho plan, cabe pensar que si no se han desarrollado estándares o normas comunes para el diseño de las señales, la situación ha de ser la misma que en el 2006.

Recopilación de datos: Asimismo, la mayor ventaja de la aplicación de este indicador, más allá de la simplicidad que presenta, es que la fuente de información a la cual habrá de recurrirse es la *Dirección de Infraestructura y Caminos Turísticos*, que es el organismo competente en esta materia y depende de la ACT.

3.2.3 Equipamiento turístico complementario.

En el plano de las facilidades y servicios, otra problemática prioritaria para el desarrollo sostenible del turismo en la Provincia de Córdoba identificada por los agentes del sector turístico provincial fue definida como “*Escasa oferta de equipamiento complementario (para eventos, recreativo, deportivo, de esparcimiento, etc.) que permita generar productos diferenciados para atenuar la estacionalidad*” (ACT, 2006a:215).

Como es sabido, para que el turismo pueda desarrollarse es indispensable contar con determinado equipamiento básico, como el de alojamiento, mediante el cual sea posible proveer servicios elementales para satisfacer las necesidades de los turistas. Sin embargo, todo sistema turístico ha de contar, además, con equipamiento complementario que sirva de apoyo al anterior, en vistas de fortalecer su oferta turística, y dotar al destino de mayores posibilidades de expansión, proveyendo más elementos a la experiencia de los visitantes. Se trata de establecimientos que están fuertemente vinculados a la actividad turística pero que, a diferencia del equipamiento básico, su razón de ser no es el turismo propiamente dicho. Asimismo, cabe notar que algunos de ellos resultan de particular interés para determinados segmentos de la demanda turística y, dada la caracterización tanto de tales nichos como del equipamiento, pueden convertirse en importantes herramientas para atraer flujos turísticos independientemente de la época del año que se trate. Ejemplos de ello son los

casinos, el equipamiento para congresos y convenciones, para la realización de deportes específicos como el golf, entre otros.

Según el resultado del diagnóstico participativo llevado a cabo en ocasión de la formulación del PETSC, la Provincia de Córdoba carece de suficiente equipamiento complementario; lo cual, sumado a la fuerte estacionalidad que experimenta la actividad turística provincial, agrava las posibilidades de desarrollo turístico. Es decir, más allá de la simple carencia de tales elementos, este hecho cobra gran significatividad en tanto los flujos turísticos que efectivamente visitan la Provincia se concentran en pocos meses; de ahí la importancia de su tratamiento en el marco de la planificación del turismo sustentable y la necesidad de aplicación de indicadores que nutran de información útil a dicho proceso.

- **INDICADOR NÚMERO 15: Cantidad (N°) de elementos de equipamiento turístico complementario por categoría (total provincial y por área turística).**

Pertinencia: A los fines de planificar el accionar respecto a ésta problemática, la primera información con la cual debe contarse es el tipo, la cantidad y localización del equipamiento que se dispone. Pues, tomando conocimiento de esto, será posible caracterizar la situación actual al respecto y, en función de ello, elaborar líneas de acción concretas para abordar dicha problemática. Por ejemplo, si se pretende disminuir la estacionalidad de la demanda turística mediante la generación de productos turísticos cuyos segmentos de mercado no dependan de factores estacionales, será necesario conocer con qué tipo de elementos complementarios se dispone (a fin de identificar los potenciales visitantes), con cuántos de ellos se cuenta (de manera tal de saber si son suficientes o no, si es necesario invertir en nuevo equipamiento o no) y dónde se encuentran (lo cual, servirá para la definición y elaboración del producto que se trate).

Cálculo: Dicha información puede obtenerse de manera integrada mediante la sumatoria de los elementos que conforman el equipamiento complementario según categoría tanto a nivel provincial como por área turística. Es decir, el número de elementos que, de acuerdo a la clasificación utilizada por la ACT (eventos,

recreativo, deportivo, de esparcimiento, etc.), se dispone en total y en cada una de las áreas turísticas para cada una de las categorías de equipamiento turístico complementario.

$N^{\circ} = \sum$ elementos de equipamiento complementario según categoría

Recopilación de datos: Para, la obtención de tales datos deberá consultarse los *registros de equipamiento complementario* que disponga la ACT, si es que ésta cuenta con alguno. Para el caso en el que no existan tales registros, se sugiere la elaboración de un *inventario de equipamiento turístico* en el cual, de acuerdo a la categorización definida por la ACT, se asienten tales datos (e incluso se detallen características propias de cada elemento allí registrado).

- **INDICADOR NÚMERO 16: Porcentaje (%) de equipamiento turístico complementario según categoría (total provincial y por área turística).**

Pertinencia: Otro indicador de gran utilidad para la planificación turística respecto a la problemática señalada, corresponde al valor porcentual de la cantidad de equipamiento complementario según categoría. Pues, de la aplicación de éste indicador será posible obtener información que contribuya directamente a caracterizar de manera precisa cómo está conformada la oferta de equipamiento turístico complementario, tanto de la Provincia en general como de las áreas turísticas en particular. Así, por ejemplo, de su utilización puede suceder que se obtenga como resultado que, del total de elementos de equipamiento turístico complementario de la Provincia, el 35% sean de esparcimiento, 25% de eventos, 20% recreativo, 10% deportivo y 15% otros; lo cual indicaría que los principales ámbitos sobre los cuáles es posible desarrollar nuevos productos turísticos son las actividades de esparcimiento y del sector de eventos; y que, a su vez, si se desea incentivar flujos turísticos que realicen actividades recreativas o deportivas posiblemente deberán realizarse inversiones para incrementar el equipamiento.

Cálculo: En cuanto a la aplicación de este indicador cabe notar que, tanto para el ámbito provincial como para el de las respectivas áreas turísticas, se trata del cálculo

de la relación porcentual entre el ‘número de elementos de equipamiento turístico complementario según categoría’ (por ejemplo, número total de equipamiento de eventos) y el ‘número total de elementos de equipamiento turístico complementario’.

$$\% = \frac{\text{Número de elementos de equipamiento turístico complementario según categoría}}{\text{Número total de elementos de equipamiento turístico complementario}} \times 100$$

Recopilación de datos: Al igual que lo detallado para el indicador anterior, las fuentes para la obtención de los datos necesarios para el cálculo de éste lo constituyen los *registros de equipamiento complementario* de la ACT (o, alternativamente, el *inventario de equipamiento turístico* que eventualmente disponga).

- **INDICADOR NÚMERO 17: Porcentaje (%) de participación de las áreas turísticas en la oferta de equipamiento turístico complementario de la Provincia, según categoría de equipamiento.**

Pertinencia: Concretamente, la utilidad de este indicador radica en que provee información que permite tomar conocimiento del grado de concentración de la oferta provincial de equipamiento turístico complementario según las respectivas categorías. Es decir, permite conocer si el equipamiento correspondiente a cada categoría está centralizado en una o pocas áreas de la Provincia, o si bien tales elementos se encuentran distribuidos en todo el territorio; lo cual resulta de suma utilidad al momento de diseñar productos turísticos. Por ejemplo, si de la aplicación de éste indicador se obtuviera que el equipamiento para eventos se concentra en un 80% en el área Capital y el restante 20% se distribuye entre las demás áreas y que, por otro lado, el equipamiento para esparcimiento se distribuye casi uniformemente entre el total de las áreas turísticas de la Provincia, diseñar productos para la captación de flujos turísticos que aprovechen este último beneficiaría a más localidades que hacerlo respecto al equipamiento de eventos.

Cálculo: Los resultados pertinentes podrán obtenerse a partir de la relación porcentual entre el ‘número de elementos de equipamiento turístico complementario según categoría por área turística’ (por ejemplo, número de equipamiento de eventos en el Área Turística Capital) y el ‘número total de elementos de equipamiento turístico complementario según categoría en la Provincia’ (siguiendo con el ejemplo, el total de equipamiento de eventos en la Provincia de Córdoba).

$$\% = \frac{\text{Número de elementos de equipamiento turístico complementario según categoría por área turística}}{\text{Número total de elementos de equipamiento turístico complementario según categoría en la Provincia}} \times 100$$

Recopilación de datos: Para la obtención de los datos requeridos para el cálculo de este indicador, también será necesario consultar los *registros de equipamiento complementario* de la ACT (o, alternativamente, el *inventario de equipamiento turístico* que eventualmente disponga).

3.2.4 Calidad de los servicios turísticos.

Otro aspecto conflictivo prioritario, en el plano de facilidades y servicios, la comunidad turística de Córdoba puso de manifiesto la existencia de “*deficiencias en la calidad de prestación de servicios turísticos gestionados por el sector privado debido a la escasa profesionalización, capacitación, control y la falta de adecuación y renovación de la planta turística*” (ACT, 2006a:215).

La calidad en la prestación de los servicios es un factor clave en la competitividad del sector turístico en tanto se constituye en una herramienta indispensable para la satisfacción de la demanda; la cual, al igual que en todo sector económico, es el motor de la actividad turística. Es decir, siendo la demanda el principal engranaje del todo sistema turístico, su satisfacción resulta una cuestión de máxima prioridad para el futuro de la actividad; consecuentemente, la calidad en la prestación de los servicios constituye un asunto muy significativo para la continuidad y mejora del desarrollo turístico. Pues si

los servicios turísticos son de mala calidad es probable que los visitantes no deseen volver (generando una baja fidelidad respecto al destino); e incluso es posible que difundan a otras personas de su lugar de origen (visitantes potenciales) la mala experiencia que han tenido, atentando así en contra de la imagen del destino (por causa de una publicidad boca a boca negativa).

Considerando lo anteriormente detallado, y a sabiendas de que en la Provincia de Córdoba se diagnosticaron deficiencias en la calidad de los servicios turísticos, resulta de gran importancia aplicar indicadores que permitan conocer en mayor detalle la situación de esta problemática, de manera tal de contar con pautas concretas que posibiliten una cabal planificación al respecto.

- **INDICADOR NÚMERO 18: Número (N°) de prestadores de servicios turísticos con certificación de calidad vigente.**

Pertinencia: Si bien la calidad, sobretudo en el sector terciario, depende en gran medida de la percepción del usuario, existen determinados ‘sellos’ o ‘certificaciones’ que avalan procesos internos de las organizaciones, indispensables para la obtención de buenos resultados en el momento de la prestación del servicio. Es decir, la obtención de una certificación de calidad por parte de una empresa u organización, aunque no garantiza resultados, prevé el cumplimiento de determinados estándares para que la experiencia de los usuarios sea cualitativamente aceptable. Así, este indicador expresado en datos brutos, contribuye a conocer, en términos generales, el compromiso del sector empresario con la calidad de los servicios turísticos que brinda. Pues, dada la importancia de la calidad para la sustentabilidad del turismo, mediante la información respecto a cuántos prestadores poseen un sistema de gestión de la calidad debidamente certificado, podrá obtenerse una pauta respecto al tratamiento e importancia que brindan los actores del sector turístico provincial a este aspecto. En este sentido, a mayor número mayor compromiso del empresariado respecto a la calidad de sus servicios.

En Córdoba, concretamente, las empresas tienen las siguientes opciones para certificar un sistema de gestión de la calidad, a saber:

- Certificación IRAM-ISO 9001. Esta constituye la certificación de calidad por excelencia y es la más ampliamente reconocida a nivel mundial; y corresponde a la norma de calidad impulsada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), representada en Argentina por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM).
- Certificaciones IRAM-SECTUR. Corresponden a normas de calidad específicamente elaboradas para la actividad turística, mediante el trabajo conjunto de IRAM y la Secretaría de turismo de la Nación (SECTUR), a los fines de proveer un marco que certifique la gestión de la calidad a determinados tipos de emprendimientos turísticos (Hotelería, Bed & Breakfast, Cabañas, Áreas Naturales Protegidas, Senderismo y Travesías, Montaña y Alta Montaña, Cabalgata, Cicloturismo, Rafting, Canotaje, Restaurantes).
- Certificación “Córdoba Calidad Turística” (CCT). Desarrollado por la ACT y la Facultad Regional Córdoba de la Universidad Tecnológica Nacional, este sello fue creado específicamente a los fines de certificar procedimientos para la calidad de servicios turísticos prestados en empresas de la Provincia de Córdoba.

Por otro lado, si bien este indicador da la pauta de la situación en materia de certificación de calidad para un momento dado, mediante su aplicación continua (longitudinal) es posible obtener información relacionada a su evolución.

Cálculo: Los resultados correspondientes a este indicador podrán obtenerse a partir de la sumatoria de casos de empresas turísticas de Córdoba que poseen certificación de calidad vigente (cualquiera sea ésta).

$N^{\circ} = \sum$ empresas turísticas de Córdoba que poseen certificación de calidad vigente

Recopilación de datos: Cabe notar que la obtención de los datos necesarios para la aplicación este indicador no presenta problemas, ya que las fuentes de datos a las que deberá recurrirse están actualmente disponibles; pues, por un lado, simplemente habrá que consultar los *registros del IRAM* (que tiene sede en la Ciudad de Córdoba) y de la *SECTUR*; y, por otro lado, uno de los organismos involucrados en la certificación CCT es la misma *ACT*.

- **INDICADOR NÚMERO 19: Número (N°) de denuncias por mala prestación de servicios turísticos.**

Pertinencia: Otra vía para obtener una pauta respecto a la calidad en la prestación de los servicios turísticos de la Provincia consta en monitorear la cantidad de denuncias realizadas en relación a empresas turísticas. Respecto a este indicador, cabe notar que no necesariamente se constituye en una herramienta que exprese de manera fidedigna el nivel calidad de los servicios; pues, en primer lugar, no todos los visitantes que experimenten algún problema harán el descargo correspondiente; y, por otro lado, la experiencia de un grupo de individuos no necesariamente representa la situación de manera generalizada. No obstante, la aplicación del mismo resulta de utilidad en tanto se realice longitudinalmente, de manera tal de conocer las variaciones en el tiempo y, en función de ello, monitorear el desempeño de los prestadores de servicios.

Cálculo: Los resultados se podrán obtener mediante la sumatoria de las denuncias realizadas por mala prestación de servicios correspondientes a empresas turísticas.

$N^{\circ} = \sum$ de denuncias por mala prestación de servicios turísticos.

Recopilación de datos: Para la obtención de los datos necesarios, deberán consultarse los *registros de la Dirección de Defensa al Consumidor* (dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba) y, en caso de que éstos no estén clasificados por rama de actividad económica, identificar las denuncias vinculadas a empresas del sector turístico.

- **INDICADOR NÚMERO 20: Percepción de los visitantes respecto a la calidad de los servicios.**

Pertinencia: Para obtener una medida concreta de la calidad de los servicios es menester consultar a los mismos turistas acerca de sus experiencias. Pues, dada la intangibilidad de los servicios, la calidad de los mismos es medida principalmente en términos de la percepción o valoración que sus usuarios forman al respecto.

Recopilación de datos: Para recabar los datos puntuales que contribuyan a conocer la caracterización actual de ésta problemática es necesario realizar una *encuesta al turista* en diversos puntos de la Provincia. Lo óptimo sería que dicha encuesta sea llevada a cabo durante temporada alta y en todas las áreas turísticas de la Provincia, de manera tal que los resultados provean información representativa de la situación en todo el territorio provincial. Por lo tanto, una vez que se haya determinado el tamaño de muestra (lo cual podría hacerse en función del número de turistas que visitaron Córdoba durante la última temporada alta), se sugiere que la encuesta sea aplicada a sub-muestras en todas las áreas turísticas de la Provincia, conformadas por un número de individuos proporcional al peso relativo de cada área en la afluencia turística de la Provincia (esto es, por ejemplo, si la muestra para la Provincia es de 1200 casos y el área Norte representa el 10 % de la afluencia turística provincial, entonces en dicha área el número de individuos a los que habrá que encuestarse será 120). Concretamente, en el *cuestionario* correspondiente deberá incluirse preguntas que, en términos generales, refieran a la calidad de los diversos servicios de los que hacen uso los turistas (alojamiento, gastronomía, transporte de larga y media distancia, servicio de información turística⁵, etc.), así como también a atributos particulares de los mismos (atención del personal de servicio, estado de las instalaciones del alojamiento, estado del transporte de media o larga distancia, material informativo recibido en la oficina de turismo, entre otros); y, en función de

⁵ En relación al servicio de información turística, en el diagnóstico del PETSC, la inadecuada prestación del mismo fue expuesta separadamente respecto al resto de los servicios; sin embargo, dado que los usuarios del primero son los mismos que quienes utilizan los últimos, a los efectos de su medición, se sugiere la utilización de igual indicador (percepción de los usuarios); el cual podrá obtenerse mediante la aplicación de la misma encuesta. [N. de A.]

ello, realizar una evaluación desagregada de la calidad en la prestación de los servicios turísticos.

Así, por ejemplo, si se preguntara a los visitantes qué opinión les merece la calidad de los servicios turísticos (alojamiento, gastronomía, transporte, información turística), y se utilizara una escala de calificaciones categórica donde las categorías sean ‘Excelente’, ‘Muy Buena’, ‘Buena’, ‘Regular’ y ‘Deficiente’; luego, en base a la distribución de frecuencias, podrá identificarse cuál es la valoración general de los visitantes respecto a cada servicio; la cual corresponderá con la moda aritmética de dicha distribución (es decir, aquella categoría en la cual se concentren la mayor cantidad de observaciones). De esta manera, si se obtuviera que la calidad del servicio de alojamiento fue evaluada por la mayoría como ‘Muy Buena’, que la del servicio de gastronomía fuera calificada principalmente como ‘Regular’, que al transporte le fuera asignada mayoritariamente la categoría de ‘Excelente’ y al servicio de información turística ‘Muy Buena’; es claro que el ámbito más deficiente es el de la gastronomía. Estos resultados proporcionarán, a los efectos de la planificación turística, información de suma relevancia; indicando concretamente cuáles son los ámbitos sobre los cuáles deban tomarse medidas operativas para elevar la calidad.

3.2.5 Tabla resumen del ‘Subsistema de Facilidades y Servicios’ (problemáticas e indicadores).

FACILIDADES Y SERVICIOS	PROBLEMÁTICAS.	INDICADORES.
	Deficiente conectividad intraregional.	11. Porcentaje (%) de caminos en mal estado (por área turística).
	Señalización turística incompleta y heterogénea.	12. Porcentaje (%) de localidades que carecen de señalización turística en sus rutas de acceso.
		13. Porcentaje (%) recursos turísticos no señalizados.
		14. Existencia (sí/no) de un manual de señalización turística de la Provincia.
	Escaso equipamiento turístico complementario.	15. Cantidad (Nº) de elementos de equipamiento turístico complementario por categoría (total provincial y por área turística).
		16. Porcentaje (%) de equipamiento turístico complementario según categoría (total provincial y por área turística).
		17. Porcentaje (%) de participación de las áreas turísticas en la oferta de equipamiento turístico complementario de la Provincia, según categoría de equipamiento.
	Deficiente calidad de los servicios turísticos.	18. Número (Nº) de prestadores de servicios turísticos con certificación de calidad vigente.
		19. Número (Nº) de denuncias por mala prestación de servicios turísticos.
20. Percepción de los visitantes respecto a la calidad de los servicios.		

3.3 Subsistema de Promoción e Identificación de Productos.

3.3.1 Circuitos regionales y corredores interregionales.

En cuanto a la comercialización turística, concretamente la promoción e identificación de productos turísticos, la primera problemática señalada como limitante del desarrollo turístico sustentable de la Provincia fue la “*escasa conformación de circuitos regionales y su integración en corredores interregionales*” (ACT, 2006a:215).

Particularmente, la cuestión señalada atañe directamente al desarrollo provincial en tanto los circuitos turísticos regionales se basan en la integración de recursos y destinos turísticos diversos, favoreciendo de esta manera a una mayor distribución de los beneficios del turismo; y, los corredores interregionales contribuyen a potenciar dicha característica en un territorio más vasto; ergo, amplifican tales beneficios. Asimismo, en términos de atracción de flujos turísticos, de acuerdo a la visión de la ACT [Anexo Nro. 9], dada la carencia de recursos turísticos de alta jerarquía, el mayor potencial de Córdoba para la captación de turistas consiste en la integración de la oferta de los diferentes destinos de la Provincia basada en la complementariedad de sus recursos turísticos.

Por todo ello, y en vistas de que en los plenarios participativos del PETSC se observara una significativa escasez de circuitos regionales y su correspondiente integración en corredores interregionales; a fin de disponer de información precisa que guíe la futura planificación para enfrentar esta problemática, se sugiere la aplicación de los siguientes indicadores.

- **INDICADOR NÚMERO 21: Número (Nº) de circuitos regionales (total provincia y por región).**

Pertinencia: A los fines de caracterizar la situación de esta problemática es menester conocer cuán escasa es la conformación de circuitos turísticos regionales; lo cual remite a la necesidad de identificar la cantidad existente de ellos; por lo tanto, se

sugiere aplicar este indicador, mediante el cual será posible conocer en datos brutos esta cuestión. Asimismo su aplicación ha de ser tanto para todo el territorio provincial como de manera desagregada según región turística. Pues, por un lado, conocer el total de circuitos existentes en la Provincia contribuirá a caracterizar con mayor precisión la oferta turística comercializable desde el ámbito de la ACT (especialmente proporcionará una pauta del grado de diversificación de la misma). Y, por otro lado, conocer el número de circuitos en cada región permitirá identificar tanto las zonas de Córdoba más beneficiadas como aquellas más desventajadas en lo que a ésta problemática se refiere.

Cálculo: Los resultados de este indicador desagregado por región turística, se obtendrán de la sumatoria de los circuitos regionales existentes en cada una de ellas. Por su parte, la aplicación del mismo a nivel provincial corresponderá a la sumatoria de todos los circuitos regionales del territorio de la Provincia.

$N^{\circ} = \sum$ de circuitos regionales (total provincia y por región)

Recopilación de datos: El acceso a los datos requeridos para el cálculo de este indicador, no debería presentar problema alguno dado que los mismos pueden obtenerse a partir de los *registros de la ACT*; pues, cabe recordar que dicha institución es la encargada de la promoción de los circuitos regionales.

- **INDICADOR NÚMERO 22: Porcentaje (%) de participación de las regiones en la oferta de circuitos turísticos de la Provincia.**

Pertinencia: Mediante la aplicación de este indicador será posible obtener magnitudes relativas que contribuyan a caracterizar la situación actual de esta problemática. Puntualmente, la importancia de éste radica en su utilidad para expresar fácilmente si los circuitos turísticos existentes se concentran en determinadas zonas o, por el contrario, se distribuyen a lo largo de todo el territorio provincial. Consecuentemente, podrá conocerse qué regiones de la Provincia se ven más (o menos) afectadas por esta problemática; lo cual, al momento de diseñar las alternativas correspondientes a la solución de la misma, constituye un dato clave para

el establecimiento de prioridades. Así, por ejemplo, puede suceder que, del total de circuitos existentes en la Provincia, el 10% se encuentren en Región Capital, el 30% en Región Punilla, el 3% en Región Mar Chiquita, el 16% en Región De la Historia, el 12% en Región Traslasierra, el 25% en Región de los Grandes Lagos, y el 4% en Región de la Llanura. De esta manera, siguiendo con el ejemplo, de acuerdo a la información arrojada por el indicador cabe identificar que las regiones mayormente afectadas por la escasez de circuitos turísticos son las de Mar Chiquita y De la Llanura.

Cálculo: La obtención de los resultados correspondientes será posible mediante la relación porcentual entre el ‘número de circuitos turísticos por región’ y el ‘número de circuitos turísticos en la Provincia de Córdoba’.

$$\% = \frac{\text{Número de circuitos turísticos por región}}{\text{Número total de circuitos turísticos en la Provincia}} \times 100$$

Recopilación de datos: La obtención de los datos requeridos para la aplicación de éste indicador, está supeditada al cálculo del indicador previamente sugerido; es decir, el ‘Porcentaje (%) de participación de las regiones sobre el total de circuitos turísticos de la Provincia’ podrá calcularse en tanto se disponga del ‘Número (N°) de circuitos regionales (total provincia y por región)’.

- **INDICADOR NÚMERO 23: Porcentaje (%) de localidades integradas a circuitos regionales (por región turística).**

Pertinencia: Como se mencionara con anterioridad la necesidad de conformar circuitos regionales, además del potencial que presentan para la atracción de flujos turísticos, se explica por la utilidad de los mismos para distribuir los beneficios del turismo entre las diferentes áreas y localidades de la Provincia. Sin embargo, bien puede suceder que determinada región cuente con una considerable cantidad de circuitos pero que, a su vez, éstos se limiten a integrar la oferta de unos pocos municipios y comunas; por lo tanto, en vistas del desarrollo turístico sustentable de la Provincia, otro aspecto que merece ser analizado al momento de planificar

alternativas para la solución de ésta problemática es la cantidad de localidades que efectivamente tienen la posibilidad de disfrutar los beneficios de estar integradas a un circuito turístico. De ahí que se sugiere calcular, para cada región, el valor porcentual de las localidades que integran al menos un circuito turístico regional. De esta manera, podrá conocerse el nivel de participación de los municipios y comunas, según región, en los circuitos regionales; lo que, junto con los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores sugeridos con anterioridad, contribuirá a caracterizar cabalmente la realidad de ésta cuestión. Pues, por ejemplo, bien podría suceder que en determinada región, por caso Punilla, se cuente con cinco diferentes circuitos ('Número de circuitos regionales'), equivalente al 30 % de los circuitos existentes en la Provincia ('Porcentaje de participación de las regiones en la oferta de circuitos turísticos de la Provincia'), pero que sólo el 10% de los municipios que conforman la región estén integrados por medio de tales circuitos.

Cálculo: Los resultados podrán obtenerse a partir de la relación porcentual entre el 'número de localidades integradas a circuitos turísticos regionales (por región)' y el 'número total de localidades existentes (por región)'.

$$\% = \frac{\text{Número de localidades integradas a circuitos turísticos regionales (por región)}}{\text{Número total de localidades existentes (por región)}} \times 100$$

Recopilación de datos: En cuanto a los datos para el cálculo de éste indicador cabe notar que, al igual que en los casos anteriores, pueden obtenerse de los registros que la ACT, como principal responsable de la promoción de los circuitos regionales, dispone.

- **INDICADOR NÚMERO 24: Porcentaje (%) de circuitos regionales integrados a corredores interregionales.**

Pertinencia: A fin de completar la caracterización de la problemática apuntada por la comunidad turística, resulta menester indagar acerca del nivel de integración de los circuitos turísticos regionales en corredores interregionales. Para ello, cabe utilizar

un indicador que proporcione magnitudes relativas; de manera tal de conocer la dimensión que adquiere este asunto. En tal sentido, el valor porcentual de los circuitos turísticos que están integrados a corredores interregionales proporcionaría una medida concreta con la que evaluar la situación señalada. De esta manera podrá saberse si la integración de los circuitos en corredores es escasa, intermedia o elevada. Pues, la expresión de tal realidad en términos porcentuales constituye una magnitud relativa que aporta claros indicios al respecto. Así, por ejemplo, si del total de circuitos regionales sólo el 17% conforman corredores turísticos interregionales, cabe notar la necesidad de elevar dicha cifra para contribuir a expandir los beneficios de la actividad turística en otras regiones y, a su vez, fortalecer la oferta turística de la Provincia.

Cálculo: Los correspondientes resultados han de obtenerse por medio de la relación porcentual entre el ‘número de circuitos regionales integrados a corredores interregionales’ y el ‘número total de circuitos regionales’.

$$\% = \frac{\text{Número de circuitos regionales integrados a corredores interregionales}}{\text{Número total de circuitos regionales}} \times 100$$

Recopilación de datos: Al igual que en los casos anteriores, cabe aclarar que la fuente de información a la cual habrá que acudir para la obtención de los datos necesarios para la aplicación de este indicador son los registros que la ACT, en calidad de organismo de promoción, disponga al respecto.

3.3.2 Estrategias de promoción consensuadas.

En el marco del campo de actuación ‘Promoción e Identificación de Productos’, otra de las cuestiones que la comunidad turística señaló como problemática que obstaculiza el desarrollo turístico sustentable de la Provincia es la “*falta de estrategias consensuadas entre provincia y municipios y entre el sector público y privado para la promoción*” (ACT, 2006a:215).

Cabe recordar que, cualquiera sea el ámbito geográfico que se trate, el turismo se caracteriza por ser una actividad económica en la cual existen múltiples agentes de cambio (por caso los subsectores del ámbito privado donde los actores varían según el servicio que se trate) y, consecuentemente, confluyen numerosos intereses. Sin embargo, todos ellos orientan sus acciones básicamente a un mismo destinatario: el turista. Por lo tanto, si los distintos grupos de interés actúan de manera individual, es posible que algunas acciones se contrapongan entre sí, o bien que los esfuerzos realizados no tengan el alcance deseado; ergo, el consenso se presenta como la alternativa más conveniente para todos (o la mayoría). Esto tiene particular relevancia en lo que a promoción de destinos se refiere; pues, mediante el acuerdo y aporte de todos los subsectores en una misma línea de promoción es posible alcanzar más fácilmente resultados beneficiosos para la mayor parte, y a su vez asegurar una imagen unívoca y coherente ante la mirada de los prospectos; de allí su relevancia en el marco de la planificación turística y la necesidad de aplicar los siguientes indicadores para conocer la situación actual al respecto.

- **INDICADOR NÚMERO 25: Existencia (sí/no) de estrategias de promoción turística de la ACT formalmente consensuadas con los municipios y cámaras o asociaciones empresariales.**

Pertinencia: De acuerdo a como fuera definida la problemática, cabe pensar que la situación en el momento en que fue desarrollado el PETSC estaba caracterizada por la escasez o inexistencia absoluta de estrategias de promoción formalmente consensuada entre la ACT, el sector turístico privado y los gobiernos locales. Sin embargo, aún cuando los lineamientos planteados en el PETSC no hayan sido implementados, cabe recordar que una de las áreas en las que sí se ha trabajado durante los últimos años es la de ‘promoción’; por lo cual, es posible que la situación al respecto haya sido modificada. De ahí que, a los efectos de lograr una caracterización de la actualidad de este aspecto, se sugiere la aplicación de este indicador de presencia/ausencia.

Recopilación de datos: Para la obtención de los datos requeridos en este caso cabe consultar directamente las memorias, informes o registros que disponga la *Dirección de Promoción y Marketing* de la misma ACT.

- **INDICADOR NÚMERO 26: Porcentaje (%) de empresas turísticas que participan junto a la ACT en las acciones de promoción.**
- **INDICADOR NÚMERO 27: Porcentaje (%) de localidades que participan junto a la ACT en las acciones de promoción.**

Pertinencia: Aún cuando no existan estrategias formalmente instituidas entre los distintos sectores, es sabido que sí se desarrollan acciones de promoción turística de la Provincia en las cuales diversos actores del turismo toman parte (por caso, la participación en ferias de turismo, fampress, famtours, entre otros). Tales iniciativas, aunque posiblemente corresponden a ‘estrategias emergentes’ (aquellas que, en lugar de ser formuladas deliberadamente, surgen a partir de la organización, la estructura y los modos de actuar propios del sector), pueden proveer datos concretos que contribuyan a caracterizar la problemática señalada. Concretamente, la participación de municipios y empresas en el marco de las acciones promocionales llevadas a cabo por la ACT puede proporcionar una pauta respecto al grado de consenso, o adhesión, entre tales sectores en materia de promoción turística de la Provincia.

Cálculo: Los resultados de estos indicadores podrán obtenerse, por un lado, a partir de la relación porcentual entre el ‘número de empresas turísticas que participan junto a la ACT en las acciones de promoción’ y el ‘número total de empresas turísticas existentes en la Provincia de Córdoba’; y, por otro lado, de la relación porcentual entre el ‘número de localidades que participan junto a la ACT en las acciones de promoción’ y el ‘número total de localidades existentes en la Provincia de Córdoba’.

$$\% = \frac{\text{Número de empresas turísticas que participan junto a la ACT en las acciones de promoción}}{\text{Número total de empresas turísticas existentes en la Provincia de Córdoba}} \times 100$$

$$\% = \frac{\text{Número de localidades que participan junto a la ACT en las acciones de promoción}}{\text{Número total de localidades existentes en la Provincia de Córdoba}} \times 100$$

Recopilación de datos: Los datos requeridos para el cálculo de los indicadores sugeridos son de fácil acceso ya que corresponden a cuestiones que son de público conocimiento (la cantidad total de localidades) o que bien pueden obtenerse de *registros propios de la ACT* (la cantidad total de empresas turísticas y el número de localidades y empresas que participan en acciones de promoción turística de la Provincia).

3.3.3 Estudios integrales de demanda.

Otro de los aspectos concernientes al ámbito de la ‘promoción e identificación de productos’ que, de acuerdo a lo plasmado por la comunidad turística, constituye un limitante para el desarrollo turístico sustentable de la Provincia de Córdoba es la “*falta de estudios integrales de demanda para la identificación de diferentes segmentos y la adecuación de los productos y estrategias de promoción a los mismos*” (ACT, 2006a:215).

El hecho de no disponer de estudios de demanda afecta directamente el desempeño del sector turístico en tanto implica desconocer determinadas particularidades de quienes son los protagonistas de esta actividad; información que, en realidad, constituye un insumo básico para el diseño de estrategias -sean éstas corporativas o sectoriales- o mismo para la generación y actualización de la oferta turística privada. Es decir, conocer las características propias de los visitantes, tales como su comportamiento de consumo, sus gustos y preferencias, su perfil socio-demográfico, entre otros, resulta de máxima relevancia para el desarrollo de la actividad turística en general; pues, en suma, todo ello contribuirá comprender cabalmente a la demanda y establecer lineamientos promoción más precisos y con mejores proyecciones de éxito favoreciendo, ulteriormente, el fortalecimiento y crecimiento del sector.

Por lo tanto, a sabiendas de que la información relativa a las características de la demanda es clave para poder actuar eficientemente en el mercado y que, en ocasión de la realización del PETSC, se diagnosticara la falta de estudios al respecto; en vistas de las futuras iniciativas que puedan tomarse en términos de planificación turística, cabe aplicar el siguiente indicador de presencia/ausencia para caracterizar la realidad de dicha problemática en la actualidad.

- **INDICADOR NÚMERO 28: Existencia (sí/no) de estudios de demanda.**

Pertinencia: Concretamente, la existencia de estudios de demanda determinará si en la actualidad se dispone de conocimiento fidedigno respecto a las características de los turistas (efectivos o potenciales); lo cual, a su vez denotará si los gestores del sector turístico tienen la posibilidad de obtener información concreta de los mercados, en base a la cual orientarse y desarrollar estrategias más acotadas o si, por el contrario, ante la carencia de tal información el sector turístico se desempeña espontánea e intuitivamente. Cabe aclarar que, considerando cómo fue definida la problemática, la aplicación de este indicador hace particular referencia a estudios generales de demanda. Pues, bien puede suceder que algunas empresas del sector turístico sí desarrollen sus propios estudios de demanda; sin embargo, éstos suelen estar enfocados a objetivos corporativos específicos y resultar demasiado parciales; ergo, tratarse de estudios cuya utilidad puede ser aprovechada sólo por las empresas que lo llevaron a cabo (y, en su defecto, la competencia directa de éstas). Además, por tratarse de información interna de las empresas, es lógico que la accesibilidad a la misma sea nula.

Recopilación de datos: Para la aplicación de este indicador cabe consultar directamente a los *registros de la Dirección de Estudios Sectoriales de la ACT* así como aquellas instituciones que por el carácter de su actividad probablemente desarrollen estudios de esta naturaleza, a saber: las *asociaciones y cámaras empresariales* (Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Córdoba, la Cámara de Turismo de Córdoba, la Asociación Cordobesa de Agencia de Viajes y Turismo) y las *universidades* presentes en la Provincia de Córdoba.

3.3.4 Material de información turística.

La última problemática relacionada a la ‘promoción e identificación de productos’ señalada por el sector turístico cordobés como cuestión que resulta indispensable resolver es la “*ausencia de pautas para la unificación en la presentación de la información turística (material de información y promoción)*” (ACT, 2006a:215).

Como puede observarse esta problemática hace hincapié en la promoción, indicando particularmente la inexistencia de criterios uniformes en los soportes comunicacionales utilizados para la divulgación de la oferta turística de la Provincia. Esto afecta al desarrollo turístico en tanto la información turística, como elemento constitutivo de la promoción, es la principal herramienta por medio de la cual se toma contacto con los prospectos. Es a través de ella que los visitantes se informan acerca de los atractivos y servicios turísticos del destino; y, a su vez, forman una imagen respecto al mismo; todo lo cual, a posteriori, influirá en la decisión respecto a la elección del destino donde realizar actividades de corte turístico. Por lo tanto, los soportes informativos y promocionales han de ser elaborados de manera tal de garantizar, en primer lugar, que los públicos a los que se dirigen encuentren allí toda la información que buscan y, por otro lado, generen una imagen coherente y positiva del destino.

Dada la definición de la problemática en términos de ‘ausencia’, se presenta a continuación un indicador de presencia/ausencia con el cual será posible obtener una pauta que contribuya a caracterizar la situación actual al respecto.

- **INDICADOR NÚMERO 29: Existencia (sí/no) de un manual para la normalización de los soportes de información turística.**

Pertinencia: Para conocer si aún se carece de ‘*pautas para la unificación en la presentación de la información turística*’ cabe indagar si se han determinado criterios concretos para el desarrollo de los soportes correspondientes. En otras palabras, si se han establecido normas que deben cumplir las piezas comunicacionales para garantizar la presencia de información clave y la expresión de una identidad común que permita a los diferentes públicos desarrollar una imagen de destino en la cual

estén siempre presentes los atributos centrales de Córdoba como destino turístico. Concretamente, la existencia de un manual para la normalización de los soportes de información turística, sea esta u otra la denominación utilizada, es el indicador con el cual podrá conocerse la situación actual de la problemática en tanto las ‘pautas para la unificación en la presentación de la información turística’ han de ser establecidas formalmente y presentadas en un documento en el cual se detallen los criterios o estándares (funcionales, estéticos, estructurales y de contenido) y los procedimientos necesarios para el logro de la uniformidad deseada en la construcción y presentación del material de información y promoción.

Recopilación de datos: Evidentemente, la aplicación de este indicador se basa en datos cuya fuente es la misma ACT, concretamente las *direcciones de ‘Promoción y Marketing’ e ‘Información Turística’*.

3.3.5 Tabla resumen del ‘Subsistema de Promoción e Identificación de Productos’
(problemáticas e indicadores).

PROMOCIÓN E IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS	PROBLEMÁTICAS	INDICADORES
	Escasez de circuitos regionales y corredores interregionales.	21. Número (Nº) de circuitos regionales (total provincia y por región).
		22. Porcentaje (%) de participación de las regiones en la oferta de circuitos turísticos de la Provincia.
		23. Porcentaje (%) de localidades integradas a circuitos regionales (por región turística).
		24. Porcentaje (%) de circuitos regionales integrados a corredores interregionales.
	Falta de estrategias de promoción consensuadas	25. Existencia (sí/no) de estrategias de promoción turística de la ACT formalmente consensuadas con los municipios y cámaras o asociaciones empresariales.
		26. Porcentaje (%) de empresas turísticas que participan junto a la ACT en las acciones de promoción.
		27. Porcentaje (%) de localidades que participan junto a la ACT en las acciones de promoción.
Falta de estudios integrales de demanda.	28. Existencia (sí/no) de estudios de demanda.	
Ausencia de criterios uniformes en el material de información turística.	29. Existencia (sí/no) de un manual para la normalización de los soportes de información turística.	

3.4 SUBSISTEMA DE INVERSIÓN.

3.4.1 Diversificación de la inversión (alojamientos).

En lo concerniente al campo de actuación de ‘Inversión’, la primera cuestión señalada por la comunidad turística como problemática que obstaculiza el desarrollo turístico fue definida de la siguiente manera: “*Falta de diversificación en la inversión, situación observada en las áreas ya consolidadas donde la inversión está concentrada en algunas clases de alojamiento*” (ACT, 2006a:216).

Concretamente, dicha problemática denota una alta concentración de la inversión en determinadas modalidades de alojamiento (elemento constitutivo de la oferta turística). En primer lugar, esta situación afecta al desarrollo del turismo dado que, en ausencia de diversidad de oferta, la actividad turística sufre de un mayor grado de dependencia respecto a determinados segmentos de demanda (aquellos que efectivamente utilizan la oferta existente) y, por lo tanto, una mayor vulnerabilidad a cambios del entorno. En segundo lugar, cabe notar que esta problemática también implica la existencia de límites en la capacidad de satisfacer necesidades de un conjunto más amplio de visitantes (o, dicho de otro modo, barreras para la obtención de mayores beneficios). Es decir, la falta de heterogeneidad en la oferta de alojamiento (servicio turístico por excelencia), obstaculiza el fortalecimiento y el crecimiento de la actividad, ya que la concentración de la inversión coarta las posibilidades de expansión del destino en el mercado turístico y lo hace más dependiente de factores externos respecto de los cuales no se tiene control ni certidumbre.

A continuación se detalla un indicador con el cual será posible caracterizar de manera concreta el grado de diversificación de la inversión en alojamiento, a fin de conocer en detalle la realidad respecto a esta cuestión y planificar las acciones tendientes a su solución.

- **INDICADOR NÚMERO 30: Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en la oferta de plazas (total provincia y por área turística).**

Pertinencia: Este indicador resulta de suma utilidad para conocer el grado de concentración/diversificación de la inversión en alojamiento ya que, en términos de plazas, determina específicamente la medida en la que cada modalidad participa del total. De esta manera, mediante la aplicación del mismo, será posible identificar cómo se distribuye la inversión entre las diferentes modalidades de alojamiento; y, consecuentemente, en cuáles de ellas y en qué magnitud (%) se concentra la inversión. Por su parte, a los efectos de la planificación turística, también resulta útil la aplicación desagregada de este indicador para el ámbito de cada área turística de la Provincia. Pues, aunque los resultados respecto al total provincial son calculados en función de datos obtenidos de cada área, dado que se trata de magnitudes relativas es muy probable que la situación diagnosticada para todo el territorio provincial no se presente de igual manera en todas las áreas turísticas. Por lo tanto, la utilización de éste indicador a nivel de ‘área turística’ proveerá información referida a cómo se configura la problemática mencionada en las diversas zonas de la Provincia; con lo cual será posible identificar en cuáles de ellas existe una mayor concentración de la inversión; ergo, cuáles de ellas se ven mayormente limitadas por esta problemática.

Cálculo: Los resultados de este indicador podrán obtenerse, por un lado, por vía de la relación porcentual entre el ‘número de plazas en la Provincia según modalidad de alojamiento’ y el ‘número total de plazas de alojamiento en la Provincia’; y, por otro lado, a partir de la relación porcentual entre ‘el número de plazas por área turística según modalidad de alojamiento’ y el ‘número total de plazas de alojamiento por área turística’.

$$\% = \frac{\text{Número de plazas según modalidad de alojamiento}}{\text{Número total de plazas de alojamiento}} \times 100$$

Recopilación de datos: Cabe señalar que la conveniencia de este indicador se centra no sólo en la precisión y pertinencia de sus resultados respecto a la problemática, sino también en que se trata de uno de los indicadores ya abordados por la *Dirección de Estudios Sectoriales de la ACT* [Anexo Nro.11]; por lo tanto, no será necesario acudir a otras fuentes de información ni elaborar una nueva metodología para la recopilación de los datos pertinentes para su cálculo. No obstante, de acuerdo a lo expuesto por la ACT en su publicación *Indicadores de la actividad turística provincial* (2006), cabe notar que su utilización comprende tan sólo cuatro modalidades de alojamiento (por ejemplo, en la temporada 2005-2006, del total de plazas de alojamiento existente en la Provincia, el 16.74 % correspondían a la modalidad de ‘Hotel’, el 21.16 % eran ‘Campamentos’, el 56.53 % ‘Viviendas’ y el 5.58% ‘Colonias’); por lo que, a fin de disponer información detallada, se sugiere la aplicación del mismo sea también para las restantes modalidades; e incluso, podría aplicarse de manera desagregada para las diversas categorías de alojamiento correspondientes a cada modalidad.

3.4.2 Estacionalidad de la demanda.

Otra problemática apuntada como limitante de la inversión, según lo definiera la comunidad turística de la Provincia, es la *marcada estacionalidad que genera plazos más largos de recupero de las inversiones* (ACT, 2006a).

En términos generales, la estacionalidad de la demanda turística constituye en sí misma una de las problemáticas universales del turismo, en tanto se trata de un fenómeno presente en todo destino (de manera más o menos pronunciada) y afecta al sector turístico en su conjunto; pues, como se mencionara con anterioridad, la demanda es el principal engranaje de todo sistema turístico y pone en funcionamiento el resto de los elementos que lo constituyen. Por ende, si la misma se caracteriza por ser fuertemente estacional, la actividad -en términos de producción- se reduce a unos pocos meses del año.

Lo anterior, según lo entendiera la comunidad turística de Córdoba, desalienta la inversión en la Provincia dado que, al prorratearse los ingresos de tal manera, el período de recupero de la inversión es quizás mucho mayor al de otras actividades económicas; pues, cabe recordar que, por ejemplo, las inversiones en alojamiento requieren por lo general un elevado monto de capital inicial. Asimismo, esto se ve potenciado en razón de que el turismo se caracteriza por ser una actividad de venta servicios, los cuales no son stockeables y, por lo tanto, si no fueron vendidos no es posible venderlos en otro momento (se pierden).

Por ello, a fin de monitorear esta problemática de gran importancia tanto para la inversión en particular como para la actividad turística en general, es menester aplicar indicadores de manera tal de disponer de información que caracterice la situación actual de la misma y, en función de ello, planificar acciones que contribuyan a la disminución de la estacionalidad de la demanda turística de la Provincia y sus consecuentes efectos negativos.

- **INDICADOR NÚMERO 31: Distribución anual (%) del número de turistas (total provincia y por área turística).**

Pertinencia: Mediante la aplicación de este indicador será posible obtener medidas directas del grado de estacionalidad de la demanda turística ya que los resultados del mismo expresan, en términos porcentuales, la llegada mensual de turistas a la Provincia en relación al total anual. Así, podrá conocerse que tan significativa es la estacionalidad. Es decir, conocer cómo se distribuye porcentualmente la demanda turística a lo largo del año, permitirá identificar no sólo los meses de máxima y mínima afluencia turística sino también el peso relativo de la demanda en cada mes (o estación); y con ello, reconocer y desarrollar alternativas tendientes al logro de una menor estacionalidad. Asimismo, se sugiere que la aplicación de este indicador sea tanto a nivel provincial como para cada área turística; de manera tal de conocer la caracterización de la Provincia en general y de las áreas en particular. La necesidad de esta aplicación a doble nivel surge debido a la posibilidad de que, aunque en términos generales Córdoba presente determinadas características en lo referido a la estacionalidad de la demanda, algunas áreas turísticas puntuales sufran en mayor o

menor medida esta problemática. Conocer este aspecto es vital para la planificación del desarrollo turístico sustentable en tanto contribuye a identificar las zonas mayormente necesitadas de intervención estatal y, consecuentemente, a acotar el ámbito de actuación de la ACT en función a prioridades.

Cálculo: La obtención de resultados para este indicador deriva de la relación porcentual entre el ‘número de turistas por mes’ y el ‘número total de turistas al año’; tanto en para el ámbito de la Provincia en su totalidad como para el de cada área turística.

$$\% = \frac{\text{Número de turistas por mes}}{\text{Número total de turistas al año}} \times 100$$

Recopilación de datos: Cabe señalar que la *Dirección de Estudios Sectoriales de la ACT* dispone de información relativa al número de turistas que visitan la Provincia (la cual utiliza como indicador de la actividad turística provincial); sin embargo es preciso destacar que dichos datos sólo hacen referencia a la estación estival y otros períodos de temporada alta (semana santa, vacaciones de invierno y fines de semana largos). Por lo tanto, dado que para conocer el grado de estacionalidad de la demanda turística no sólo es necesario disponer de datos referidos a la temporada alta sino respecto de todos los meses, es indispensable que la ACT recabe los mismos de manera continua a lo largo de todo el año.

3.4.3 Créditos de fomento.

Finalmente, en lo que respecta al ámbito de la inversión, la última de las cuestiones problemáticas prioritarias para el desarrollo sustentable del turismo en la Provincia de Córdoba fue definida como: “*la ausencia de créditos en condiciones de fomento y las dificultades de acceso al crédito en general*” (ACT, 2006a:216). En relación a esta cuestión, cabe aclarar que a los fines del presente trabajo se abordó exclusivamente lo primeramente mencionado (ausencia créditos en condiciones de fomento) dado que lo segundo (dificultades de acceso al crédito en general) no refiere al desarrollo turístico en

particular sino a la coyuntura general de la economía que afecta a todos los sectores productivos.

A sabiendas de que el contexto económico argentino dificulta la operación de los inversionistas y emprendedores, la inexistencia de créditos especiales para el fomento de la actividad turística afecta de manera directa y negativa el futuro desarrollo del sector; pues, por lo general, los montos necesarios tanto para creación de nuevos establecimientos como para la renovación o mejora del capital amortizado suelen ser elevados. Consecuentemente, si no existen los instrumentos que faciliten la inversión, la actividad turística de la Provincia puede verse negativamente afectada no sólo en relación a la cantidad de emprendimientos que atiendan las necesidades de la demanda (como fuera planteado en términos de escasa diversificación de la inversión) sino también en la calidad de los ya existentes (pues, la infraestructura y las instalaciones que conforman el capital productivo continuarán siendo utilizadas y desgastadas); de ahí la importancia de su tratamiento en el marco de la planificación turística y la necesidad de disponer indicadores que caractericen la situación al respecto.

- **INDICADOR NÚMERO 32: Existencia (sí/no) de créditos especialmente diseñados para el sector turístico.**

Pertinencia: A los fines de ajustar las alternativas planificadas con anterioridad o plantear nuevas líneas de acción, es menester conocer la realidad de esta dimensión en la actualidad. Para ello, en vistas de que la problemática fuera establecida en términos de ‘inexistencia’, cabe aplicar este indicador de presencia/ausencia, de manera tal de conocer si tal situación persiste o si, por el contrario, ha tenido alguna variación.

Recopilación de datos: Para la aplicación de este indicador, cabe consultar directamente tanto a entidades públicas como privadas, nacionales como provinciales, responsables de la financiación de proyectos de inversión. Esto es, más allá de las acciones de asistencia financiera que, por su parte, la *ACT* pueda ejecutar eventualmente, también cabe consultar sobre la existencia de líneas de crédito o programas de asistencia financiera en las siguientes instituciones: el ‘*Consejo*

Federal de Inversiones’; la ‘*Secretaría de Turismo de la Nación*’ y la ‘*Secretaría de Industria, Comercio y PyMES de la Nación*’ (ambas dependientes del Ministerio de Producción de la Nación); el ‘*Banco de la Nación Argentina*’; la ‘*Sub-secretaría Provincial de PyMes*’ (dependiente del Ministerio de Industria Comercio y Trabajo de la Provincia de Córdoba); el ‘*Banco de la Provincia de Córdoba*’; y demás *entidades bancarias o de intermediación financiera privadas* activas en el territorio provincial.

3.4.4 Tabla resumen del ‘Subsistema de Inversión’ (problemáticas e indicadores).

INVERSIÓN.	PROBLEMÁTICAS.	INDICADORES.
	Falta de diversificación en la inversión (alojamientos).	30. Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en la oferta de plazas (total provincia y por área turística).
	Marcada estacionalidad.	31. Distribución anual (%) del número de turistas (total provincia y por área turística).
	La ausencia de créditos en condiciones de fomento.	32. Existencia (sí/no) de créditos especialmente diseñados para el sector turístico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

En primer lugar, cabe remarcar que, como resultado de la investigación llevada a cabo en el presente trabajo, se confirmó que, aún cuando la elaboración del 'Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba' (PETSC) constituyó un hecho de gran importancia en materia de planificación turística de la Provincia, en el transcurso de los dos años de vigencia del mismo no ha habido avances significativos en lo que a su implementación se refiere.

En relación a lo anterior, habiendo realizado el análisis pertinente, se conoció que la operatividad de la planificación turística de la Provincia de Córdoba se ve puntualmente influenciada por diferentes aspectos, a saber:

1. Por un lado se ve favorecida en función de:

- *La existencia de una marcada coherencia entre la política turística provincial y la nacional;*
- *y el potencial de que las actuaciones del ámbito municipal o comunal se integren a la planificación turística provincial.*

La influencia positiva de estos aspectos se plasma, concretamente, en la existencia de consenso respecto a cómo debe orientarse el desarrollo del sector turístico; lo que, en términos operativos, se traduce en un factor altamente favorable para la concreción de trabajos mancomunados.

2. Sin embargo, por otro lado, la planificación turística de Córdoba se ve seriamente limitada debido a:

- *La alta vulnerabilidad al contexto político y a la diferencia de criterios en la discrecionalidad de las autoridades políticas que se suceden en la gestión pública del turismo.* Pues, en tanto la planificación turística corresponde al ámbito de la política turística, su operatividad depende -en gran medida- de

las decisiones que toman las autoridades; las cuales, a su vez, se ven influenciadas tanto por las circunstancias del entorno político como por las prioridades de desarrollo por ellas concebidas.

- *La inexistencia de un área o persona, en la estructura organizacional de la ACT, que sea responsable de la coordinación y el control de la ejecución de la planificación;* pues, al ser ésta un proceso continuo, es menester que exista un departamento en el marco institucional de la ACT que se responsabilice tanto de coordinar la ejecución de los planes como de supervisarla, a fin de identificar desviaciones y diseñar e implementar las medidas correctivas pertinentes.
- *La falta de herramientas de medición que permitan monitorear el desarrollo sustentable de la actividad.* Pues, el hecho de no disponer de determinados indicadores que provean mediciones precisas respecto a las cuestiones del desarrollo turístico sustentable, se traduce en la falta de información que caracterice en detalle la situación del sector; lo cual, resulta clave tanto para supervisar el desenvolvimiento de la actividad en general, como para programar (operacionalizar) las estrategias y controlar la eficiencia de las acciones implementadas.

En vista de ello, y a los fines contribuir a la optimización de la planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba, se determinó que los ámbitos respecto de los cuales cabría realizar una intervención técnica corresponden a los últimos dos aspectos negativamente influyentes identificados, dado que el primero de ellos se caracteriza por ser de naturaleza netamente política. De ahí, en pos de diseñar una línea de acción concreta, de entre los dos aspectos susceptibles de intervención, se decidió abordar la ‘carencia de herramientas de medición que permitan monitorear el desarrollo sustentable de la actividad’. Pues, aunque bien podría haberse desarrollado una propuesta de creación de un área específicamente responsable de la planificación turística, dicha carencia podría ser subsanada mediante la asignación de tal responsabilidad a una de las direcciones actualmente existentes en la ACT; por el contrario, la inexistencia de indicadores que proporcionen información detallada respecto a la sustentabilidad del sector no podría ser abordada por otra vía.

Consecuentemente, en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico participativo llevado a cabo para la formulación del PETSC, se desarrolló el *Sistema de Indicadores para la Planificación del Turismo Sustentable (SIPTURS) de la Provincia de Córdoba*, el cual está conformado por cuatro subsistemas que, a su vez, están integrados por indicadores que responden a las principales cuestiones problemáticas que, según lo consensuado por la comunidad turística de Córdoba, afectan el desarrollo turístico sustentable de la Provincia. De esta manera, se provee a la ACT un medio de gran utilidad para reforzar y mejorar el proceso de planificación del turismo sustentable; pues el *SIPTURS*:

- Constituye una herramienta cuya legitimidad descansa en lo puesto de manifiesto por el conjunto de actores sociales involucrados en la actividad turística provincial.
- Permite caracterizar detalladamente la situación concreta de las principales preocupaciones del desarrollo turístico de la Provincia;
- Propicia el reexamen del PETSC a fin de reconocer, en función de la circunscripción actual de las problemáticas, las estrategias más convenientes para orientar al sector turístico hacia una mayor sustentabilidad (sea que se retomen los lineamientos identificados en dicho plan o se planteen nuevas estrategias).
- Y, dada la precisión de la información resultante de la aplicación de los indicadores sugeridos, facilita el tratamiento operativo de las estrategias identificadas.

Recomendaciones.

Finalmente, cabe notar que el desarrollo de indicadores constituye tan sólo un eslabón más en el proceso de planificación turística, por lo tanto a fin de que el **SIPTURS** pueda - en efecto - ser útil, es menester continuar con los siguientes pasos:

- Construir, en función de la conceptualización y clasificaciones propias de la ACT, los instrumentos metodológicos necesarios para la recolección de datos (inventarios, cuestionarios, etc.).
- Recabar, por vía de tales instrumentos, los datos de las fuentes señaladas en el presente trabajo y aplicar los indicadores.
- Elaborar un informe con los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores.
- Realizar la evaluación de la capacidad de gestión local, en relación a los resultados obtenidos de la aplicación de los indicadores.
- Identificar y desarrollar las estrategias más convenientes.
- Diseñar los programas y proyectos correspondientes, calendarizar su ejecución y asignar recursos y responsabilidades.
- Y, finalmente, construir y aplicar indicadores de resultados (de avances) para cada programa o proyecto desarrollado, de manera tal de poder realizar un seguimiento y evaluar el grado de suceso de cada uno de ellos.

REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- ACERENZA, Miguel Ángel (1987). *Administración del Turismo: Planificación y Dirección* (2da ed.) (5ta reimp., 2000). México: Editorial Trillas.
- AGENCIA CÓRDOBA TURISMO -ACT- (2006a). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba*. Córdoba, Argentina: ACT.
- AGENCIA CÓRDOBA TURISMO -ACT- (2006b). *Indicadores de la actividad turística provincial*. Córdoba, Argentina: ACT.
- BOULLON, Roberto C. (1990). *Planificación del espacio turístico* (2da ed.). México: Editorial Trillas.
- DOMÍNGUEZ DE NACAYAMA, Lía (1993). *Relevamiento turístico. Propuesta metodológica para el estudio de una unidad territorial*. Santa Fe, Argentina: Centro de Estudios Turísticos – Instituto Superior de Turismo “Sol”.
- DROMI, Roberto (1977). *Derecho Administrativo* (6ta ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Ciudad Argentina.
- ENKERLIN, Ernesto C. et al. (1997). *Ciencia Ambiental y Desarrollo Sostenible*. México: Thompson Editores.
- FRANCE, Lesley (1997). *The earthscan reader in sustainable tourism*. Reino Unido: Earthscan Publications Limited.
- LAZZATI, Santiago (1993). *Management: funciones, estilos y desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Macchi.
- PODER LEGISLATIVO DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA (2004). *Ley Provincial Nro. 9156. Ley de Ministerios* [En línea]. Córdoba, Argentina. Disponible:http://www.legiscba.gov.ar/Det_Proj.asp?ID_Asunto=38594&btn=Textos&NRO_ASUNTO=4930&ID_TPROYECTO=3

- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DE PERU - MINCETUR- (2006). *Manual para la formulación del inventario de recursos turísticos a nivel nacional*. Lima, Perú. Disponible: http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Manual_de_Inventario_OCT2006.pdf
- MONTANER MONTEJANO, Jordi (1996). *Estructura del mercado turístico* (2da ed.). España: Editorial Síntesis S.A.
- MÜLLER, Hansruendi (1997). The thorny path to sustainable tourism. En *The earthscan reader in sustainable tourism* (pp. 29-35). Reino Unido: Earthscan Publications Limited.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT- (1994). *National and regional tourism planning*. Reino Unido: Thomson Learning.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT- (1998). *Introducción al turismo*. Madrid, España: OMT.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT- (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid, España: OMT.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO - OMT- (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos – Guía Práctica*. Madrid, España: OMT.
- OSORIO GARCÍA, Maribel (2006). La planificación turística. Enfoques y modelos. *Quivera*. Año/vol. 8 (001), pp. 291-314. Toluca, México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN -SECTUR- (2004). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable – Documento Base – Diagnóstico: 1º Etapa Aproximación Global*. Buenos Aires, Argentina: SECTUR.

- VIEYTES, Rut (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Editorial de las Ciencias.

ANEXOS

ANEXO NÚMERO 1.

INFORMACIÓN DISPONIBLE RESPECTO AL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE.

Como se mencionara en la introducción del presente trabajo, el factor que llevara a pensar que la implementación del Plan Estratégico de Turismo Córdoba (PETSC) ha sido limitada, fue la escasez de información al respecto.

Por un lado, se observa una falta de información en los medios de comunicación privados de mayor cobertura en el sector turístico. Este hecho bien puede deberse a factores tales como: ausencia de acciones de comunicación con la prensa, por parte de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. (ACT); desinterés por parte de los medios de comunicación respecto a las gacetillas de prensa enviadas por la ACT en lo referido al plan; o bien, por la inexistencia de avances en relación a la implementación del mismo. Sin embargo, de las tres alternativas mencionadas, las primeras dos parecen no ajustarse a lo que habitualmente sucede, pues: en primer lugar, sí existen artículos en la prensa especializada que brindan información respecto a acciones llevadas a cabo por la ACT, pero ninguno de ellos hace referencia a la ejecución del plan; de ahí que la opción relacionada con la ausencia de comunicación con la prensa pueda ser descartada. En segundo lugar, los medios de información turística relevados publican constantemente artículos vinculados a planes de desarrollo turístico sustentable de diferentes destinos del país; de ahí que pueda descartarse la segunda alternativa, pues aparentemente la planificación turística y el desarrollo sustentable son temas de gran noticiabilidad en los medios especializados. Teniendo en consideración lo anteriormente detallado, cabe pensar que la inexistencia de información en relación a la implementación del plan se deba a la tercera opción: la inexistencia de avances referidos a la ejecución del PETSC.

Por otro lado, llama la atención que la carencia de información acerca de la implementación del plan no se limita a los medios privados de comunicación, sino que también se da en los sitios web oficiales: tanto el de la ACT (<http://www.cordobaturismo.gov.ar>), como en el del PETSC (<http://www.planturismocordoba.com.ar>). Lo expuesto en estas páginas web hace

referencia exclusivamente a eventos llevados a cabo durante el proceso de elaboración del plan y a la información publicada en el informe final, pero no hay referencia alguna a eventos posteriores que estén vinculados con su ejecución. Asimismo, este sitio del PETSC no solo presenta información desactualizada, sino que cuenta con determinadas áreas absolutamente carentes de información; lo que da la pauta de escasas acciones de mantenimiento de la página web.

A la luz de todo ello, se pensó que, desde la presentación de dicho plan a la fecha, podrían haber existido aspectos puntuales (tanto técnicos como políticos) que actuaran en detrimento de la operatividad de este plan; y que, de ahí, no se hayan logrado mayores avances en lo que a su ejecución se refiere. Así pues, pretendiendo realizar un aporte a la optimización de la planificación del turismo sustentable en la Provincia de Córdoba, se inició una etapa de investigación a fin de identificar aquellos aspectos que probablemente hayan limitado la implementación del PETSC, para luego diseñar una línea de acción que permita mejorar el funcionamiento de la planificación turística en la Provincia.

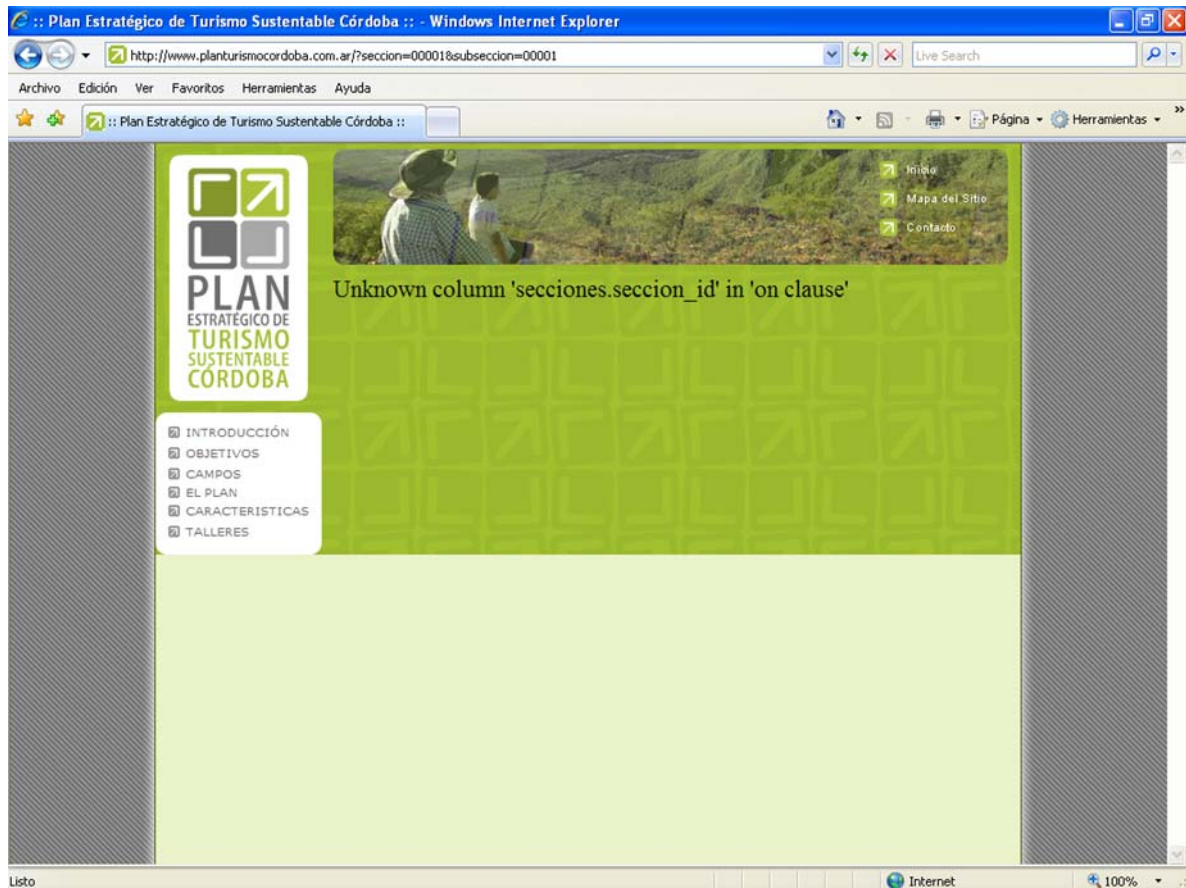
Con el fin de ilustrar lo anteriormente mencionado en relación a la información disponible respecto del PETSC, a continuación se exponen imágenes de los sitios web correspondientes a los medios de comunicación relevados.

Imagen 1. Sitio Web del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba. En esta imagen se muestra la página principal (o “home”) del sitio, en la cual es posible observar que las noticias destacadas hacen referencia a los talleres regionales desarrollados en el proceso de elaboración del plan.



Fuente: <http://www.planturismocordoba.com.ar>.

Imagen 2. Sitio Web del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba. Esta imagen carente de información aparece luego de hacer “click” en varios de los botones ubicados a la izquierda de la página principal.



Fuente: <http://www.planturismocordoba.com.ar/?seccion=00001=&subseccion=00001>.

Imagen 3. Sitio Web del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba. En esta imagen se muestra la información del documento final del PETSC, referida a los campos de actuación.



Fuente: <http://www.planturismocordoba.com.ar/?seccion=00003>.

Imagen 4. Sitio Web del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba. En esta imagen se muestra la información del documento final del PETSC, referida al proceso de formulación del plan.

The screenshot shows a web browser window displaying the website 'Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba'. The page features a navigation menu on the left with options: INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS, CAMPOS, EL PLAN, CARACTERÍSTICAS, and TALLERES. The main content area is titled 'EL PLAN' and contains a table detailing the 'PROCESO DE FORMULACIÓN DEL PLAN: ETAPAS'.

ETAPA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FECHA
ETAPA I	TALLERES REGIONALES <ul style="list-style-type: none"> Actividad propia del Taller: Trabajo en comisiones por Campos de Actuación 1, 2, 3, 4. (*). Actividades posteriores al Taller: <ul style="list-style-type: none"> Procesamiento, ordenamiento y síntesis de la información producida en los talleres regionales. Organización, redacción y envío del Documento a los participantes para su revisión y ajuste. 	Octubre / Noviembre / Diciembre 2005
ETAPA II	PROCESAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> Procesamiento de la información producida en los Talleres Regionales. Elaboración y envío del Documento Ajustado. 	Diciembre 2005 / Marzo 2006
ETAPA III	TALLER GENERAL - PLENARIO FINAL <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Comisiones: Campo de Actuación 5: Capacidad Local de Gestión Turística: Análisis y discusión (*). Presentación del Documento Ajustado: Análisis y discusión. Elaboración e integración de conclusiones y resultados para la formulación final del Plan. 	Marzo / Abril 2006
ETAPA IV	FORMULACIÓN FINAL Y PRESENTACIÓN DEL PLAN	Mayo / Junio 2006

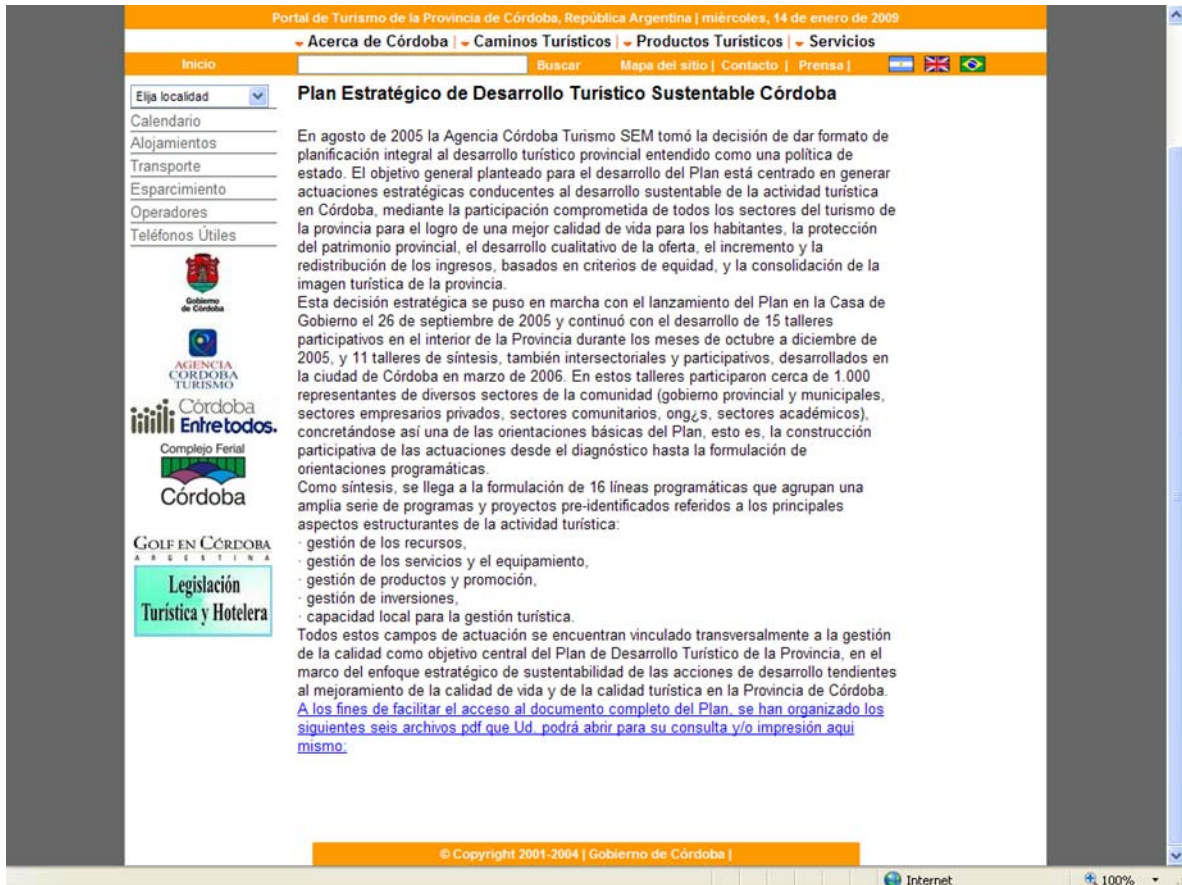
Fuente: <http://www.planturismocordoba.com.ar/?seccion=00004>.

Imagen 5. Sitio Web del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba. En esta imagen aparecen noticias respecto a los talleres regionales desarrollados en la fase de elaboración del plan.



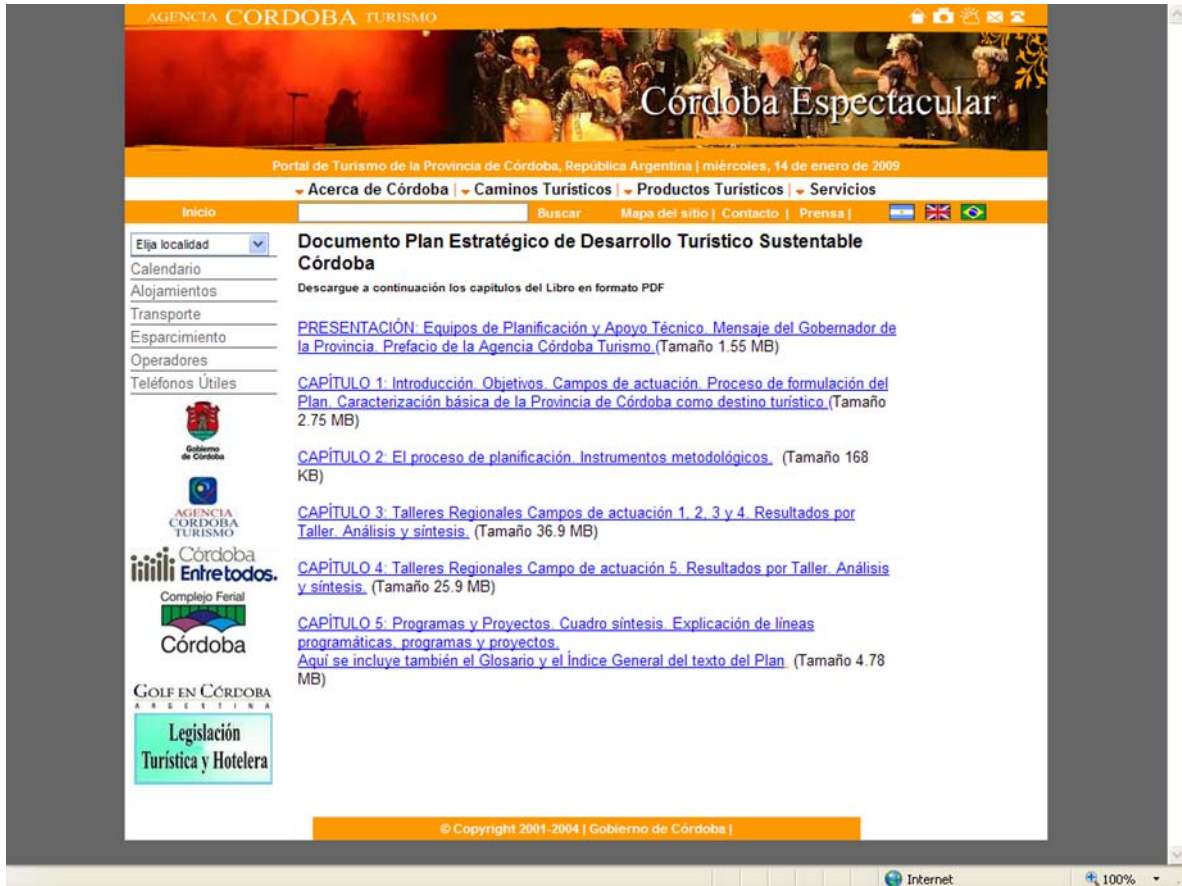
Fuente: <http://www.planturismocordoba.com.ar/?seccion=00006>.

Imagen 6. Sitio Web de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M.: Información general de la elaboración del PETSC.



Fuente: <http://www.cordobaturismo.gov.ar/Articulos.aspx?IdArticulo=540>.

Imagen 7. Sitio Web de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M.: Informe final de PETSC dividido en seis archivos en formato .pdf para descargar.



Fuente: <http://www.cordobaturismo.gov.ar/Articulos.aspx?IdArticulo=541>

Imagen 8. Sitio Web de Hostnews: Artículo publicado el 01/03/06 en el que se comunicaba que aún se seguía trabajando en la elaboración del PETSC.

The image is a screenshot of a web browser displaying the Hostnews website. At the top, there is a navigation bar with links for "Quiénes Somos", "Noticias", "Eventos", and "Contáctenos", along with the date "Miércoles, 01 de Marzo de 2006 - 14:46". The main content area features a headline: "Continúan las reuniones por la elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Córdoba". Below the headline is a sub-headline: "La Agencia Córdoba Turismo informa que los equipos técnicos de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería 'Marcelo Montes Pacheco', y de la Agencia Córdoba Turismo, retomaron las reuniones para continuar con la elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba." The article text describes the progress of the plan's development, mentioning workshops held in 2005 and the involvement of various stakeholders. An image shows a group of men in suits sitting around a table during a meeting. The browser's status bar at the bottom shows "Listo" and "Internet" with a 100% zoom level.

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2006/prin/mar/020391.htm>.

Imagen 9. Sitio Web de Hostnews: Artículo publicado el 15/03/06 en el que se comunicaba que aún se seguía trabajando en la elaboración del PETSC.

The screenshot shows the Hostnews website interface. At the top, there is a navigation bar with links for 'Quiénes Somos', 'Noticias', 'Eventos', and 'Contáctenos', along with the date 'Miércoles, 15 de Marzo de 2006'. The main content area features an article titled 'Continúan en Córdoba las reuniones por el Plan Estratégico de Turismo Sustentable'. The article text discusses a meeting between the Córdoba Tourism Agency and various provincial authorities to discuss the Sustainable Tourism Plan. On the left side, there are widgets for 'Estadísticas del sitio', 'COTIZACIÓN DÓLAR' (showing 3,440 for Comprador and 3,470 for Vendedor), 'COTIZACIÓN EURO' (showing 4,460 and 4,590), and a Google search box. At the bottom, there are two small advertisements: 'Encontrá Pareja' and 'Hotel en Buenos Aires'. The footer contains the copyright notice: '©2001 2002 2003 2004 2005 Host Consulting. All rights reserved.'

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2006/brev/mar/030510.htm>.

Imagen 10. Sitio Web de Hostnews: Artículo publicado el 27/03/06 en el que se comunicaba el inicio de los talleres relacionados al quinto campo de actuación del PETSC.

The image is a screenshot of a web browser displaying the Hostnews website. At the top, there is a navigation bar with the Hostnews logo, a phone number (4000-5255), and a tagline: "el desarrollo en el turismo comienza por la información". Below this is a menu with links for "Quiénes Somos", "Noticias", "Eventos", and "Contáctenos", along with the date "Lunes, 27 de Marzo de 2006 - 12:54".

The main content area features a Google search bar on the left. The central article is titled "Comienzan las jornadas del 5to. campo de actuación del Plan Estratégico de Turismo de Córdoba". The text of the article reads:

La Agencia Córdoba Turismo informa que el martes 28, a las 9.00hs., en el Hotel "César Carman" del Automóvil Club Argentino (ACA), Avda. Sabattini 459; se realizará la primera jornada del 5to. Campo de Actuación del Plan Estratégico de Turismo de Sustentable de la Provincia de Córdoba.

Los talleres se llevarán a cabo los días martes 28, miércoles 29, jueves 30 de marzo, de 9 a 19hs., en el mencionado Hotel. Los mismos serán encabezados por los equipos técnicos de la Agencia Córdoba Turismo, y de la Escuela Superior de Turismo y Hotelaría "Marcelo Montes Pacheco; y en la oportunidad participarán Intendentes, Presidentes Comunales, Secretarios y Encargados de Turismo, Delegados elegidos en los Talleres Regionales del 2005, y representantes de Organismos Provinciales.

En la oportunidad se evaluará la Capacidad Local para la Gestión Turística, en relación a los conflictos y potencialidades ya evaluados en los Talleres Regionales, que se realizaron desde el mes de septiembre de 2005.

Cabe recordar que el Plan Estratégico de Turismo, fue presentado el pasado 27 de septiembre de 2005, en Casa de Gobierno de la Provincia, con la presencia del Gobernador de la Provincia de Córdoba, Dr. José Manuel de la Sota, y el Presidente de la Agencia Córdoba Turismo, Carlos Alesandri. En dicha oportunidad, el Gobierno de la Provincia tomó la decisión política de propiciar los medios para la elaboración y ejecución de un plan estratégico participativo para el sector, ya que los tiempos actuales requieren de una política basada en fundamentos técnicos enriquecidos con la participación de todos los sectores representativos de las diferentes realidades regionales.

The article is accompanied by a small image of the Córdoba logo. The browser's status bar at the bottom shows "Listo", "Internet", and "100%".

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2006/prin/mar/020553.htm>.

Imagen 11. Sitio Web de Hostnews: Artículo publicado el 24/05/06 en el que se anunciaba la realización del “Programa Capacitación y Asistencia Turística 2006”.

Llama la atención que, en esta nota publicada en Mayo del 2006, se menciona que el diseño de dicho programa se basó en los diagnósticos del PETSC; cuando la elaboración de este último concluyó en Noviembre de ese año; es decir, cinco meses después de la publicación de este artículo.

The image is a screenshot of a web browser displaying the Hostnews website. The page has a blue header with the Hostnews logo and the tagline "El desarrollo del turismo, comienza por la información". Below the header is a navigation menu with links for "Quiénes Somos", "Noticias", "Eventos", and "Contáctenos", along with the date "Miércoles, 24 de mayo de 2006".

On the left side, there is a section for "COTIZACIÓN DÓLAR" and "COTIZACIÓN EURO" with a table of exchange rates and a Google search box. The main content area features the article title: **"Programa de Capacitación y Asistencia Turística 2006" se realizará en Córdoba**.

The article text reads:

La Agencia Córdoba Turismo informa que el próximo martes 30 de mayo a las 12.00hs. en el Pabellón Amarillo del Complejo Ferial Córdoba, Av. Cárcano S/N, B° Chateau; se realizará el lanzamiento y presentación del "Programa de Capacitación y Asistencia Turística 2006". En la oportunidad, se coordinarán además, las acciones promocionales y de eventos de la próxima temporada de invierno.

El Programa se enmarca dentro del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba, ya que el profesionalismo debe estar cada vez más presente en el ámbito turístico público y privado. El mismo fue diseñado sobre la base de diagnósticos tomados del PETSC y en conjunto con los municipios, instituciones u organizaciones privadas de nuestra Provincia, en el que miles de cordobeses mejorarán su capacidad a través de estos cursos dictados por profesionales.

Este año, el programa estuvo precedido por un profundo diagnóstico participativo que permitió el armado y construcción de acciones con continuidad y profesionalismo progresivo para todos los servicios turísticos. De la misma forma, es importante destacar que se ha sumado el "Programa de Asistencia Técnica", destinado a orientar y fortalecer las políticas turísticas de los municipios y comunas de nuestra Provincia.

Para el Presidente de la Agencia Córdoba Turismo, Carlos Alesandri, es prioridad destacar con acciones la importancia de la Capacitación de los Recursos Humanos de nuestra Provincia ligados a la actividad turística. Por ello, es de vital importancia reemplazar la espontaneidad por la planificación dotada de estrategia; para lo cual la Agencia decidió asistir técnicamente a los municipios con el objetivo de atender el presente, pero además, diseñar a mediano y largo plazo, obteniendo resultados y beneficios con mayor eficiencia.

El Gobierno de la Provincia a través de la Agencia Córdoba Turismo, ha tomado la decisión política de propiciar los medios para la elaboración y ejecución de este programa de capacitación para el sector, ya que los tiempos actuales requieren de una política basada en fundamentos técnicos enriquecidos con la participación de todos los sectores representativos de las diferentes realidades regionales.

At the bottom of the page, there is a footer with "Hostnews Contenidos" and a browser status bar showing "Listo" and "Internet" with a 100% zoom level.

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2006/brev/may/031045.htm>.

Imagen 12. Sitio Web de Hostnews: Artículo publicado el 31/05/06 en el que se comunicaba el lanzamiento del “Programa Capacitación y Asistencia Turística 2006”.

Nuevamente, llama la atención que se destaque el encuadre de este programa dentro del PETSC, el cual fue presentado recién cinco meses después de la publicación de este artículo.

The screenshot shows the Hostnews website interface. At the top, there is a blue header with the logo 'Hostnews .com.ar' and the slogan 'El desarrollo del turismo, comienza por la Información'. To the right, there is a small cartoon character and a button that says 'Publique aquí'. Below the header is a navigation bar with links for 'Quiénes Somos', 'Noticias', 'Eventos', and 'Contáctenos', along with the date 'Miércoles, 31 de mayo de 2006'. On the left side, there is a 'COTIZACIÓN DÓLAR' and 'COTIZACIÓN EURO' section, and a Google search box. The main content area features the article title 'Se lanzó en Córdoba, el "Programa de Capacitación y Asistencia Turística 2006"'. The article text describes the launch of the program by Sr. Carlos Alesandri, its objectives, and a list of courses with their dates and locations. At the bottom of the page, there is a status bar showing 'Listo' and 'Internet'.

COTIZACIÓN DÓLAR
Comprador: 3,440 | Vendedor: 3,470

COTIZACIÓN EURO
4,460 | 4,590
www.dolarpeso.com

Se lanzó en Córdoba, el "Programa de Capacitación y Asistencia Turística 2006".

La Agencia Córdoba Turismo informa que el Presidente de ésta institución, Sr. Carlos Alesandri, presidió el acto de lanzamiento y presentación del "Programa de Capacitación y Asistencia Turística 2006".

Del evento participaron los intendentes, jefes comunales, secretarios y directores de Turismo de toda la Provincia.

En la oportunidad, Alesandri destacó "este programa, cuyo objetivo es mejorar día a día en la atención y calidad de los servicios turísticos, está destinado de manera gratuita a todos los trabajadores relacionados con el turismo, recepcionistas, mozos, mucamas, informantes y ayudantes de cocina, etc... en fin miles de cordobeses mejorarán su capacidad a través de estos cursos dictados por excelentes profesionales con la ayuda de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería, Marcelo Montes Pacheco".

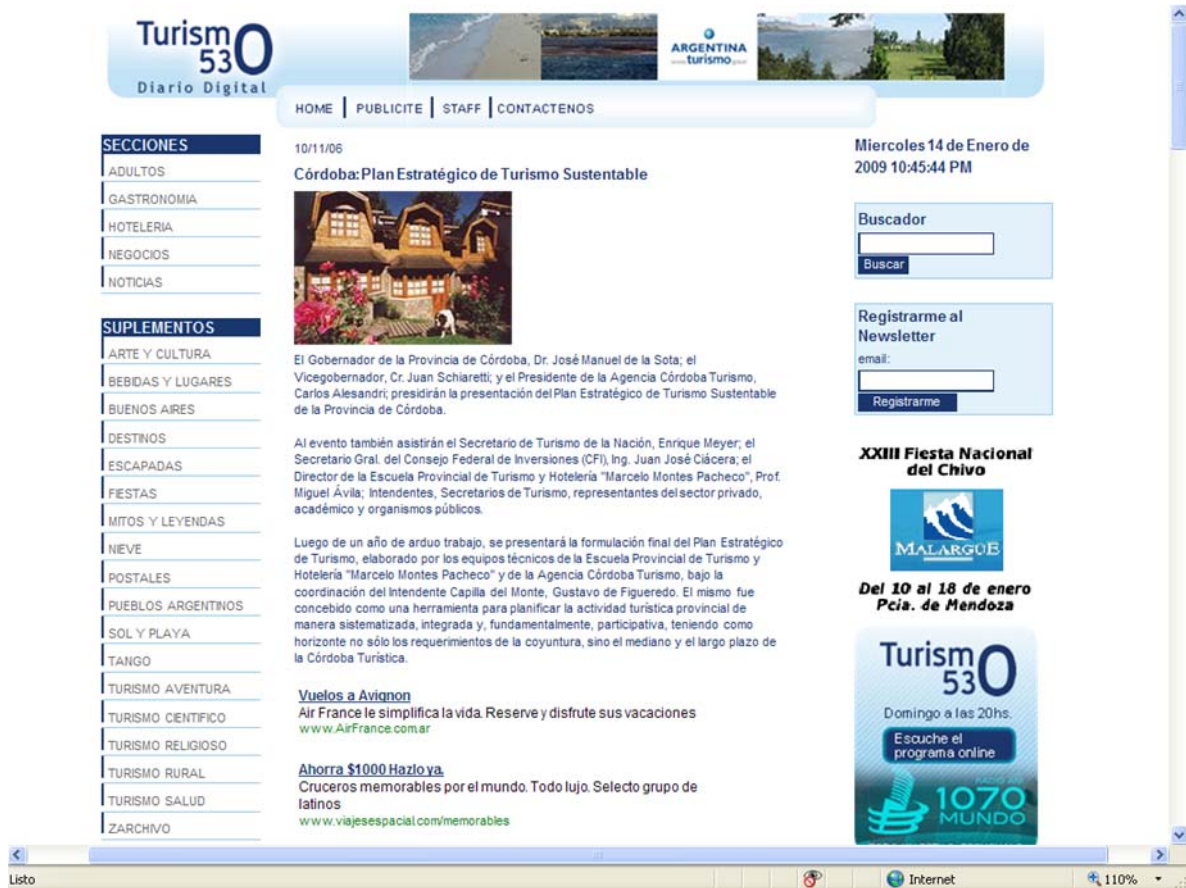
El Programa de Capacitación y Asistencia Turística 2006 se enmarca dentro del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba (PETSC) y fue diseñado sobre la base de diagnósticos tomados del PETSC, en conjunto con los municipios, instituciones u organizaciones privadas de nuestra Provincia, en el que miles de cordobeses mejorarán su capacidad a través de estos cursos dictados por profesionales durante lo que queda del año 2006 y en toda la provincia.

A continuación, una descripción de los cursos, ya están definidos:

FECHA	LUGAR	CURSO
06 y 07/06	Santa María de Punilla	Calidad Total
08 y 09/06	Tanti	Calidad Total
12 y 13/06	Mina Clavero	Bromatología / manip. Alim.
14 y 15/06	Villa Dolores	Informante Turístico
16 y 17/06	La Paz	Concientización
26 y 27/06	San Pedro Norte	Mucamas
28 y 29/06	Dean Funes	Mozo
30 y 01/7	Va. De María	Calidad Total
03 y 04/07	Embalse	At. AL Cliente

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2006/brev/may/031101.htm>.

Imagen 13. Sitio Web de Turismo 530 Diario Digital: Artículo publicado el 10/11/06 en el cual se anuncia el evento de presentación del PETSC.



Fuente: http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=2353&id_seccion=1.

Imagen 14. Sitio Web de Turismo 530 Diario Digital: Artículo publicado el 20/11/06 en el cual se anuncia el evento de presentación del PETSC.

The screenshot shows the website interface for Turismo 530 Diario Digital. At the top left is the logo "Turismo 530 Diario Digital". To the right are three small landscape images and the text "ARGENTINA Turismo". Below the logo is a navigation bar with links: HOME | PUBLICITE | STAFF | CONTACTENOS. The date and time are displayed as "Miercoles 14 de Enero de 2009 11:53:25 PM".

SECCIONES

- ADULTOS
- GASTRONOMIA
- HOTELERIA
- NEGOCIOS
- NOTICIAS

SUPLEMENTOS

- ARTE Y CULTURA
- BEBIDAS Y LUGARES
- BUENOS AIRES
- DESTINOS
- ESCAPADAS
- FIESTAS
- MITOS Y LEYENDAS
- NIEVE
- POSTALES
- PUEBLOS ARGENTINOS
- SOL Y PLAYA
- TANGO
- TURISMO AVENTURA
- TURISMO CIENTIFICO
- TURISMO RELIGIOSO
- TURISMO RURAL
- TURISMO SALUD
- ZARCHIVO

PAISES

- BRASIL
- CHILE
- ESTADOS UNIDOS

20/11/06
Córdoba: Presentarán hoy el Plan Estratégico de Turismo Sustentable

El gobernador de la provincia de Córdoba, Dr. José Manuel de la Sota; el vicegobernador, Cr. Juan Schiaretti; y el presidente de la Agencia Córdoba Turismo, Carlos Alesandri; presidirán la presentación del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba. El encuentro se realizará hoy, a las 11.00hs. en el Salón "Quebrada del Condorito" del Pabellón Amarillo, Complejo Ferial Córdoba, Av. Cárcano s/n.

Al evento también asistirán el Secretario de Turismo de la Nación, Enrique Meyer; el Secretario Gral. del Consejo Federal de Inversiones (CFI), Ing. Juan José Cíaora; el Director de la Escuela Provincial de Turismo y Hotelería "Marcelo Montes Pacheco", Prof. Miguel Ávila; Intendentes, Secretarios de Turismo, representantes del sector privado, académico y organismos públicos.

Luego de un año de arduo trabajo, se presentará la formulación final del Plan Estratégico de Turismo, elaborado por los equipos técnicos de la Escuela Provincial de Turismo y Hotelería "Marcelo Montes Pacheco" y de la Agencia Córdoba Turismo, bajo la coordinación del Intendente Capilla del Monte, Gustavo de Figueroa. El mismo fue concebido como una herramienta para planificar la actividad turística provincial de manera sistematizada, integrada y, fundamentalmente, participativa, teniendo como horizonte no sólo los requerimientos de la coyuntura, sino el mediano y el largo plazo de la Córdoba Turística.

En el transcurso de este año se desarrollaron 28 talleres en todo el territorio de la Provincia, contando con la participación activa de más de 1.000 actores representantes de los diversos sectores vinculados a la actividad turística. De esta manera el Plan ingresa en su etapa más rica, los diagnósticos e ideas se transformaron en una formulación de orientaciones para el desarrollo a través de 18 líneas programáticas y la apertura de numerosos programas y proyectos que serán implementados en el corto, mediano y el largo plazo. El desarrollo sustentable en el campo del turismo implica una vía hacia la gestión integral de los recursos para satisfacer demandas sociales y económicas del presente y del futuro, respetando la integridad cultural de los destinos, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas ambientales que sostienen la vida de la sociedad local.

En la Provincia de Córdoba, el Turismo es una política de Estado y hoy cuenta con un Plan Estratégico para su desarrollo. Su implementación y consolidación representa un compromiso para todos los actores del sistema turístico, políticos, empresariales, sociales,

Buscador

Buscar

Registrarme al Newsletter
email:

Registrarme

Publicite aqui

Listo Internet 100%

Fuente: http://www.turismo530.com/noticia_ampliada.php?id=2461&id_seccion=1.

Imagen 15. Sitio Web de Hostnews: Artículo publicado el 20/11/06 en el cual se comunicaba la realización del evento de presentación del PETSC.

The image shows a screenshot of the Hostnews website. At the top left is the logo for Hostnews.com.ar with the tagline "El desarrollo del turismo, comienza por la información". To the right is a red box with the phone number "4000-5255". Below the logo is a navigation menu with links for "Quiénes Somos", "Noticias", "Eventos", and "Contáctenos", along with the date "Lunes, 20 de Noviembre de 2006".

The main article is titled "El turismo es Política de Estado en Córdoba". The text states: "De la Sota anunció que el Gobierno de Córdoba, ha establecido una línea de asistencia financiera para los pequeños y medianos empresarios turísticos. De esta manera, se pondrá a disposición 10 millones de pesos en créditos con una tasa subsidiada de 3 puntos para reparaciones, remodelaciones, cambios de mobiliario."

The article continues: "El Gobernador de la Provincia de Córdoba, Dr. José Manuel De la Sota; el Presidente de la Agencia Córdoba Turismo, Carlos Alesandri; la Ministro de Producción y Trabajo, Cra. Adriana Nazario; la Directora de Desarrollo de Turismo Sustentable de la Nación, Lic. Valeria Pellizza; Diego Coussa del Consejo Federal de Inversiones (CFI); y el Asesor del Directorio de la Agencia Córdoba Turismo, Gustavo De Figueredo; asistieron a la presentación del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba."

It also mentions: "También estuvieron presentes, el Presidente Provisorio de la Unicameral, Dr. Francisco Fortuna; el Ministro de Gobierno, Jorge Montoya; el Director de la Escuela Provincial de Turismo y Hotelería "Marcelo Montes Pacheco", Prof. Miguel Ávila; Presidentes de la Agencias, Intendentes Municipales, representantes de la Cámaras, Secretarios de Turismo, representantes del sector privado, académico y organismos públicos."

Finally, it notes: "Vale destacar que la formulación final del Plan Estratégico de Turismo fue elaborado por los equipos técnicos de la Escuela Provincial de Turismo y Hotelería "Marcelo Montes Pacheco" y de la Agencia Córdoba Turismo, bajo la coordinación del Intendente Capilla del Monte, Gustavo de Figueredo. El mismo fue concebido como una herramienta para planificar la actividad turística provincial de manera sistematizada, integrada y, fundamentalmente, participativa, teniendo como horizonte no sólo los requerimientos de la coyuntura, sino el

The right sidebar contains a Google search box, a contact box for "www.equip-hotel.com.ar" with phone number "(54 11) 4816-7500", and logos for "ALEARA" and "formularios".

On the far right, there is a vertical green banner with the text: "¿Querés saber de ALGUIEN? Toda la Información sobre Cualquier Persona en la República Argentina. Accedé AQUÍ". At the bottom of the banner is the text "www.Dateas.com Anuncios Google".

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2006/prin/nov/022521.htm>.

Imagen 16. Sitio Web de Hostnews: artículo publicado el 22/05/07 en el cual se anunciaba la realización de una Jornada de Actualización Empresaria, en el marco del PETSC.

The image is a screenshot of a web browser displaying the Hostnews website. The page layout includes a header with the Hostnews logo, the site's name 'Diario on line de la Industria del Turismo y la Hospitalidad', a '10 Años' anniversary badge (1997-2007), and contact information for the 'Centro de Información Ley Nacional de Turismo Agencias Socias AAAVyT'. A navigation menu contains links for 'Quiénes Somos', 'Noticias', 'Eventos', and 'Contáctenos'. The date 'Martes, 22 de Mayo de 2007' is shown in the top right. The main content area features an article titled 'Concientización activa del turismo cordobés'. The article text describes a workshop organized by the 'Agencia Córdoba Turismo y la Cámara de Turismo de la Provincia de Córdoba' in conjunction with the 'CFI'. It mentions the workshop is part of the 'Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Córdoba' and is led by Lic. Gustavo R. Capece on May 22, 2007, at the American Córdoba Park Hotel. The topics to be discussed include 'Gestión Competitiva del Turismo', 'Misión Corporativa del Espacio Gestión', 'Enfoque Estratégico', 'Concepto Estratégico', and 'Gestión Competitiva del destino'. A sidebar on the right contains a Google search box with 'Búsqueda' and radio buttons for 'Web' and 'Hostnews'. Below the search box is a 'LIBRERÍA' advertisement for the book 'EL MARKETING DE LAS NACIONES' by Philip Kotler, with a 'Pídalo' button. The footer of the page contains a copyright notice: '©2001 - 2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007 Hostgroup SRL - All rights reserved.' The browser's status bar at the bottom shows 'Listo', 'Internet', and '100%' zoom.

Fuente: <http://www.hostnews.com.ar/2007/ev/070379.htm>.

ANEXO NÚMERO 2.

RECOMENDACIONES DE LA OMT PARA LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA.

A continuación se expone el proceso de planificación turística propuesto por la OMT (1994) que, debido a su enfoque integral y a que dicha organización posee extensa experiencia y conocimiento en la materia, se utiliza en el presente trabajo como referencia para analizar la planificación del turismo sustentable en la Provincia de Córdoba.

Según lo sugerido por la OMT (1994), la elaboración de planes turísticos, con base en el desarrollo integral y sustentable, puede describirse como un procedimiento en el que se incluyen los siete pasos que se exponen a continuación OMT (1994):

1. Preparación del Estudio

Este primer paso hace alusión a la necesidad de establecer los términos de referencia, seleccionar el equipo técnico, designar el comité directivo del proyecto, y organizar las actividades del estudio a realizarse.

Cabe aclarar que el establecimiento de términos de referencia (TOR, por sus siglas en inglés) implica llevar a cabo una evaluación general de la región sobre la que se pretende planificar; puntualmente, se deben examinar los recursos turísticos y sus respectivos mercados potenciales, al igual que las principales oportunidades y limitaciones para el desarrollo. Luego, se especifican las bases sobre las cuales se desarrollará el plan, señalando las actividades necesarias para su preparación. Asimismo, los TOR deben incluir toda aquella consideración especial que deba ser tenida en cuenta durante la elaboración del plan, cualquiera sea su naturaleza. Además, debe indicarse el horizonte temporal en el cual se pretende diseñar dicho plan, especificando las fases de dicho proceso.

Por otro lado, cabe recordar que, dada la complejidad del sector turístico, la planificación requiere un abordaje multidisciplinar; por lo tanto, para la elaboración del plan debe crearse un equipo técnico compuesto por especialistas

de diversas áreas de estudio. Así, éste equipo puede estar integrado por expertos en: planificación del desarrollo turístico, marketing turístico, economía del turismo, planificación de transporte e infraestructura turística, ecología o planificación ambiental del turismo, sociología o antropología del turismo, legislación turística, planificación de recursos humanos en turismo, etc. Uno de estos especialistas deberá cumplir el rol de líder, a fin de coordinar las actividades de planificación con el gobierno y el comité directivo. Por lo general, dicho cargo lo asume quien se especializa en planificación del desarrollo turístico, cumpliendo funciones tanto técnicas como administrativas.

A su vez, en la preparación del estudio, se deben organizar las actividades a desarrollar en el proceso de planificación. Esto se plasma en un programa de trabajo, donde se especifica cuándo se llevará a cabo cada actividad y se señalan las interrelaciones y la secuencia de las mismas. Asimismo, en este programa se indican los momentos en los que se deberán redactar los distintos informes, los cuales -a excepción del informe final-, deberán ser presentados al comité directivo para su revisión; las diferencias que puedan surgir entre lo expresado por el equipo técnico en éstos documentos y lo evaluado por el comité directivo, son corregidas e incluidas en la versión siguiente al informe en cuestión.

2. Determinación de los objetivos.

Como segundo paso en el proceso de planificación, se plantea la necesidad de establecer los objetivos del plan. Estos son de máxima importancia ya que expresan los resultados que se esperan del desarrollo turístico; por lo tanto, su determinación habrá de realizarse consultando al gobierno o al comité directivo. Asimismo, tales objetivos deben reflejar y consolidar los objetivos generales de desarrollo de la región.

3. Estudio de todos los elementos.

En este paso del proceso de planificación se lleva a cabo la recolección de datos relacionados con todos aquellos aspectos relevantes, entre los que se incluyen los componentes del sistema turístico. Uno de los elementos de mayor relevancia de este estudio es el de los atractivos y actividades turísticas; pues son éstos los que atraen a los turistas hacia la región. Los atractivos y actividades son

categorizados por tipo, y evaluados respecto a su accesibilidad, factibilidad de desarrollo, tendencias del mercado, etc.

4. Análisis y Síntesis.

Aquí se analizan y combinan, tanto con métodos cuantitativos como cualitativos, los datos obtenidos mediante el estudio llevado a cabo en el paso previo a fin de comprender la situación actual del desarrollo turístico en la región.

Una síntesis de gran importancia es la identificación de las principales oportunidades y problemas para el desarrollo del turismo.

Asimismo, deben evaluarse lo que ofrecen aquellos posibles competidores, a fin de identificar si existen ventajas comparativas.

5. Formulación de la política y el plan.

En este paso del proceso de planificación, se formula la política de desarrollo turístico y se prepara el plan. Para ello, es mejor, en primera instancia, preparar y evaluar diferentes escenarios de desarrollo. De este modo, se evalúan distintas alternativas en base a criterios específicos (cumplimiento de los objetivos; optimización de beneficios económicos; refuerzo de impactos positivos y minimización de impactos negativos en lo medioambiental y sociocultural; competitividad respecto a otras regiones turísticas, etc.).

El trabajo desarrollado aquí debe hacerse consultando con el comité directivo para obtener el mayor consenso posible.

6. Formulación de las recomendaciones institucionales.

En base al estudio, el análisis y la evaluación de los elementos institucionales, es posible realizar conclusiones y recomendaciones pertinentes.

7. Implementación y monitoreo.

El último paso en el proceso de planificación trata acerca de la especificación de las técnicas de implementación. Tanto durante la implementación del plan, como luego de ella, el turismo debe ser monitoreado para asegurar que los objetivos estén siendo cumplidos y las políticas recomendadas sean alcanzadas. El monitoreo del sector detectará cualquier problema que surja, de manera tal que

acciones correctivas puedan ser llevadas a cabo antes de que los problemas se agraven.

ANEXO NÚMERO 3.

LEY PROVINCIAL NRO. 9156 (LEY DE MINISTERIOS).

[...]

TÍTULO VI: DE LAS AGENCIAS

[...]

CAPÍTULO 7

AGENCIA CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

Artículo 48.- **CRÉASE**, bajo la dependencia directa del Poder Ejecutivo, la **AGENCIA CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA**, persona de derecho público que se regirá por su propio estatuto y, complementariamente, por las disposiciones del Decreto Ley N° 15.349/46, ratificado por la Ley N° 12.962.

Artículo 49.- **LA AGENCIA CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA** tendrá competencia en todo lo inherente a las atribuciones, poder de policía, derechos y actividades vinculadas con la promoción, regulación y supervisión de las actividades turísticas en el ámbito provincial y en particular, entender en:

1. La determinación de los objetivos y la formulación de las políticas del área de su competencia.
2. La ejecución de los planes, programas y proyectos del área de su competencia elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo.
3. La elaboración y ejecución de las políticas para el desarrollo turístico provincial tanto a nivel nacional cuanto internacional.

4. La consolidación y mejoramiento del equipamiento e infraestructura turística existente.
5. La superintendencia en zonas de reserva del patrimonio turístico.
6. La participación y colaboración con el Ministerio de Educación de la Provincia, en las cuestiones referidas a los diversos establecimientos donde se imparta enseñanza orientada hacia la actividad turística, o en aquéllos en que el Turismo, la Hotelería o la Carrera de Guías conformen la esencia principal de la formación académica.
7. La dirección, control y preservación de las zonas de dominio público, como asimismo los espacios o zonas privadas afectadas a la actividad o explotación turística y/o recreativa.

Artículo 50.- **APRUÉBASE** el Estatuto de la Agencia creada en el Artículo 48, el que -como **ANEXO IV**- compuesto de trece (13) fojas, forma parte integrante de la presente Ley.

[...]

CAPÍTULO 9

DISPOSICIONES COMUNES A LAS AGENCIAS CREADAS

Artículo 52.- **ASÍGNANSE** a cada una de las sociedades referidas en los artículos 39, 42, 45 y 48 de la presente Ley, todos los bienes muebles y activos que -en la actualidad- se encuentren afectados a la **AGENCIA CÓRDOBA DEPORTES, AMBIENTE, CULTURA Y TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA (DACyT)** y que se transfieren a aquéllas por el presente instrumento legal.

El Poder Ejecutivo realizará el inventario y la tasación correspondiente a los fines de las transferencias de los activos a las **AGENCIAS CÓRDOBA AMBIENTE SOCIEDAD DEL ESTADO, CÓRDOBA CULTURA SOCIEDAD DEL ESTADO, CÓRDOBA**

**DEPORTES SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA y CÓRDOBA
TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA** dispuesta en el
párrafo precedente.

Artículo 53.- **AUTORÍZASE** al Poder Ejecutivo para que transfiera, a cada una de las sociedades creadas en los artículos 39, 42, 45 y 48 de la presente Ley, los agentes y funcionarios actualmente dependientes de la Agencia **DACyT**, cuyas competencias fueron adjudicadas específicamente a las **AGENCIAS CÓRDOBA AMBIENTE SOCIEDAD DEL ESTADO, CÓRDOBA CULTURA SOCIEDAD DEL ESTADO, CÓRDOBA DEPORTES SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA y CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA.**

CAPÍTULO 10

DISPOSICIONES COMUNES A TODAS LAS AGENCIAS

Artículo 54.- **FACÚLTASE** al Poder Ejecutivo para designar los miembros del primer Directorio en representación del sector público y -con acuerdo de la Legislatura Provincial- a los integrantes de la Sindicatura. La remuneración de los miembros del Directorio y de la Sindicatura se fijará por Asamblea pero deberán ajustarse a las normas legales que fijan homogéneamente la remuneración de los Poderes del Estado.

Artículo 55.- **ESTABLÉCESE** que el Tribunal de Cuentas de la Provincia controlará preventivamente el esquema de funcionamiento, el sistema de contrataciones y de pagos, el manejo de los fondos permanentes y la organización contable de todas las Agencias, como así también podrá ejercer el control externo a través de auditorías periódicas y permanentes.

TÍTULO VII
DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

[...]

Artículo 65.- **FACÚLTASE** al Poder Ejecutivo, con posterior comunicación a la Legislatura Provincial, a efectuar las reestructuraciones de créditos del Presupuesto General de la Administración que fueren necesarias para el adecuado cumplimiento de la presente Ley, a cuyo efecto podrá disponer cambios en las denominaciones de los conceptos, partidas, subpartidas existentes o crear otras nuevas, reestructurar, suprimir, transferir y crear servicios.

Artículo 66.- **MODIFICA** Ley N° 9117.

Artículo 67.- **ESTA** Ley entrará en vigencia el mismo día de su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia.

Artículo 68.- **FACÚLTASE** al Poder Ejecutivo a modificar la Ley Orgánica de Ministerios “ad referéndum” de la Legislatura Provincial.

Artículo 69.- **COMUNÍQUESE** al Poder Ejecutivo Provincial.

FIRMANTES: FORTUNA - ARIAS

DECRETO DE PROMULGACIÓN N° 324/04.

TITULAR DEL PODER EJECUTIVO: DE LA SOTA.

ANEXO NÚMERO 4.

ESTATUTO DE LA AGENCIA CÓRDOBA TURISMO S.E.M. (ANEXO NRO. IV DE LA LEY PROVINCIAL NRO. 9156).

ESTATUTO AGENCIA CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

FECHA DE APROBACIÓN: 07-04-2004.

PUBLICACIÓN:-

CANTIDAD DE ARTÍCULOS: 18.

OBSERVACIÓN GENERAL: EL ARTÍCULO 5º FUE OMITIDO EN EL ANEXO IV PROTOCOLIZADO CON LA LEY Nº 9156, QUE SE TOMÓ COMO FUENTE DEL PRESENTE DOCUMENTO.

TEXTO DEL DOCUMENTO

**ANEXO IV
ESTATUTO**

AGENCIA CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA

ARTÍCULO 1º

Denominación. Domicilio

La Sociedad se denomina "AGENCIA CÓRDOBA TURISMO SOCIEDAD de ECONOMÍA MIXTA", persona de derecho público, con domicilio legal en jurisdicción de la Ciudad de Córdoba, República Argentina.

ARTÍCULO 2º

Duración

La duración de la Sociedad, conforme al artículo 9 del Decreto n° 15.349/46, ratificado por Ley n° 12.962 se establece en noventa y nueve (99) años contados a partir de la fecha de inscripción de la resolución de la asamblea extraordinaria que decida la escisión de la **AGENCIA CÓRDOBA DEPORTES, AMBIENTE, CULTURA y TURISMO (DACyT)-SOCIEDAD DE ECONOMÍA MIXTA.**

ARTÍCULO 3º

Objeto Social

La Sociedad tendrá por objeto la realización de las siguientes actividades:

- a) *Promover, asistir, regular, supervisar, fiscalizar y ejecutar los planes vinculados con la actividad turística en todas sus expresiones conforme a la Ley de su creación como así también a toda la normativa de turismo;*
- b) Entender y asesorar en la determinación de los objetivos y políticas del área de su competencia;
- c) Ejecutar los planes, programas y proyectos, elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Provincial;
- d) Participar, elaborar y ejecutar las políticas para el desarrollo turístico provincial, tanto a nivel nacional como internacional;
- e) Promover y estimular inversiones públicas y privadas, sobre nuevas infraestructura turística, como así también consolidar y mejorar el equipamiento e infraestructura turística existente;
- f) Ejercer la superintendencia en zonas de reserva del patrimonio turístico;
- g) Aplicar, interpretar y hacer cumplir las normas en materia de turismo; pudiendo ordenar las sanciones que prescribe la normativa vigente, mediante resoluciones que revestirán el carácter de título ejecutivo cuya procuración extrajudicial y/o judicial encomendará en la forma que estime corresponda;
- h) Diseñar las estrategias del sector turístico provincial en su conjunto para mantenerlo adaptado a las exigencias del mercado, con especial atención a la mejora de la competitividad y el desarrollo tecnológico de las empresas, de forma equilibrada y con calidad de los productos y servicios turísticos;
- i) Estimular el desarrollo del turismo de convenciones y demás eventos que fueren de

- interés turístico;
- j) Proponer al sector público e incentivar al sector privado a participar en la construcción, ampliación y mejora de infraestructura y equipamiento que incidan directa o indirectamente en la actividad turística;
 - k) Calificar, registrar y clasificar las empresas, entidades y establecimientos que presten servicios turísticos;
 - l) Promover y establecer programas de capacitación orientados a los recursos humanos que tengan relación con el sector;
 - m) Participar y colaborar con las instituciones educativas de diversos niveles orientadas hacia la actividad turística, o de enseñanza específica en la materia;
 - n) Administrar y preservar los espacios o zonas afectadas a la actividad turística o recreativa;
 - ñ) Estimular y controlar el desarrollo de la infraestructura turística en el ámbito de la Provincia de Córdoba;
 - o) Realizar de manera directa o a través de terceros eventos relacionados con la actividad del turismo;
 - p) Intervenir y participar en forma activa, en toda organización, comisión u otro tipo de participación, que esté directa o indirectamente relacionado con el turismo;
 - q) Instrumentar la política para la generación de recursos genuinos tendientes al desarrollo de los objetivos;
 - r) Ejercer el poder de policía en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, fiscalizando y haciendo cumplir la normativa vigente.

ARTÍCULO 4º

Medios para el Cumplimiento de sus Fines

Para la realización del objeto social, la Sociedad goza de las siguientes facultades y atribuciones, a saber:

1.- Efectuar por cuenta propia y/o de terceros o asociada a terceros toda clase de actos jurídicos, operaciones y contratos autorizados por las leyes, ya sea de naturaleza civil, comercial, administrativa o de cualquier otra, que se relacionen con el objeto perseguido y adoptar todas las resoluciones y actos administrativos propios de su competencia;

2.- Actuar en sede judicial, como actora, demandada o tercera, en defensa de los intereses de la Sociedad;

3.- Realizar toda clase de operaciones bancarias y financieras en moneda nacional o extranjera; contratar cuentas corrientes, cajas de ahorros y concretar todo tipo de operaciones bancarias con el Banco de la Provincia de Córdoba. La Sociedad sólo quedará exceptuada de utilizar los servicios de esta Institución Bancaria y podrá acudir a otros Bancos extranjeros, nacionales, provinciales, oficiales o privados sólo en los casos que la entidad oficial de la Provincia se encuentre imposibilitada de prestar los servicios requeridos o en el supuesto que las condiciones fijadas sean manifiestamente desventajosas respecto de la oferta privada para el mismo servicio;

4.- Comprar, vender, transferir, gravar, locar o administrar toda clase de bienes, sean estos bienes muebles, inmuebles o semovientes, servicios, títulos valores, acciones y todo otro bien de cualquier naturaleza que fuere;

5.- Celebrar toda clase de contratos o convenios, acuerdos públicos o privados, sean con los Estados Nacional, Provincial, Municipal, Reparticiones Autárquicas, autónomas o con cualquier otra entidad pública de la República Argentina, o con algún Estado extranjero o con instituciones públicas o privadas del mismo;

6.- Aceptar y/o repudiar herencias, legados, donaciones, como así también gozar de usufructos de inmuebles, constituir y aceptar servidumbres, recibir y dar en comodato, efectuar donaciones;

7.- Administrar su patrimonio estableciendo prioridades en la asignación de los recursos de acuerdo al presente estatuto y políticas de carácter general que fije la entidad al respecto;

8.- Realizar contratos asociativos con otras entidades y/o empresas para financiar actividades productivas o de capacitación;

9.- Ejecutar proyectos y acciones de manera directa o a través de otras entidades con las que se acuerde, para el cumplimiento de sus objetivos;

10.- Participar en el mercado de importación, exportación o interno que beneficie a sus asociados y le haga cumplir su objetivo;

11.- Y, en general realizar todos los actos civiles y los comerciales autorizados a las personas jurídicas por la legislación vigente, que sean necesarios para el cumplimiento de sus objetivos, ya que la enunciación precedente no es limitativa sino meramente ejemplificativa, teniendo además facultades suficientes aun para aquellos casos en que las leyes civiles o mercantiles requieran mandato especial para su ejercicio.

La consecución del objeto podrá ser realizada por la Sociedad, sea directamente o a través de terceros o asociada a terceros, encontrándose facultada para celebrar contratos

de colaboración empresaria o de unión transitoria de empresas, como así también de leasing y de fideicomiso en todas sus formas.

El capital social se fija en la suma de treinta mil pesos (\$ 30.000), dividido en tres mil (3.000) acciones de diez pesos (\$ 10) valor nominal cada una, ordinarias, nominativas, no endosables, con derecho a un (1) voto por acción, las que se hallan totalmente suscriptas e integradas.

La participación del Estado representará -por lo menos- el cincuenta y uno por ciento (51%) del capital social.

El capital podrá ser aumentado por decisión de la Asamblea Ordinaria hasta el quíntuple de su monto, en los términos del artículo 188 de la Ley n° 19.550.

La Asamblea sólo podrá delegar en el Directorio la época de emisión, forma y condiciones de pago.

La resolución de la Asamblea se publicará por un (1) día en el Boletín Oficial.

ARTÍCULO 6°

Clases de Acciones

Las acciones y los certificados provisionales que se emitan contendrán las menciones del artículo 211 de la Ley n° 19.550.

Se podrán emitir títulos representativos de más de una acción.

Queda limitada la transmisibilidad de las acciones a terceros, confiriéndose derecho de preferencia a los socios o a la Sociedad por el mismo precio e idénticas condiciones de venta, debiéndose respetar la proporción en la integración al capital establecida en el artículo 5°, y aplicar el procedimiento establecido en el artículo 194 de la Ley n° 19.550.

Asimismo, el socio que se propone vender todas o parte de sus acciones a un tercero, deberá comunicar por escrito y bajo su firma al Directorio, el nombre del interesado, el precio y demás condiciones de venta.

Los socios y la Sociedad contarán con un plazo de quince (15) días, desde la fecha en que el socio comunicó al Directorio, para hacer uso del derecho de preferencia, notificando por medio fehaciente -al socio que desea vender sus acciones- la opción de compra efectuada.

Vencido el término de quince (15) días hábiles, sin haberse efectuado la comunicación del ejercicio del derecho de preferencia, se tendrá por acordada la conformidad.

En caso de haberse decidido por la opción de compra a cargo de uno o más socios, o por

la Sociedad, el instrumento respectivo deberá formalizarse dentro del plazo de siete (7) días hábiles. Si el acuerdo no se formalizara en dicho plazo, se tendrá por no ejercitada la preferencia y el socio vendedor quedará facultado para efectuar la venta de sus acciones exclusivamente a la persona señalada en su notificación, sin excepción de ningún tipo ni naturaleza.

La presente limitación deberá constar en los títulos.

ARTÍCULO 7º

Administración

La administración de la Sociedad estará a cargo de un Directorio compuesto por un Presidente designado por el Estado o sector público y un número de Directores que fije la Asamblea General Ordinaria, integrado por un número mínimo de seis (6) miembros y un máximo de doce (12), debiendo pertenecer al Estado o sector público -por lo menos- la mitad más uno de sus miembros.

Los Directores durarán en sus cargos tres (3) ejercicios pudiendo ser reelegidos.

La Asamblea elegirá los Directores del Sector Privado, mientras que los correspondientes al Estado o Sector Público, y el Presidente, serán elegidos directamente por el Poder Ejecutivo e incorporados en la primera reunión de directorio, en la que a su vez se distribuirá el orden de las vocalías entre los Directores representantes del Sector Público.

La remuneración de los miembros del Directorio y de la Sindicatura se fijará por Asamblea en forma homogénea a la remuneración de los Poderes del Estado conforme a las normas vigentes.

El Directorio funciona con la mayoría absoluta de sus miembros y resuelve por mayoría de los presentes.

El Presidente tendrá doble voto en caso de empate.

En caso de ausencia o impedimento del Presidente, será reemplazado con las mismas atribuciones por el primer (1º) Vocal del Sector Público del Directorio.

El Presidente de la Sociedad, o -en su ausencia- cualquiera de los Directores nombrados por el sector público, tendrán la facultad de vetar resoluciones adoptadas por el Directorio o por las asambleas de accionistas, cuando ellas fueren contrarias a la legislación vigente o a la Ley de su creación o al presente estatuto social, o cuando puedan comprometer las conveniencias del Estado con relación a la Sociedad.

ARTÍCULO 8°

Garantía

En concepto de garantía, los Directores deberán depositar -en la Sociedad- la suma de dos mil pesos (\$ 2.000) en efectivo o en títulos públicos por una cantidad equivalente, o constituir prenda, hipoteca o fianza otorgada por terceros a favor de la Sociedad.

Este importe podrá ser actualizado por la Asamblea Ordinaria conforme ella lo determine.

ARTÍCULO 9°

Responsabilidad

Los representantes y Directores responden solidaria e ilimitadamente ante la Sociedad, los accionistas y ante terceros por el mal desempeño en su cargo, como así también por violación a la ley, al estatuto, al reglamento y/o por cualquier daño producido con dolo, culpa o con abuso en sus facultades. Queda exento de responsabilidad el Director que participó en la deliberación o resolución o de la que tomó conocimiento, si deja constancia por escrito de su protesta y diere noticia al Síndico en forma inmediata, fehaciente y con carácter previo a que se formule denuncia ante la Asamblea o las autoridades administrativas o judiciales contra la Sociedad, el Directorio o el Síndico.

ARTÍCULO 10

Atribuciones del Directorio

El Directorio tiene las atribuciones que las leyes y el estatuto le confieren.

Además, goza de las más amplias facultades para administrar y disponer de los bienes, inclusive aquellas para las cuales la ley requiere poderes especiales en los términos de los artículos 1881 del Código Civil y 9 del Decreto Ley n° 5965/63, pudiendo celebrar toda clase de actos, como -por ejemplo y sólo a título ejemplificativo- establecer agencias, sucursales, corresponsalías, establecimientos u otra especie de representación dentro del país o en el exterior, operar con todos los bancos e instituciones de crédito oficiales o privados según lo dispuesto en el Estatuto; otorgar poderes con el objeto y extensión que juzgue conveniente.

El Directorio deberá reunirse una vez al mes.

ARTÍCULO 11

Atribuciones del Presidente

Serán atribuciones del Presidente del Directorio las siguientes:

- a) Suscribir la documentación necesaria para el normal desenvolvimiento de la sociedad;
- b) Representar en todos sus actos a la Agencia incluyendo las relaciones interprovinciales, nacionales y cuando corresponde, con órganos similares de otra provincia;
- c) Cumplir y hacer cumplir las leyes, el estatuto, resoluciones de asambleas y de directorio;
- d) Convocar a reuniones del Directorio la Asamblea y del Consejo Consultivo Honorario, presidir las mismas y decidir con su voto en caso de empate;
- e) Librar y endosar cheques, vales y pagaré y cualquier especie de papeles de comercio, sin perjuicio de las delegaciones de firmas o poderes que fije el Directorio;
- f) Otorgar los mandatos que correspondan para el mejor desenvolvimiento de la sociedad;
- g) Supervisar el funcionamiento de la Agencia en el cumplimiento de sus funciones, de las tareas realizadas por terceros y de los convenios y contratos suscriptos por la misma, y verificar el cumplimiento del reglamento interno, y aplicar las medidas disciplinarias que correspondan y todas las decisiones atinentes al personal.

ARTÍCULO 12

Representación

La representación de la Sociedad estará a cargo del Presidente del Directorio quien, para obligar a la Sociedad deberá contar -conjuntamente- con la firma de otro Director proveniente del sector público provincial.

En caso de ausencia u otro impedimento del Presidente, lo reemplazará el Primer Vocal designado y -para la hipótesis de ausencia o impedimento de este- será sustituido por el Director representante del sector público provincial que le suceda en el orden de la vocalía. Los Vocales reemplazantes lo harán sin necesidad de justificar su representación ante terceros.

Asimismo, el Presidente del Directorio podrá otorgar poderes especiales a otros

Directores a los fines que éstos representen a la Sociedad con relación a actos jurídicos específicamente determinados.

ARTÍCULO 13

Reemplazo

En caso de fallecimiento, renuncia, incapacidad u otro impedimento permanente para ejercer el cargo de Presidente o de Director, y sin perjuicio de la aplicación transitoria de lo dispuesto en el artículo anterior, se producirá la sustitución del mismo de la siguiente manera: en el caso de los designados por el Estado Provincial, mediante nombramiento que hará el Poder Ejecutivo; en el supuesto de Directores designados por accionistas particulares el nombramiento lo realizarán esos accionistas en la Asamblea que será convocada al efecto.

ARTÍCULO 14

Asambleas

Las Asambleas tienen competencia exclusiva para tratar los asuntos incluidos en los artículos 234 y 235 de la Ley de Sociedades Comerciales.

Las Asambleas se reunirán en un domicilio de la jurisdicción del domicilio de la Sociedad.

En lo referente a clase o tipos de asambleas, quórum, mayorías, asistencia, convocatoria, se regirá por lo establecido por la Ley n° 19.550, siempre que no se contraponga a lo dispuesto por la Ley de creación y la Ley n° 12.962.

Las decisiones serán publicadas -en cada caso- conforme lo exijan las normas legales.

ARTÍCULO 15

Ejercicio Económico Financiero

El ejercicio social cierra el día 31 de Diciembre de cada año. Los estados contables se confeccionarán a dicha fecha conforme a las normas en vigencia.

Las ganancias realizadas y líquidas se destinarán de la siguiente forma:

- 1.- El cinco por ciento (5 %), hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital suscrito, para el fondo de reserva legal;
- 2.- Para afrontar la remuneración del Directorio y la Sindicatura;
- 3.- El remanente será destinado a capitalizar la Sociedad conforme a la consecución del objeto que determine la Asamblea.

ARTÍCULO 16

Sindicatura

La fiscalización de la Sociedad estará a cargo de una Comisión Fiscalizadora integrada por tres miembros titulares y tres (3) miembros suplentes. La Asamblea de accionistas designará dos (2) Síndicos Titulares y dos (2) Suplentes por el Sector Privado, correspondiendo al Estado o Sector Público la elección de un (1) miembro titular y un (1) suplente, quien ejercerá la Presidencia de la comisión. Durarán en sus cargos tres (3) ejercicios y podrán ser reelegidos indefinidamente.

Compete a la Sindicatura ejercer las atribuciones y responsabilidades normadas por los artículos 284 a 298 inclusive de la Ley n° 19.550 y sus modificatorias y las propias que rigen a este tipo de sociedad y la Ley n° 12.962.

ARTÍCULO 17

Empleados

La Sociedad deberá tener un porcentaje mínimo de empleados y obreros argentinos residentes en la Provincia de Córdoba ocupados en los trabajos de la empresa equivalente al ochenta por ciento (80%) de su nómina de recursos humanos.

ARTÍCULO 18

Disolución y Liquidación

La Sociedad podrá disolverse y liquidarse conforme lo resuelva Asamblea Extraordinaria convocada al efecto y por cualquiera de las causales establecidas en el artículo 94 de la Ley de Sociedades Comerciales, en lo que sea aplicable a la Sociedad de Economía Mixta.

El Poder Ejecutivo designará tres (3) liquidadores quienes deberán actuar de conformidad lo dispone la Ley n°19.550, modificatorias o el cuerpo legal que reemplace o sustituya y bajo la fiscalización de los Síndicos.

ANEXO NÚMERO 5.

ENFOQUES TRADICIONALES DE LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA.

Enfoque urbanístico.

Esta orientación, también conocida como enfoque físico o espacial (Osorio García, 2006), fue la primera que se adoptó en el ámbito de la planificación turística, y a ésta respondieron las primeras experiencias. Dado que fue en Europa donde se inició el trabajo formal de la planificación turística, es allí donde puede identificarse el inicio de éste enfoque, el cual surgió en la década de 1950 y predominó durante los años sesenta (Acerenza, 1987).

El origen de este enfoque no tiene otra explicación más que el contexto en el que se estaba desarrollando la actividad turística; el fin de la segunda guerra mundial, el reconocimiento del derecho a las vacaciones pagadas, el aumento del tiempo libre, la expansión de la navegación aerocomercial, el bajo precio del petróleo, el desarrollo de las comunicaciones y los medios de transporte, dieron lugar a que el turismo se convirtiera en un fenómeno de masas (OMT, 1998). De ahí, surgió “la imperiosa necesidad de ordenar el territorio turístico (...) con el fin de adaptarse a la presión de un creciente turismo masivo” (Acerenza, 1987:52). De esta manera, la planificación turística se caracterizó por priorizar aspectos de ordenación del territorio con el fin de su mejor aprovechamiento para el uso turístico.

Los planes elaborados bajo esta perspectiva se enfocaron básicamente en cuestiones relativas al desarrollo y localización de infraestructura, equipamiento, y otras instalaciones con vocación turística. Así, en los modelos diseñados a partir de este enfoque, es posible observar un marcado énfasis sobre el criterio físico de desarrollo, haciendo particular referencia a aspectos tales como: análisis del entorno físico, plan de desarrollo físico (Boullón 1978, *cit.* Acerenza 1987:56); elaboración de inventarios de activos primarios e identificación de las principales áreas turísticas (Pearce 1988, *cit.* en Osorio García 2006:302); entre otros. En pocas palabras, como explica Boullón (1990:58), “la planificación física es una técnica que pertenece a las categorías fácticas

del conocimiento (...) su objetivo es el ordenamiento del espacio y su función es la de perfeccionar el uso actual”.

Por su parte, en América, el enfoque urbanístico surge a partir de la década de 1960, y su predominio se extendió hasta finales de la década de 1970. El origen de esta orientación en el continente americano, según explica Acerenza (1987), se debe básicamente a la influencia de los expertos europeos que colaboraron en la elaboración de planes de desarrollo turístico. Es decir, si bien no existía una necesidad de ordenar el territorio para afrontar la presión ejercida por corrientes turísticas masivas, los primeros trabajos de planificación en América también se caracterizaron por hacer hincapié en los aspectos físicos del desarrollo del turismo.

Sin embargo, a pesar de sus valiosos aportes en lo que a ordenación territorial se refiere, este enfoque es criticado debido a su notable parcialidad; pues, quizá debido a la importancia que esta orientación otorga al criterio físico, muchos otros aspectos del desarrollo turístico son ignorados; o bien, tratados de manera muy superficial. Entre las principales críticas, cabe mencionar que el enfoque urbanístico, no profundiza en cuestiones relativas a los mercados meta y los mecanismos correspondientes para la comercialización de los productos turísticos (Acerenza, 1987). Por otro lado, tampoco tiene en consideración a las comunidades locales; por el contrario, los planes desarrollados bajo esta perspectiva no sólo pasaron por alto factores sociales y culturales, sino que algunos han generado graves consecuencias sociales, como el desplazamiento de las poblaciones locales fuera de sus ámbitos tradicionales para el beneficio de empresas transnacionales (Osorio García, 2006).

Enfoque de política económica.

Otra de las orientaciones que se consideran tradicionales en la planificación turística es aquella que responde al denominado enfoque económico, o bien, como lo llama Acerenza (1987), enfoque de política económica. Al igual que el urbanístico, éste también tiene por escenario de gestación al continente europeo, y se lo asocia a los trabajos de planificación del turismo desarrollados a fines de la década de 1960.

Su origen se relaciona con la labor de diversos organismos internacionales, cuyas investigaciones e iniciativas a favor del crecimiento de la actividad turística, fomentaron una orientación de la planificación caracterizada por abordar al turismo desde una óptica economicista (Acerenza, 1987). Ejemplos de lo anterior son, según cita Acerenza (1987), los informes llevados a cabo por la secretaría de la UNCTAD⁶ acerca de: 1) comercio internacional y desarrollo, en el año 1966 2) y turismo internacional y desarrollo económico, en el año 1968. Otro hecho que tuvo gran influencia en impulsar el enfoque de política económica, fue la creación de líneas de crédito especialmente ofrecidas por organismos internacionales, como el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el desarrollo del sector turístico

En ese contexto, los países se vieron estimulados a elaborar planes formales en donde el desarrollo del turismo fuera planteado en términos económicos; haciendo hincapié en el turismo como sector; es decir, como una actividad útil para obtener prosperidad económica y social.

Al igual que la orientación urbanística, el enfoque de política económica se trasladó posteriormente al continente americano; concretamente, su implantación se dio una década posterior, es decir en los años setenta. Un hito de suma importancia al respecto, destacado por Acerenza (1987), fue el Primer Seminario sobre Planificación del Desarrollo Turístico, desarrollado por CICATUR en el año 1974, al cual asistieron funcionarios nacionales de diversos países de América. Asimismo, de acuerdo al Enfoque Desarrollista expuesto por Osorio García (2006)⁷, se entiende que, en América Latina, la planificación económica (incluyente de la planificación turística) se vio

⁶ La UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, por sus siglas en inglés), creada en 1964, promueve la integración de los países en desarrollo en la economía mundial dentro de un marco propicio para el desarrollo. La organización ha evolucionado gradualmente hasta llegar a convertirse en una autoridad basada en el conocimiento, cuya labor tiene por objeto orientar los debates actuales sobre las políticas y la reflexión en materia de desarrollo, velando especialmente por que las políticas nacionales y la acción internacional se complementen mutuamente para lograr un desarrollo sostenible. (Fuente: <http://www.unctad.org>).

⁷ El Enfoque Desarrollista de Osorio García (2006) corresponde al Enfoque de Política Económica de Acerenza (1987), pero hace especial referencia a la planificación turística desarrollada en América Latina desde principios de la década de los sesenta. Es decir ambos autores se refieren a un mismo enfoque utilizando diferentes denominaciones. No obstante, hay una sutil diferencia entre ambos autores, pues Osorio García sugiere por un lado un Enfoque Económico y por el otro un Enfoque Desarrollista, siendo este último exclusivo del subcontinente latinoamericano; en cambio, Acerenza se refiere a un solo enfoque, el de Política Económica, dentro del cual desarrolla lo acontecido en la generalidad de los países como en América Latina. (N. de A.)

influenciada de manera significativa por la política anticomunista de Estados Unidos. Dicha influencia se vio reflejada, según Osorio García (2006), en la Alianza para el Progreso y su “acuerdo de otorgar financiamiento a proyectos fundamentados en planes nacionales de desarrollo que rigieran las acciones de gobierno de los países localizados al sur de la unión americana”.

De esta manera, “se intentó obtener del fomento del turismo (...) los beneficios que brinda el desarrollo de la actividad con el fin de que los mismos coadyuven al logro de objetivos en el proceso de desarrollo económico y social de los países” (Acerenza, 1987:55).

Asimismo, cabe aclarar que, si bien el enfoque no varía de un continente a otro, es posible identificar determinadas diferencias respecto a cómo fue concebido en Europa, por un lado, y en América, por el otro. “En el primer caso, el proceso está orientado hacia un nivel microeconómico, inspirado más bien en la metodología para la formulación y evaluación de proyectos de inversión, y no a un nivel macroeconómico orientado en la metodología para la elaboración de planes globales y sectoriales, como sucede en el segundo caso” (Acerenza, 1987:57).

ANEXO NÚMERO 6.

SÍNTESIS DESCRIPTIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE CÓRDOBA.

El Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC), elaborado en el período Agosto de 2005/Noviembre de 2006, constituye el último caso de planificación turística en la Provincia de Córdoba. El mismo fue una iniciativa del gobierno provincial -concretamente de la última gestión del ex Gobernador Dr. José Manuel de la Sota. Su elaboración estuvo a cargo de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. -bajo la presidencia del Sr. Carlos Alesandri- y la Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco.

Según lo manifestado por el Dr. de la Sota y el Sr. Alesandri (ACT, 2006a), el PETSC fue concebido como un instrumento orientador, en el cual subyacen los principios de sustentabilidad, calidad y competitividad. Además, su elaboración fue planteada bajo un enfoque estratégico y, a la vez, participativo; es decir, se convocó a diferentes representantes del sector turístico para que contribuyan en el proceso de planificación.

Asimismo, de acuerdo a lo expuesto en el documento final del plan, su elaboración tuvo múltiples fundamentos, entre los cuales se mencionan los siguientes: el crecimiento sostenido del turismo en los últimos años; los aportes positivos que el turismo puede generar para el desarrollo sustentable; la aparición de nuevos productos turísticos; la incorporación de nuevos criterios de calidad; la discontinuidad de políticas integrales; la desigualdad de condiciones del desarrollo turístico en el territorio provincial; la inexistencia de estrategias integradas; la necesidad de monitoreo de políticas, planes y proyectos, particularmente respecto a su ejecución, efectividad e impactos; la debilidad institucional a nivel local; la carencia de marcos normativos locales y ajustes reglamentarios de las normas provinciales; y la necesidad de captar recursos humanos y aplicar modelos de calidad en la gestión turística (ACT, 2006a).

Por otro lado, en términos del marco normativo e institucional, el PETSC se encuadra bajo la Ley Nacional de Turismo 25.997, la Ley Provincial de Turismo 9124, el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) desarrollado por la Secretaría de

Turismo de la Nación y los programas estratégicos recomendados en éste para la Región Centro (compuesta únicamente por la Provincia de Córdoba).

El proceso de formulación del PETSC llevó más de un año (de Agosto de 2005 a Noviembre de 2006) y se dividió en cinco etapas, a saber:

ETAPA PRELIMINAR	Fijación de bases para el plan	Agosto/Septiembre 2005
ETAPA I	Talleres regionales	Octubre/Diciembre 2005
ETAPA II	Procesamiento	Diciembre/Marzo 2006
ETAPA III	Talleres regionales	Marzo/Abril 2006
ETAPA IV	Formulación final y presentación del plan.	Mayo/Noviembre 2006

Fuente: Adaptado del documento final del PETSC (ACT, 2006a:23).

1. Etapa preliminar: fijación de bases para el plan.

Aquí se conformó el equipo técnico de planificación, compuesto por dos miembros de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M (Mgter. Arq. Edgardo J. Venturini y Biol. Silvia Bianco) y tres de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería “Marcelo Montes Pacheco” (Prof. José Miguel Ávila, Prof. Irene Cuello, Prof. Sebastián Escudero).

A su vez, dicho equipo se encargó de: llevar a cabo un diagnóstico preliminar; definir los objetivos del PETSC (tanto el general como los particulares); adecuar la metodología utilizada en el PFETS para el desarrollo del plan provincial; conformar los equipos técnico operativo y de apoyo logístico; organizar los talleres regionales a fin de facilitar la participación de los diversos agentes de la actividad turística de todo el territorio provincial; producir el “Documento Base”; y convocar a los actores locales para los talleres regionales.

A. Objetivos.

Según lo expuesto en el documento final (ACT, 2006a), este plan provincial de turismo fue elaborado, en términos generales, con el objetivo de:

“Generar actuaciones estratégicas conducentes al desarrollo sustentable de la actividad turística en Córdoba, mediante la participación comprometida de todos los sectores del turismo de la provincia para el logro de una mejor calidad de vida para los habitantes, la protección del patrimonio provincial, el desarrollo cualitativo de la oferta, el incremento y la redistribución de los ingresos, basada en criterios de equidad y la consolidación de la imagen turística de la provincia” (ACT, 2006a:19-20).

Asimismo, los objetivos particulares del plan fueron los siguientes:

1. “Incorporar el enfoque de sustentabilidad como base de las actuaciones de desarrollo turístico en la Provincia de Córdoba.
2. Generar un proceso de planificación participativo, integrado, continuo y sujeto a verificaciones.
3. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, así como de la experiencia de los turistas y a la conservación de los recursos ambientales sobre los que se basa la actividad.
4. Constituir un instrumento de articulación de actuaciones para la concertación de actores involucrados en el desarrollo turístico.
5. Consolidar las actuaciones interjurisdiccionales e intersectoriales, tanto a nivel público como privado, favoreciendo el desarrollo coordinado de los sectores involucrados en el campo turístico provincial.
6. Procurar una distribución equilibrada de la demanda en relación a las condiciones de la oferta turística provincial, evitando situaciones de saturación e impactos negativos sobre los componentes de la oferta.
7. Promover el mejoramiento continuado de la calidad de la oferta turística provincial.
8. Promover el desarrollo de la calidad en la gestión y en la prestación de servicios turísticos.

9. Procurar el incremento de la inversión pública y privada en los diversos campos de la oferta y la promoción del turismo receptivo.
10. Contribuir al fortalecimiento del desarrollo empresarial del sector, optimizando la inversión turística” (ACT, 2006a:19-20).

B. Campos de actuación.

Como se mencionara anteriormente, para la elaboración del PETSC se trabajó sobre los denominados ‘campos de actuación’⁸. Éstos, definidos por el equipo técnico, fueron cinco; y según lo expuesto en el documento final del plan (ACT, 2006a), se definen de la siguiente manera:

1) Gestión de la Oferta: Recursos Turísticos.

Este campo de actuación hace referencia al desarrollo de atractivos y recursos turísticos, que permita:

- preservar las identidades regionales;
- favorecer la desconcentración y diversificación de las corrientes turísticas, generando más puestos de trabajo, ordenando, planificando y desarrollando regiones y corredores;
- propiciar el mejor aprovechamiento del patrimonio natural y cultural en función de una adecuada articulación interjurisdiccional e intersectorial, con adecuación y/o creación de marcos normativos pertinentes;
- y promover la identificación y valoración de atractivos potenciales para su posterior inserción en el patrimonio turístico local y regional.

2) Gestión de la Oferta: Facilidades y Servicios Turísticos.

Éste campo aborda la optimización de la calidad en relación a la accesibilidad, las instalaciones, la infraestructura y los servicios, mediante la fijación de criterios y la implementación de acciones:

- fomentando la concientización de los actores directos e indirectos del sector turístico;

⁸ Entiéndase por ‘campos de actuación’ a aquellos “componentes de la actividad turística agrupados por áreas temáticas que fueron predeterminados para facilitar las discusiones y debates en los talleres regionales” (ACT, 2006a:299) [N. de A.].

- incentivando la formación y capacitación de los recursos humanos;
- propiciando la adecuación y renovación de equipamiento e instalaciones existentes y la ejecución de nuevas obras;
- favoreciendo la conectividad y accesibilidad para la captación y traslación turística nacional y regional mediante la realización de obras de infraestructura y la optimización de las prestaciones actuales;
- y promoviendo la incorporación, actualización y homogeneización de las normativas sectoriales y modelos de calidad en la gestión y en las prestaciones turísticas.

3) Identificación y Promoción de Productos.

A fin de consolidar la imagen turística de la Provincia, este campo de actuación hace alusión a la promoción de las distintas regiones y corredores turísticos, fortaleciendo los productos y destinos turísticos existentes y emergentes mediante la implementación de estrategias que:

- posibiliten la identificación de segmentos de mercado actuales y potenciales, y los mejores canales de comercialización y promoción;
- propicien alianzas estratégicas entre el sector público y el privado, tanto de la actividad turística como de otros sectores, de manera tal de lograr mayor apoyo para la comercialización y promoción;

4) Inversión.

Según se expone en el documento final del PETSC (ACT, 2006a), este campo hace referencia a la inversión en obras públicas y la gestión de incentivos y financiamiento para emprendedores privados, a fin de optimizar las ventajas comparativas para un mejor posicionamiento de los destinos de la Provincia a través de acciones que:

- permitan la realización de estudios específicos del sector;
- fomenten la obtención de nuevas formas de financiamiento;
- y generen nuevas formas de gestión y estímulo para las inversiones.

5) Capacidad Local de Gestión Turística.

Dentro de este campo de actuación se aborda la disponibilidad de dispositivos y recursos que sirvan para la resolución de problemas planteados en términos de desarrollo turístico sustentable. Esto involucra: la identificación y evaluación de dispositivos que posibiliten un adecuado marco para la organización de la gestión turística integrada, y de recursos aplicables al desarrollo de estrategias de turismo sustentable.

2. Primera etapa: talleres regionales.

Finalizada la etapa preliminar, en la cual, entre otras cosas, se establecieron los objetivos y se definieron los campos de actuación del PETSC; en razón del carácter participativo del plan; y con la supervisión y coordinación del equipo técnico; se llevaron a cabo los primeros talleres, a los que asistieron diferentes representantes locales del sector turístico. Cabe aclarar que, a fin de incluir a todos los actores del territorio provincial estos talleres se desarrollaron de manera separada en cada área turística, a saber:

- **Área Mar Chiquita**
- **Área Traslasierras**
- **Área Norte**
- **Área Paravachasca**
- **Área Calamuchita**
- **Área Punilla**
- **Área Noroeste**
- **Área Capital**
- **Área Sierras del Sur**
- **Área Lagunas y Fortines**
- **Área Sierra Chica**

La metodología de los talleres fue similar a la utilizada en la formulación del PFETS: se trabajó en base a campos de actuación establecidos previamente, utilizando determinadas matrices (adaptadas de las del plan nacional), las cuales facilitaron la identificación de las distintas relaciones entre las variables y sus grados de influencia.

En primer lugar, se presentaron el documento base y los campos de actuación a los participantes. Cabe aclarar que, si bien los campos de actuación escogidos para el PETSC fueron cinco, en ésta etapa se trabajó sobre los primeros cuatro (Recursos Turísticos, Facilidades y Servicios Turísticos, Identificación y Promoción de Productos, e Inversión); el quinto campo (Capacidad Local de Gestión Turística), fue tratado en otros talleres regionales desarrollados con posterioridad (correspondientes a la etapa tercera del proceso de formulación del PETSC).

Luego, se separó a los participantes en cuatro grupos (según los campos 1, 2, 3 y 4) a fin de identificar los ‘conflictos’⁹ y las ‘potencialidades’¹⁰ correspondientes a cada uno de los campos; lo cual se logró mediante el empleo de la técnica lluvia de ideas. A continuación, se procedió a asignarle un valor a cada uno de los conflictos y las potencialidades identificadas para luego jerarquizarlos. Así, en base a la jerarquización realizada, se obtuvieron los ‘subsistemas decisores’¹¹ (conflictos que obtuvieron mayor valor en la jerarquía) y los ‘temas generadores’¹² (potencialidades de mayor valor).

Después de todo ello, se debatió acerca de qué programas y proyectos podrían implementarse. Y finalmente, entre los miembros de cada taller, se escogieron aquellos que participarían del segundo taller regional (correspondiente a la tercera etapa) a fin de tratar el campo de actuación pendiente.

3. Segunda etapa: procesamiento

Una vez finalizados los talleres, en la segunda etapa del proceso de formulación del PETSC, el equipo técnico procesó los resultados obtenidos a fin de contar con información consistente para un análisis más acertado. Luego, el equipo técnico redactó el “Documento Síntesis”. Éste, según se manifiesta en el informe final del PETSC, no

⁹ Entiéndase por ‘conflictos’ a aquellas “debilidades, aspectos no favorables y amenazas que dificultan el desarrollo de la actividad turística” (ACT, 2006a:299) [N. de A.].

¹⁰ Entiéndase por ‘potencialidades’ a aquellas “fortalezas, aspectos favorables y oportunidades que, como manifestaciones en el presente, facilitan el desarrollo de la actividad” (ACT, 2006a:299) [N. de A.].

¹¹ Entiéndase por ‘subsistemas decisores’ a aquellos “conflictos de mayor acción multiplicadora negativa” (ACT, 2006a:299) [N. de A.].

¹² Entiéndase por ‘temas generadores’ a aquellas “potencialidades de mayor acción multiplicadora positiva” (ACT, 2006a:299) [N. de A.].

sólo fue utilizado por quienes participaron directamente en el proceso de planificación, sino que también fue presentado a otros entes del gobierno provincial (órganos del Estado provincial vinculados a diversos aspectos que influyen en el desarrollo turístico) para su consideración y formulación de posibles aportes (ACT, 2006a).

En lo que al trabajo de procesamiento se refiere, según se expone en el documento mencionado, algunos aspectos habían sido abordados en todos los campos de actuación; por otro lado, otros asuntos habían surgido en campos de actuación inapropiados, por lo que fueron reconducidos al campo correspondiente; asimismo, hubo casos en los que se dieron ciertas inconsistencias entre conflictos y potencialidades de un mismo campo. De ahí que, a fin de analizar los resultados de los talleres, el equipo técnico sistematizó dichos datos y luego sintetizó la información. Para esto último, por cada área donde se desarrollaron los talleres, se elaboraron cuadros de dos columnas donde se expusieron los subsistemas decisores y los temas generadores, sin discriminar a qué campo de actuación se referían cada uno; de esta manera, se destacaron los conflictos y potencialidades de mayor relevancia en cada área turística.

Asimismo, se sintetizó la situación general en la Provincia, integrando los resultados por campo de actuación, de lo cual se concluyó lo siguiente:

A. Gestión de la oferta: Recursos Turísticos.

En primer lugar, la potencialidad de mayor valor en la Provincia de Córdoba es la existencia de recursos naturales y culturales que, integrados, posibilitan un mejor aprovechamiento para la conformación de productos turísticos orientados a diversas modalidades de turismo. Asimismo, la diversidad y calidad de estos recursos turísticos presenta una alta potencialidad para la organización de nuevos productos. Además, otra potencialidad importante se relaciona con la existencia los productos típicos regionales asociados a sistemas de producción tradicionales, lo cual puede ayudar a mantener y reforzar identidades locales.

Sin embargo, según la ACT (2006a), estas potencialidades pueden verse afectadas por los siguientes aspectos conflictivos: la carencia o falta de actualización de inventarios; la escasa conciencia de las comunidades anfitrionas

en relación al uso, protección y valoración de los recursos; la escasa protección, tanto por la ausencia de normativa local como por el escaso control y aplicación de la normativa provincial vigente; la superación de la capacidad de carga de los recursos; las dificultades respecto a su accesibilidad; y la utilización de tales recursos por parte de otras actividades económicas, lo cual deriva en la no disponibilidad de los mismos para el uso turístico.

B. Gestión de la oferta: Facilidades y Servicios.

En el caso de las áreas turísticas consolidadas, la potencialidad de mayor envergadura es la existencia de una gran cantidad y diversidad de equipamiento turístico, a lo cual se le suman los niveles aceptables de infraestructura y servicios generales. En el caso de las áreas de menor desarrollo turístico, lógicamente, es posible observar menor variedad y cantidad de equipamiento turístico. Por otro lado, una potencialidad destacable es la tendencia hacia la asociatividad en el sector privado de algunas áreas de la Provincia.

En relación a los conflictos más relevantes, se identificaron: deficiencias en la infraestructura de servicios básicos (agua, gas y cloacas) que dificultan la operatividad de la planta instalada; una deficiente conectividad por mal estado de los caminos; falta de homogeneización e incompleta señalización turística; escasa oferta de equipamiento complementario (para eventos, recreación, deportes, esparcimiento, etc.) que permita generar productos diferenciados para disminuir la estacionalidad; deficiencias en la calidad de prestación de servicios turísticos; y una inadecuada prestación del servicio público de información turística.

C. Promoción e identificación de Productos.

En términos de éste campo de actuación, la principal potencialidad identificada es el desarrollo de productos de reconocida calidad conformados a partir de la diversidad de recursos naturales y culturales; lo cual, a su vez, posibilita el diseño de nuevos productos turísticos. Asimismo, otro aspecto positivo es la existencia de marcas consolidadas y reconocidas que potencian tales productos y el posicionamiento de Córdoba en el plano turístico nacional.

Los conflictos más graves respecto a este campo se relacionan con: la escasez de circuitos regionales y su integración en corredores interregionales; la falta de estrategias consensuadas entre la Provincia y los municipios y entre el sector público y el privado; la falta de estudios de demanda para la identificación de diferentes segmentos y la adecuación de los productos y estrategias de promoción a los mismos; la ausencia de pautas para la unificación en la prestación de la información turística (material de información y promoción).

D. Inversión.

En el caso de las áreas turísticas consolidadas, la potencialidad de mayor rango es su presencia efectiva en el mercado nacional; además, presentan un importante grado de apertura hacia el desarrollo de inversiones en nuevas modalidades de alojamiento y otros servicios. En el caso de las áreas que no tienen una posición consolidada, la potencialidad más relevante es la existencia de recursos turísticos con alto grado de atractividad, a lo que se le suman los relativamente bajos costos de la tierra y la actitud proactiva de las poblaciones locales hacia nuevos proyectos turísticos. Por otro lado, en todas las áreas de la Provincia, un aspecto altamente positivo es la existencia de un marco legal específico (Ley 7232 – Régimen de promoción y desarrollo turístico de la Provincia de Córdoba).

En cuanto a los aspectos que pueden afectar negativamente, se observa: falta de diversificación en la inversión; marcada estacionalidad que genera plazos más prolongados para el recupero de las inversiones; altos costos y baja calidad de los servicios públicos locales; ausencia de créditos como medio de fomento a la inversión y dificultad de acceder a créditos existentes; deficiencias en el asesoramiento para la realización de inversiones.

4. Tercera etapa: talleres regionales.

Luego de obtener la información correspondiente a los primeros cuatro campos de actuación, se trabajó el quinto y último. Esto también se hizo en talleres regionales, sin embargo sólo asistieron aquellos participantes de los encuentros previos que fueron especialmente designados. En estos segundos talleres, se analizó la

existencia de dispositivos y recursos aplicables a la resolución de los subsistemas decisores y el fortalecimiento de los temas generadores, para evaluar la capacidad local de gestión turística. Es decir, se estudió si las diferentes áreas turísticas poseen, por un lado, un marco legal, una estructura funcional administrativa, organización social e información; y, por otro lado, si cuentan con recursos humanos, físico-tecnológicos y financieros. Todo ello fue analizado, mediante el uso de matrices, en función de cada uno de los subsistemas decisores y temas generadores identificados en cada área turística. Del análisis de la información obtenida en estos talleres se obtuvieron los siguientes resultados:

A. Dispositivos:

a. Marco Legal.

En el ámbito provincial se observó la existencia de un amplio y específico marco normativo, que abarca todos los conflictos y potencialidades identificadas en la formulación del plan. Sin embargo, se destacó la necesidad de perfeccionar algunas reglamentaciones (en particular el Decreto 552/86 de Regionalización Turística a fin de incorporar la región “Lagunas y llanuras” y las disposiciones de la Ley 9124 respecto a la constitución del Consejo Provincial de Turismo a fin de adecuarlo con la Ley 9206 de Regionalización de la Provincia).

En relación al marco legal a nivel local, se expuso que, en general, existen reglamentaciones urbanísticas, y que existen algunos casos en los que también se cuenta con normativas ambientales, patrimoniales y de servicios turísticos. En general se reglamentan aspectos relacionados a la construcción y el uso del suelo, y existe escasa normativa que regule los servicios del sector gastronómico y recreativo.

Finalmente, según se concluye en el documento final del PETSC, el marco legal vigente actúa como facilitador de la resolución de conflictos y el fortalecimiento de potencialidades.

b. Estructura Funcional Administrativa.

En lo que compete a la Administración Pública a nivel provincial, se identificó la necesidad de fortalecer el rol de control, particularmente respecto al manejo de los recursos, la dotación de infraestructura, y la prestación de servicios.

Por otro lado, en relación a las estructuras administrativas locales, se observaron casos en los que existe una estructura institucional con un funcionamiento adecuado, particularmente en los centros turísticos consolidados. Asimismo, en otras localidades, se evidenció la existencia de una estructura administrativa específica, pero que no cuenta con los recursos ni el equipamiento adecuado para cumplir sus funciones de manera eficiente; se trata, por lo general, de centros turísticos donde el área de turismo está integrada con otras (cultura, deporte, ambiente, etc.). También hubo casos en los que se observó la inexistencia de una estructura institucional, aunque sí se cuenta con personas que, de manera no sistemática, son responsables de funciones relacionadas al turismo; esto se da concretamente en destinos turísticos emergentes. Finalmente, se mostró que en algunas localidades no solo se carece de una estructura administrativa de competencia turística, sino que tampoco existen personas que se encarguen de las actividades vinculadas al turismo; al igual que la situación anterior, este caso se hizo evidente en aquellos destinos turísticos con desarrollo incipiente y no consolidado.

En general, a nivel local, las estructuras institucionales se caracterizan por escasez de actuaciones en relación al patrimonio y los servicios turísticos, sea por normativas limitadas, escasa valoración de la intervención local, o bien la falta de medios técnicos y presupuestarios. Por otro lado, se destacó la existencia de una actitud positiva hacia la asociatividad entre los sectores público y privado.

c. Organización Social.

Respecto a la implicación de la comunidad local y los prestadores de servicios turísticos, en general, se observó la existencia de grupos

abogados a las problemáticas de los recursos (particularmente organizaciones ambientalistas o vinculadas a aspectos de la cultura local) y a la prestación de servicios turísticos. Asimismo, se evidenció el potencial de las cooperativas de servicios, las cuales podrían desempeñar un rol de gran importancia debido al papel que cumplen en las economías locales. Por otro lado, se concluyó que las instituciones educativas parecen poseer un gran potencial respecto a la concientización y capacitación.

d. Información.

En lo que respecta a éste dispositivo, se observó que existe información del medio turístico, sin embargo no siempre está disponible ni es conocida en el ámbito local. En este nivel, se observa que existe información desactualizada e incompleta; además, en muchos casos, no se cuenta con canales de comunicación hacia la sociedad y los actores locales.

B. Recursos:

a. Recursos Humanos.

En relación a la capacitación de la comunidad turística provincial respecto a los subsistemas decisores y temas generadores, se observó que existen recursos humanos capacitados, aunque éstos no siempre son asignados adecuadamente a la resolución de los conflictos y el fortalecimiento de las potencialidades. Por otro lado, a sabiendas de que existen personas que podrían desarrollar tareas de capacitación, se concluyó que la inexistencia de programas locales destinados a tal fin impide la asignación de éstos recursos a la resolución de los problemas vinculados con la capacitación y concientización. En lo que respecta a la capacitación específica de los recursos humanos en el nivel operativo, se observaron carencias en las prestaciones básicas y puestos de base (informantes turísticos, camareros, mucamas, etc.).

b. Recursos Físicos.

Respecto a la existencia de equipamiento e instalaciones afectadas al turismo, se observaron algunas limitaciones; por ejemplo, en los organismos públicos provinciales se detectó la existencia de recursos físicos pero, debido a que su disposición depende de las decisiones que tomen las autoridades, éstos no siempre están asignados correctamente. Asimismo, se observó que en determinados centros turísticos emergentes existe una actitud positiva hacia la disposición de los recursos físicos para el desarrollo de actividades turísticas culturales, deportivas, entre otras.

c. Recursos Financieros.

En relación a éste recurso, en lo que respecta al nivel local, se observan importantes limitaciones vinculadas a la disponibilidad de fondos para el área de turismo. Respecto al ámbito provincial, se cuenta con asignaciones presupuestarias específicas, sin embargo tales recursos no siempre son aplicados a la resolución de los subsistemas decisores y el fortalecimiento de los temas generadores identificados en el PETSC.

Por otro lado, se destacó la existencia de asignaciones presupuestarias a partir de la Ley 7232 y CFI para el caso de la promoción de inversiones en el sector.

5. Cuarta etapa: formulación final y presentación del plan.

En base a los resultados obtenidos en las etapas anteriores el equipo técnico del PETSC identificó diferentes programas y proyectos para el logro de los objetivos planteados, los cuales fueron reunidos, según el tema que trataran, en 'Líneas Programáticas'¹³. Y, finalmente, se redactó el informe final del PETSC y se llevó a cabo la presentación del mismo.

¹³ Entiéndase por 'línea programática' a "la transferencia instrumental de un área temática en orientaciones para la acción a fin de concretar el Plan en base a Programas y Proyectos agrupados según objetivos correspondientes a dicha área temática" (ACT, 2006a:299) [N. de A.].

A continuación se expone lo establecido en el documento final del PETSC (ACT, 2006a) respecto a las líneas programáticas, proyectos y programas, según el campo de actuación al que esté directamente relacionado. Si bien en dicho documento se enseñan 16 líneas programáticas, y sus respectivos programas y proyectos pre-identificados, a continuación sólo se exponen las dos primeras categorías.

A. Gestión de la Oferta: Recursos Turísticos.

- Línea programática número 1: Puesta en valor de los recursos turísticos.

Ésta línea se enfoca en el mantenimiento de los recursos turísticos en condiciones óptimas, e implica el desarrollo de un proceso en el que se incluyan las siguientes acciones: relevamiento, sistematización de información, valoración de atractividad y toma de decisiones respecto a posibles intervenciones. Asimismo, para la ejecución de los programas identificados bajo esta línea, resulta evidente la necesidad de trabajo en conjunto con otros organismos del Gobierno de la Provincia.

- 1.1 Programa de desarrollo del Plan de Manejo y Programa de Uso Público en las áreas naturales protegidas de la Provincia de Córdoba (Ley 6964).
- 1.2 Programa de optimización del uso turístico de recursos naturales.
- 1.3 Programa de optimización del uso turístico de recursos culturales materiales.
- 1.4 Programa de recuperación y revalorización de recursos culturales intangibles.
- 1.5 Programa general de actualización permanente de inventario de recursos turísticos.

B. Gestión de la Oferta: Facilidades y Servicios.

- Línea programática número 2: Mejoramiento de infraestructura.

Con los programas y proyectos identificados aquí, se pretende facilitar la accesibilidad a los recursos turísticos, los desplazamientos interiores en el espacio turístico, y la provisión de determinados servicios básicos (agua, gas, tratamiento de residuos). En este caso también deberá desarrollarse un proceso que incluya un relevamiento, la sistematización de la información, la identificación de proyectos prioritarios y la toma de decisiones en relación a las intervenciones que se necesiten para solucionar los problemas. Asimismo, también deberá trabajarse en conjunto con otros órganos estatales, particularmente organismos nacionales competentes en esta materia.

- 2.1 Programa de adecuación y optimización de la red vial (primaria, secundaria y terciaria).
- 2.2 Programa de ejecución del sistema integral de señalización turística provincial.
- 2.3 Programa de optimización del transporte y nudos articulares.
- 2.4 Programa de mejoramiento de redes de provisión de agua potable.
- 2.5 Programa de provisión de servicios cloacales y tratamiento de efluentes.
- 2.6 Programa de ampliación y mejoramiento de redes de provisión de gas natural.
- 2.7 Optimización de sistemas de recolección y tratamiento de residuos sólidos.

- Línea programática número 3: Mejoramiento de servicios generales.

Los programas y proyectos reunidos bajo ésta línea programática se caracterizan por estar orientados al mejoramiento de aquellos servicios que influyen en la calidad de vida de los residentes y que, a la vez, son utilizados por los turistas (atención médica primaria, cajeros automáticos, servicios de telecomunicaciones, y de asistencia y seguridad para el turista). También en

este caso es necesario iniciar un proceso en el que se incluyan acciones de relevamiento, sistematización de la información y toma de decisiones respecto a las posibles intervenciones. Asimismo, dado que los aspectos tratados en esta línea programática competen a otros organismos, se hace necesario trabajar en conjunto.

3.1 Programa de seguridad y asistencia turística.

- Línea programática número 4: Mejoramiento y creación de equipamiento y servicios turísticos.

A fin de lograr la excelencia, satisfacer a la demanda, concretar los productos turísticos y redistribuir los flujos turísticos entre las diferentes áreas de la Provincia, se plantea aquí la optimización de la oferta de servicios turísticos en general, mediante la adecuación del equipamiento turístico existente, y la creación de nuevo equipamiento según se requiera. Esto implica acciones de relevamiento, sistematización de la información, ordenamiento, determinación de áreas funcionales y geográficas con requerimientos específicos y la toma de decisiones acerca de las posibles acciones de intervención. Por un lado, se presenta la necesidad de acciones e intervención directa respecto al equipamiento asignado a la gestión pública; por otro lado, para los casos en los que el equipamiento sea de propiedad privada, serán necesarias acciones de fomento, incentivo y asesoramiento.

4.1 Programa de mejoramiento de equipamiento turístico existente.

4.2 Programa de creación de nuevo equipamiento turístico.

4.3 Programa de organización de las prestaciones vinculadas a los servicios receptivos.

4.4 Programa de optimización de servicios de transporte turístico.

- Línea programática número 5: Adecuación y creación de equipamiento e instalaciones para la recreación.

Siguiendo los programas y proyectos incluidos aquí, se pretende mejorar la oferta de equipamiento e instalaciones destinadas a actividades de recreación, para el uso de los residentes y como parte de los servicios turísticos en general. Esto implica acciones de relevamiento, sistematización de la información, ordenamiento, determinación de áreas funcionales y geográficas con requerimientos específicos y toma de decisiones acerca de posibles acciones a implementar. Además, la intervención deberá ser directa cuando el equipamiento pertenezca al gobierno, y acciones de fomento, incentivo, y asesoramiento para aquellos casos de propiedad privada.

5.1 Programa de adecuación de costas, riberas y balnearios.

5.2 Programa de creación de nuevos centros de recreación.

5.3 Programa de creación de equipamiento e instalaciones en reservas naturales.

5.4 Programa de creación de equipamiento para espectáculos y esparcimiento.

5.5 Programa de creación de equipamiento para prácticas deportivas.

- Línea programática número 6: Desarrollo del turismo social.

Este conjunto de programas y proyectos está vinculado con la mejora de la calidad de vida de la población de grupos sociales económicamente débiles, ofreciendo a tales ciudadanos la posibilidad de disfrutar experiencias turísticas. Aquí también se observa la necesidad de un proceso que incluya relevamiento, sistematización de la información y toma de decisiones respecto a la intervención. Asimismo, esta línea programática requiere del trabajo interjurisdiccional de la ACT con otros órganos del gobierno provincial.

6.1 Programa de turismo social en colonias de vacaciones de la Provincia.

6.2 Programa de turismo social en coordinación con el sector turístico privado.

C. Identificación y Promoción de Productos.

- Línea programática número 7: Desarrollo integral de la promoción.

Según lo expuesto en el documento final del PETSC, los programas y proyectos que se incluyen en esta línea programática se orientan a la profundización, reorientación y fortalecimiento de las estrategias de promoción integral de Córdoba en los distintos mercados. Para ello, se vislumbra la necesidad de acciones de relevamiento, sistematización de la información, identificación de segmentos de demanda y sus requerimientos, valoración de la atractividad de los recursos y sus posibilidades y restricciones para satisfacer la demanda, procesos de diseño y toma de decisiones acerca de la optimización, adecuación y creación de productos turísticos, así como identificación y organización de criterios y metas referidas a las diferentes acciones de la promoción. Además, se señala que será necesario el trabajo interjurisdiccional, ya que los recursos sobre los cuales se organizan los diversos productos turísticos se encuentran bajo la tutela de otros organismos estatales. De igual manera, en los casos en que los recursos sean de propiedad privada será necesaria la intervención de empresas, ONGs, etc. Asimismo, también deberá actuarse en conjunto con otros niveles estatales y otros sectores económicos.

7.1 Programa de estudio de la demanda.

7.2 Programa general de diseño y adecuación de productos.

7.2.1 Programa de optimización de productos insertos en el mercado.

7.2.2 Programa de adecuación y fortalecimiento de productos en desarrollo.

7.2.3 Programa de análisis de productos potenciales.

7.3 Programa de fortalecimiento de la imagen Córdoba Turística.

7.4 Programa de optimización de las acciones de promoción.

D. Inversión.

- Línea programática número 8: Identificación de perfiles de inversión y captación de inversiones.

Esta línea, pretende orientar el desarrollo sustentable del sector mediante la inversión en obras públicas y la gestión de incentivos y financiamiento para la inversión privada, la puesta en valor del patrimonio y la capacitación de recursos humanos especializados. Asimismo, siguiendo lo expuesto en el PETSC, ello deriva en la necesidad de realizar un estudio de mercado, identificar los requerimientos y prioridades, así como también tomar decisiones respecto a las posibles intervenciones. Además, al igual que en muchas otras líneas programáticas, se presenta aquí la necesidad de una acción interjurisdiccional en coordinación con entes públicos y entidades financieras.

- 1.1 Programa de análisis y evaluación de requerimientos de la demanda (real y potencial).
- 1.2 Programa de identificación de áreas prioritarias (funcionales y geográficas) para inversión.
- 1.3 Programa de captación de inversiones.

E. Programas Transversales.

En este apartado se exponen aquellos programas y proyectos que se vinculan a todos los campos de actuación mencionados anteriormente y sus correspondientes líneas programáticas.

- Línea programática número 9: Desarrollo de acciones de concientización.

Por medio de las acciones propuestas para esta línea se pretende que las poblaciones anfitrionas adquieran una verdadera conciencia de la necesidad de poner en valor sus recursos y conocer su realidad social; por otro lado, estos programas y proyectos también se orientan a fomentar una actitud positiva y buena predisposición para recibir visitantes, a fin de convertir a los residentes en agentes transmisores de la identidad local. Para todo ello se requieren acciones de organización de contenidos, identificación de instrumentos y medios, y la toma de decisiones respecto a las actuaciones más pertinentes.

9.1 Programa de concientización de la población local.

9.2 Programa de concientización de la población escolarizada.

- Línea programática número 10: Desarrollo de actividades de capacitación.

La intención de los programas y proyectos involucrados en esta línea programática es la de proporcionar conceptos y herramientas para todos aquellos que trabajen en el sector, sin importar cual sea el cargo que ocupe. De ello se espera una mejor experiencia del turista, mayor rentabilidad de las empresas y del sector en general, así como una óptima calidad de la oferta turística. Para esto se requieren acciones de identificación de requerimientos de los diferentes sectores turísticos y la toma de decisiones para el desarrollo sistemático y permanente de acciones de capacitación.

10.1 Programa de capacitación para puestos operativos.

10.2 Programa de actualización de herramientas para la gestión gerencial (sector público y privado).

- Línea programática número 11: Adecuación de la legislación turística.

Conociendo la dinámica de cambio de la actividad turística, es necesario un control permanente de la legislación vigente para acompañar las variaciones del sector mediante la adecuación del marco normativo; de ahí la presente línea programática pretende optimizar los dispositivos reglamentarios. Para ello se requieren acciones de análisis críticos de la legislación existente en función de las transformaciones del sector, la sistematización de la información de todos los niveles legislativos, la confrontación con las tendencias y proposición de modificaciones, y la creación o sustitución de los instrumentos normativos. Asimismo, dada la necesaria interacción con otros organismos, se presenta aquí también el requisito del trabajo interjurisdiccional.

11.1 Programa de creación y adecuación de normativas.

11.2 Programa de difusión de la normativa.

- Línea programática número 12: Fortalecimiento de las acciones de control.

Los programas y proyectos enunciados en ésta línea programática pretenden optimizar las acciones de control sobre el uso de los recursos turísticos, el equipamiento y los servicios. Tales acciones, según se expresa en el PETSC, requieren de un proceso de actuación en el cual se realicen tareas de relevamiento, sistematización de información, ordenamiento, coordinación de actuaciones y toma de decisiones acerca de las necesarias intervenciones. Debido a que el control sobre determinados recursos y equipamiento es competencia de otros órganos o niveles estatales, en esta línea programática también es necesario el trabajo interjurisdiccional mancomunado.

- 12.1 Programa de optimización de recursos técnicos, materiales y presupuestarios de las áreas de control de la Agencia Córdoba Turismo.
- 12.2 Programa de capacitación de los recursos humanos asignados a las funciones de control.
- 12.3 Programa de coordinación y delegación de acciones de control a municipios y comunas.
- 12.4 Programa de coordinación de acciones de control con otros organismos del Estado provincial que ejercen la tutela sobre los sistemas de recursos turísticos.

- Línea programática número 13: Sistematización de la información.

Con las acciones previstas aquí se intenta facilitar la disponibilidad de información precisa y actualizada sobre todos los componentes de la oferta y la demanda turística. Ello implica llevar a cabo relevamientos, procesamientos de datos, así como crear un sistema de información turística provincial. Al igual que gran parte de las líneas programáticas mencionadas con anterioridad, en ésta también se presenta la necesidad de trabajar en conjunto con otras organizaciones y entes públicos de distintos niveles.

- 13.1 Programa de actualización de la información sobre la oferta.
- 13.2 Programa de creación de la Red Provincia Municipios de información sistematizada e informatizada con actualización permanente.
- 13.3 Programa de optimización de la información estadística.

- Línea programática número 14: Optimización de la calidad turística.

A través de los programas y proyectos que se presentan en esta línea, se pretende instaurar sistemas de gestión de la calidad en todos los componentes de la oferta turística provincial. Para ello se prevén acciones de identificación de requerimientos, sistematización de la información, capacitación de los recursos humanos y toma de decisión respecto a las posibles intervenciones.

Aquí se observa la necesidad de una acción intersectorial en conjunto con otros organismos de la Provincia, organizaciones especializadas en calidad y el sector turístico privado.

14.1 Programa de implementación en la Agencia Córdoba Turismo del Sistema de Gestión de la Calidad basado en el modelo que sigue las bases del Premio Nacional a la Calidad.

14.2 Programa de implementación de sistemas de gestión de la calidad en servicios turísticos.

14.3 Programa de capacitación de los recursos humanos asignados al programa de calidad turística.

- Línea programática número 15: Asistencia técnica permanente a municipios y comunas turísticos.

Esta línea versa sobre acciones que faciliten la resolución de situaciones no favorables y fortalezcan potencialidades emergentes de los municipios y comunas de la Provincia. Se trata de un proceso integral y sistemático, en el cual se incluyen acciones sobre aspectos como el ordenamiento territorial, la puesta en valor de los recursos turísticos y la oferta y prestación de servicios turísticos en el ámbito local.

15.1 Programa de asistencia técnica a municipios turísticos.

- Línea programática número 16: Monitoreo, control y ajuste de las actuaciones del plan.

El objetivo de esta línea de actuación es básicamente el seguimiento y control de las acciones previstas, y en el caso en que sea necesario su ajuste. Para ello se hace indispensable la conformación de un equipo el cual sea asignado exclusivamente para el desarrollo de tales tareas.

6. Unidad técnica de coordinación y seguimiento.

Finalmente, de acuerdo a la última línea programática, en el documento del PETSC se expone que, para la ejecución del plan, es necesario establecer un equipo técnico que sea responsable de:

- Determinar indicadores de avance para el monitoreo del desarrollo del plan.
- Determinar el alcance territorial de los distintos programas y proyectos.
- Establecer un cronograma de implementación de los programas y proyectos de cada línea programática (calendarización).
- Coordinar con cada una de las áreas técnicas de la Agencia Córdoba Turismo el desarrollo de los proyectos.
- Coordinar con otras áreas del gobierno e instituciones privadas para la efectivización de acciones intersectoriales e interjurisdiccionales cuando la implementación del programa o proyecto así lo requiera.
- Monitoreo continuo y ajuste de las acciones desarrolladas.
- Otras acciones que pudieran emerger del proceso de implementación.

ANEXO NÚMERO 7.

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS EXTRAÍDOS DEL DOCUMENTO FINAL DEL PETSC.

A fin de indagar sobre la existencia de aspectos -técnicos y/o políticos- que posiblemente hayan actuado en detrimento de la implementación del PETSC; y, de esta manera, conocer aquellas áreas de trabajo en las cuales pueda hacerse una intervención técnica para optimizar la planificación del turismo sustentable en la Provincia de Córdoba; en una primera instancia, se investigó el mencionado caso de estudio por medio de un análisis de datos cualitativos, obtenidos a partir del documento final con el que dicho plan fue presentado al sector turístico. Para ello, con el propósito de estudiar sistemáticamente dicho caso, se establecieron y definieron cinco categorías temáticas; las cuales, como se mencionara en el marco metodológico, fueron elaboradas a partir del marco teórico y las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) respecto a la formulación e implementación de planes de desarrollo turístico [Anexo Nro. 2].

A continuación, se exponen los datos recabados a partir del informe final del PETSC y el análisis correspondiente.

1. Datos recopilados del documento final del PETSC.

1.1. Aspectos relativos a la naturaleza directiva y participativa de la planificación.

En primer lugar, en cuanto al carácter directivo del PETSC, se observó que la orientación que se pretende dar al turismo de la Provincia mediante este plan tiene como pilar el desarrollo sostenible de la actividad. Esto se manifiesta en todo el documento final, particularmente en los objetivos, programas y proyectos. Un ejemplo a destacar es el siguiente objetivo: “Incorporar el enfoque de sustentabilidad como base de las actuaciones de desarrollo turístico en la Provincia de Córdoba” (ACT, 2006a:19). De igual manera, es posible observar este rasgo en la carta adjunta al informe final, escrita por el Dr. José Manuel de la Sota (ex Gobernador de la Provincia de Córdoba, en cuya gestión se elaboró dicho plan), quien afirma que su

gobierno propuso al PETSC como un “instrumento orientador y facilitador de un proceso de desarrollo turístico sustentable” (ACT, 2006a:7).

En lo concerniente al carácter participativo, uno de los factores más recurrentes en el documento final del PETSC es el hecho de que fue formulado con la intervención de ciudadanos de diferentes instituciones -relacionadas directa o indirectamente con la actividad turística- de los siguiente ámbitos: “el Estado provincial, el sector privado, los municipios y comunas, las organizaciones intermedias y el sector académico” (ACT, 2006a:9). Según lo expresado por el Sr. Carlos Alesandri (ex Presidente de la ACT) en el prefacio del documento final, se consideró “de vital importancia la intervención activa de todos los actores vinculados con el desarrollo turístico (...) quienes fueron convocados para la concertación y coordinación de actuaciones dirigidas a lograr una formulación participativa (...) de las orientaciones, programas y proyectos que integran el Plan” (ACT, 2006a:9).

Concretamente, el nivel de participación que más se destaca en el documento final del PETSC es el de consulta. Este hecho se dio particularmente en lo referente al análisis de la situación del turismo en la Provincia de Córdoba, realizado en distintos talleres llevados a cabo en todo el territorio provincial; en los que, los asistentes identificaron y jerarquizaron los problemas que limitaban el desarrollo turístico así como los aspectos que lo favorecían.

Por otro lado, la importancia que se le dio al carácter participativo del plan puede observarse también en la definición de los objetivos, entre los cuales se destacan los siguientes: “Generar un proceso de planificación participativo (...)” y “Constituir un instrumento de articulación de actuaciones para la concertación de actores involucrados en el desarrollo turístico” (ACT, 2006a:19).

1.2. Aspectos relativos al enfoque estratégico.

Se observó que tanto el nombre como el planteo del plan sugieren que el trabajo se ha enfocado en el nivel estratégico de la planificación (y no en su dimensión operativa). Más aún, tanto en la carta escrita por el Dr. de la Sota, como en el

prefacio redactado por el Sr. Alesandri y en el objetivo general del plan, se habla de 'la estrategia' y de 'actuaciones estratégicas'.

Asimismo, se reconoció una instancia característica del nivel estratégico de la planificación, a saber: el análisis situacional. Éste tuvo lugar mediante la identificación de los denominados 'conflictos' y 'potencialidades'. Esta instancia se constituyó en una variante del clásico análisis F.O.D.A.; pues, si bien no se utilizaron los mismos términos ni la misma metodología, el objetivo de ambos es similar: obtener un perfil de la situación sobre la que se pretende intervenir, identificando y relacionando los puntos fuertes y débiles. Concretamente, y de acuerdo a lo expuesto en el informe final, a través de este análisis se identificaron, por un lado, las debilidades, los aspectos no favorables y las amenazas que dificultan el desarrollo turístico; y, por otro lado, las fortalezas, los aspectos favorables y las oportunidades que lo facilitan.

Sin embargo, si bien se definieron los objetivos de manera global y se realizó un análisis situacional, se observó la ausencia de determinados aspectos de gran relevancia en la planificación a nivel estratégico; pues, no se definieron ni la visión y ni la misión; no se especificó un plazo determinado en el cual deba ejecutarse el plan ni las fases en las que la implementación debería darse; así como, aparentemente, tampoco se estudiaron los destinos competidores ni se elaboraron proyecciones respecto a posibles escenarios futuros.

Además, se identificó la presencia de elementos característicos del nivel operativo de la planificación. En particular, llama la atención que no se hayan definido concretamente las estrategias pero sí se hayan identificado los programas y proyectos a elaborar e implementar (cuestión representativa de la planificación operativa). Sin embargo, tampoco se lo puede considerar un plan operativo ya que, en términos de este nivel de planificación, carece de aspectos de suma relevancia como la definición de metas acotadas, la especificación de plazos para los programas y proyectos, el establecimiento de un cronograma de implementación, la asignación de recursos, la determinación de responsabilidades de ejecución, y el diseño de un sistema de control.

1.3. Aspectos relativos al enfoque de desarrollo sustentable.

Como se indicara en el apartado 1.1 del presente anexo, el desarrollo sustentable es el horizonte al que, por medio de esta acción de intervención, el Estado provincial pretende que el sector turístico se dirija. Particularmente, en cuanto a la impronta de los criterios de sustentabilidad, cabe afirmar que su influencia se manifiesta en todo el documento del plan. En particular, este enfoque se hace explícito en las cartas de las autoridades políticas, la definición de los objetivos y de los denominados ‘campos de actuación’, la inclusión de la comunidad en el proceso de elaboración del plan, y en los programas y proyectos identificados. De esto, vale la pena destacar la influencia del desarrollo sustentable, en todas sus dimensiones, sobre la determinación de los objetivos y la definición de los campos de actuación, pues tanto unos como otros constituyeron los cimientos del PETSC e influyeron determinantemente en la identificación de los programas y proyectos.

1.4. Aspectos relativos al marco normativo-institucional y la integración con respecto a la política turística nacional y local.

Según se observó en el documento final, el PETSC -propuesto como instrumento para instaurar y fortalecer una política turística de Estado- se enmarca en la Ley Provincial de Turismo 9124. Además, en términos de su adhesión a la política nacional, el mencionado plan se vincula directamente con la Ley Nacional de Turismo 25.997 y el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Respecto a éste último, la integración del plan provincial es notable; un claro ejemplo de ello es que, en el plan de la Provincia, se tomó como referencia la metodología de análisis situacional que se utilizó en el plan nacional, y se la adaptó a las características y requerimientos puntuales de la planificación turística en Córdoba; de ahí que puedan reconocerse en el PETSC numerosas características del PFETS.

Cabe notar que en el plan nacional no sólo se establecieron las estrategias que la Secretaría de Turismo de la Nación debería implementar en la Región Centro (constituída sólo por la Provincia de Córdoba), sino que también se definieron y recomendaron determinadas estrategias, programas y proyectos, que la Provincia

debería implementar por su cuenta. Sin embargo, estos lineamientos, aparentemente, no fueron desarrollados según lo sugerido en el PFETS, sino que fueron integrados en la determinación de los objetivos del plan provincial y la definición de los campos de actuación.

Por otro lado, el PETSC muestra un gran interés en las comunidades locales y la política turística que aplican las respectivas administraciones públicas; esto bien puede observarse, tanto en su carácter participativo, analizado anteriormente, como en la consideración que se tuvo a la capacidad de gestión local; la cual fue estudiada en el análisis situacional y tenida en cuenta en la definición de las acciones a desarrollar.

1.5. Aspectos relativos al proceso de planificación turística.

En lo referente al proceso de planificación, a excepción de la etapa de implementación y monitoreo (de la cual no fue posible obtener datos a partir del documento analizado), cabe reconocer que, en términos generales, se desarrollaron los procedimientos requeridos normalmente, a saber:

- Por un lado, en la etapa preliminar, se conformó el equipo técnico y los equipos de apoyo; se establecieron las bases o términos de referencia del plan; se determinaron los objetivos; se organizaron las actividades a desarrollar para la formulación del plan; se diseñó la metodología de análisis; se redactó un ‘documento base’; y se invitó a miembros del sector turístico provincial a participar de la elaboración del plan.

De todo ello, cabe afirmar que la designación del equipo técnico, fue un aspecto de gran relevancia, dado que fue éste el responsable de la organización y coordinación de las actividades en el proceso de elaboración del plan. Dicho comité estuvo integrado por distintos representantes de dos instituciones, a saber: la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. (ACT) y la Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco.

Por otro lado, cabe notar que, no haciéndose explícitos los criterios con los que fueron seleccionados los campos de actuación, se destaca la prioridad que se le

otorgó a los factores de la oferta turística; pues de los cinco campos de actuación propuestos, los primeros dos hacen referencia explícita a la gestión de la oferta (por un lado, de los recursos turísticos, y por el otro, de las facilidades y servicios turísticos), el tercero versa sobre la promoción de productos turísticos y el cuarto acerca de la inversión.

En cuanto a la determinación de los objetivos, llama la atención que no todos se refieran a los resultados que se esperan del desarrollo turístico, sino que se incluyeron consideraciones relativas al plan mismo.

- En relación al estudio de los elementos del sistema turístico, si bien se exponen los fundamentos por los cuales se tomó la decisión de elaborar e implementar un plan de desarrollo turístico sustentable, cabe notar que sólo se exponen indicadores relacionados con la dimensión económica del turismo (capacidad de alojamiento, afluencia turística y gasto turístico) y se no se muestran indicadores referentes a lo socio-cultural y lo ambiental.

Asimismo, en cuanto a la metodología utilizada para el análisis situacional (una adaptación de la aplicada en el PFETS), se utilizaron matrices de relación que sirvieron para identificar y jerarquizar conflictos y potencialidades. Sin embargo, cabe notar que no se indican cuáles fueron las adaptaciones concretas que se hicieron sobre el esquema original utilizado en el plan nacional.

- En cuanto al análisis y síntesis de los datos obtenidos en el estudio previo, a diferencia de la instancia anterior, no se especifican qué métodos se utilizaron, sino que simplemente se mencionan las acciones de ‘consolidar’ y ‘dar consistencia’ a los resultados del análisis situacional.
- Respecto a la etapa formulación de la política, el plan, y las recomendaciones institucionales, cabe recordar que, en el documento final del PETSC, sólo se muestran los programas y proyectos identificados para la solución de los conflictos y el fortalecimiento de las potencialidades; y que, por otro lado, no se señala que se hayan preparado y evaluado distintos escenarios, en función de los cuales evaluar distintas alternativas.

- Finalmente, no se hace referencia alguna a las técnicas y actividades previstas para la implementación del plan. Simplemente se expone la necesidad de crear una ‘Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento’ que se encargue de: determinar indicadores de avance para el monitoreo del plan; establecer el alcance territorial de los programas y proyectos; fijar un cronograma para la implementación de los mismos; coordinar con la ACT el desarrollo de los proyectos; coordinar con otras áreas del gobierno e instituciones privadas la efectivización de acciones intersectoriales e interjurisdiccionales cuando la implementación del programa o proyecto así lo requiera; realizar acciones de monitoreo continuo y ajuste de las acciones desarrolladas y otras que pudieran emerger del proceso de implementación (ACT, 2006a).

2. Análisis de los datos recopilados.

En primer lugar, partiendo de lo expuesto por los representantes políticos, puede observarse claramente que la naturaleza de este plan es brindar una orientación específica al sector (la del desarrollo sostenible); es decir, en este caso, la esencia del trabajo llevado a cabo por el Gobierno de la Provincia, no fue actuar en remplazo del sector privado sino la de dirigirlo. En otras palabras, es posible afirmar que no se trata de una acción Estatal de naturaleza directa, sino directiva u orientativa; característica básica que debe cumplir toda planificación sectorial que desarrolle la Administración Pública. Asimismo, el carácter participativo está fuertemente presente, sobre todo en el nivel de consulta; lo cual es observable no sólo en el hecho de que se cumplió en consultar a los ciudadanos, sino también en el énfasis puesto sobre este aspecto, en la mayoría de las secciones del documento; lo cual denota, que la participación de la comunidad, a los efectos de la formulación del PETSC, fue considerada piedra angular del desarrollo turístico sustentable para la Provincia.

Por otro lado, cabe afirmar que el PETSC, planteado como plan ‘estratégico’ de turismo ‘sustentable’, tiene una clara y marcada influencia del enfoque de desarrollo sostenible, pero no sucede lo mismo con la perspectiva estratégica. Pues, en cuanto a los aspectos que atañen a la sustentabilidad, es posible observar su tratamiento a lo largo de todo el plan, tanto en términos de las propuestas establecidas en el mismo, como en su metodología participativa. Sin embargo, en lo referente al diseño de estrategias y lo

concerniente a su enfoque, si bien se abarcaron algunas cuestiones básicas (como el estudio de conflictos y potencialidades, similar a un análisis FODA), existen aspectos significativos que aparentemente no han sido considerados, como por ejemplo: la definición de la visión y la misión del plan; la especificación de un plazo determinado en el cual deba ejecutarse el plan, y las fases en las que la implementación debería darse; el estudio de posibles escenarios futuros; y el análisis de la competencia. Además, es posible observar que, planteándose como un plan de nivel estratégico, se han abarcado determinadas cuestiones vinculadas al nivel operativo de la planificación; por ejemplo, llama la atención que, sin la definición previa de las estrategias concretas, se identifiquen explícitamente los programas y proyectos a desarrollar. Todo ello sugiere un bajo grado de familiaridad, por parte del equipo técnico, con las premisas del pensamiento estratégico.

En tercer lugar, en términos normativos y de política turística en todos sus niveles, cabe decir que el PETSC posee una marcada articulación con la legislación, tanto provincial como nacional; y, por otro lado, está integrado al plan federal (PFETS); pues tanto sus objetivos como los campos de actuación, la metodología de trabajo, los programas y proyectos identificados, siguen la línea planteada a nivel nacional. No obstante, vale mencionar que las estrategias para Córdoba propuestas por el Estado nacional en el PFETS no han sido abordadas según lo sugerido por la Secretaría de Turismo de la Nación. Por otro lado, debe destacarse que el PETSC también pretende cierta integración con los gobiernos locales, lo cual puede observarse en la metodología de trabajo en talleres regionales y en el estudio que se realizó para conocer la capacidad local de gestión.

Finalmente, respecto a los aspectos procedimentales, vale reconocer que, en términos generales, se llevaron a cabo todos los pasos que, según la OMT, deberían cumplirse para la formulación de un plan regional de turismo. No obstante, cabe resaltar que no se hace mención a cuáles fueron los criterios a partir de los que se seleccionaron los campos de actuación. Asimismo, en relación al estudio de los elementos del sistema turístico, si bien se exponen indicadores de naturaleza económica, no se dispone, aparentemente, de mediciones relacionadas a las otras dimensiones del desarrollo sostenible. Por otra parte, si bien se explica cómo fueron recopilados los datos, no se especifica de forma precisa cuál o cuáles fueron las adaptaciones de la metodología

utilizada. De igual manera, no se revelan los métodos que el equipo técnico utilizó para su tratamiento en las tareas de procesamiento. Además, poco se menciona respecto a la implementación del mismo. Es decir, si bien el documento analizado es previo a la ejecución del plan (por lo que, lógicamente, no presenta datos correspondientes dicha fase del proceso), no se hace mención a las etapas y procedimientos que se deberían cumplirse luego de presentado el plan, ni a las técnicas que se deberían utilizarse para ejecutar el plan.

ANEXO NÚMERO 8.

PLAN DE ENTREVISTA.

Habiendo analizado el documento final del PETSC, fue menester acudir a la técnica de ‘entrevista en profundidad’ para completar el estudio del caso; pues, por un lado, determinados datos no pudieron ser recabados mediante el análisis del mencionado informe; y, por otro lado, se identificaron cuestiones que, a los fines de comprender cabalmente el caso, requerían un tratamiento más profundo. De ahí que se decidiera realizar entrevistas en profundidad a dos de los cinco miembros del equipo técnico responsable de la formulación del PETSC, a saber: el Mgter. Arq. Edgardo Venturini y el Prof. Miguel Ávila.

En el presente apartado se presenta el plan -o guía de pautas- utilizado en tales entrevistas. Éste sirvió como instrumento metodológico a los efectos de no pasar por alto ninguna de las cuestiones que debían ser tratadas con los entrevistados. Por lo tanto, se incluyeron en él aquellos aspectos relacionados al PETSC sobre los cuales, a la luz del análisis previo, hubo un particular interés.

Dado que, para completar el estudio del caso, los resultados obtenidos a partir de las entrevistas serían integrados con los del informe final; y a fin de continuar investigando sistemáticamente; los temas a tratar con los informantes fueron clasificados según las categorías definidas a priori. De esta manera, a tales áreas temáticas, se les asignaron códigos numéricos identificativos, correspondientes al orden en que las mencionadas categorías aparecen enumeradas en los apartados anteriores.

Asimismo, cabe notar que no se abordaron de forma deliberada las categorías uno y tres (‘Aspectos relativos a la naturaleza directiva y participativa de la planificación’ y ‘Aspectos relativos al enfoque de desarrollo sustentable’, respectivamente). Pues, debido a que los interrogantes que motivaron su estudio fueron cubiertos en la anterior etapa de investigación, preguntar acerca tales cuestiones no habría aportado nuevos elementos de valor de análisis; ergo, no fue necesario seguir indagando al respecto.

Finalmente, es menester aclarar que, si bien el informe final provee información respecto a al origen del plan (expuesto en la síntesis descriptiva - Anexo Nro. 6), se consideró oportuno abordar este aspecto nuevamente con los entrevistados -más allá de si preguntar sobre ello aporta o no nuevos elementos de valor de análisis- con el mero objetivo de evitar un comienzo brusco y, a la vez, contextualizar el encuentro y entrar en clima de entrevista.

Ord. ¹	Áreas Temáticas	Cód. ²	Aspectos puntuales a indagar	
1.	Origen del plan	4	Surgimiento de la idea de elaborar el PETSC.	
2.	Aspectos de naturaleza estratégica.	2	Estrategias propiamente dichas, no explícitas en el PETSC.	
			Estudio de la competencia en la elaboración del PETSC.	
			Planteo de escenarios futuros en la elaboración del PETSC.	
3.	Aspectos relativos a la integración con el PFETS.	4	Estrategias propuestas por la SECTUR a ser desarrolladas por la ACT en el marco del PFETS.	
4.	Aspectos relativos al proceso de formulación del PETSC.	5	Equipo técnico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrantes. ▪ Disciplinas de las que provienen los integrantes. ▪ Experiencia en planificación turística. ▪ Experiencia en proyectos relacionados al desarrollo sustentable. ▪ Roles. ▪ Dinámica de trabajo.
			Campos de actuación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios para su selección.
			Recopilación de datos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptación de la metodología del PFETS. ▪ Indicadores de desarrollo turístico sustentable.
			Procesamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarea de consolidar y dar consistencia a los datos obtenidos en los talleres.
			Implementación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de avance. ▪ Acciones llevadas a cabo. ▪ Los logros alcanzados. ▪ Desviaciones. ▪ Acciones correctivas. ▪ Impedimentos. ▪ Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento.

¹ Orden de preguntas.

² Código identificativo según categorías de análisis.

ANEXO NÚMERO 9.

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

En este apartado se exponen las entrevistas que, en pos de enriquecer el análisis general del caso de estudio, fueron realizadas al Mgter Edgardo Venturini y al Prof. Miguel Ávila. Cabe recordar que en tales encuentros se indagó sobre aquellos aspectos incluidos en el plan de entrevista presentado anteriormente, los cuales aluden a cuestiones de las que no se pudo recopilar ningún dato mediante el análisis del documento final del PETSC, o que requerían un tratamiento más profundo a los fines de comprender acabadamente el caso de estudio.

1. Entrevista con el Mgter. Arq. Edgardo J. Venturini.

1.1. Contexto de la entrevista.

La entrevista que se expone a continuación se llevó a cabo el día 23 de Diciembre de 2008 a las 9:30 hs. El lugar de reunión con el entrevistado fue su oficina, ubicada en el edificio de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. Dicha oficina no es individual sino que el Mgter. Venturini comparte su espacio de trabajo con otra persona. Debido a que la oficina es compartida hubo, durante el desarrollo de la entrevista, algunos ruidos en la comunicación; sin embargo, éstos no presentaron mayores problemas al momento de desgrabar la entrevista. El trato con el entrevistado fue muy bueno, en un clima de cordialidad y confianza. El Mgter. se mostró muy dispuesto a colaborar, lo cual ayudó a que la entrevista fuera dinámica y profunda. Antes de comenzar, se pidió permiso al señor Venturini para grabar la entrevista y él aceptó.

1.2. Entrevista desgrabada.

A continuación, se presenta la entrevista completamente desgrabada. Cabe aclarar que los párrafos que aparecen escritos en negrita y luego de “**T:**” corresponden a las interpelaciones hechas por el entrevistador (Tomás Sánchez Maluf) y los párrafos que siguen a “**V:**” corresponden a las respuestas dadas por el entrevistado (Mgter. Arq. Edgardo J. Venturini).

[Comienzo de la entrevista]

T: En primer lugar me gustaría que me cuente cómo surgió la idea de elaborar el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba.

V: Mirá, la idea surge... en realidad, la idea surge a dos puntas. Por un lado, un grupo de técnicos dentro de la Agencia hacía tiempo que veníamos pensando que la Agencia no tenía desde... digamos... desde el PLANDETUR Córdoba no tuvo plan de turismo... el PLANDETUR desde el año '85 al '91. En el '91 empezó a bajar su nivel de aplicación, y en el '95 cuando se hace cargo Mestre del Gobierno de la Provincia, el PLANDETUR se suspende porque se iba a desarrollar otro plan que se llamó MEGAPLAN pero que nunca se concretó. Entonces, en los hechos, desde el año '92, te podría decir, en Córdoba no había plan. Había unos programas que continuaron: el de oferta, el de legislación, el de promoción... digamos, del PLANDETUR que tuvo 15 programas, se desprendió el de continuidad o análisis de la oferta, el de control de la oferta hotelera, el de legislación, y el de promoción anual... esos continuaron. Los otros de análisis de recursos y demás los hacíamos parcialmente... y casi te diría como a voluntad de equipos técnicos, porque la autoridad no se involucraba, no era parte de su interés. Lo que fue interés central de las distintas administraciones siempre fue la promoción... y la cuestión de seguimiento, contralor de equipamiento... hotelero básicamente. Bueno, en el 2000 cuando... en el '99 que se hace cargo del Gobierno De la Sota no había plan y tampoco el equipo que llegó en ese momento enunció ningún plan. ¿El plan cual era? Y bueno, continuar con la línea de inversiones, o sea volver a utilizar la Ley de Fomento, ese fue un buen derivado del PLANDETUR, y sigue vigente; se seguía trabajando con la ley de fomento y, por supuesto, incentivar las acciones de promoción. Ahí sí, todos los años hay un plan de promoción, pero vos no podes decir que eso sea una planificación turística integral... es un plan de promoción. En el 2004, cuando acá estaba Marrero todavía de Presidente en la Agencia, en algunas ocasiones hablamos con él la necesidad de empezar a mirar una propuesta de ordenar, y darle experiencia a una nueva orientación de promoción; entonces, volver a mirar toda la idea de los distintos campos en los cuales el turismo estaba trabajando. ¿A partir de qué? Del Plan Federal. Es decir, aprovechamos el argumento del Plan Federal, participamos en los talleres del Plan Federal, para decirle bueno Córdoba debería sumarse a esta propuesta.

T: ¿Esa sería la segunda punta que dijo?

V: Claro, pero... pero... No, hay una segunda... esa es toda la punta de la estructura técnica dentro la Agencia. Hay una segunda... en Junio-Julio de 2005 se cambia la gestión dentro de la... se cambian las autoridades de Agencia y aparece el Sr. Alesandri y como asesor lo tiene a Gustavo De Figueredo; y Gustavo venía con la experiencia de haber hecho plan en la Municipalidad de Capilla del Monte; él seguía siendo Intendente de Capilla del Monte, asesor acá en la Agencia Córdoba Turismo, pero intendente de Capilla. Entonces, ahí fue cuando coincidieron las dos ideas desde la autoridad por acción de... digamos de la experiencia de Capilla del Monte... Gustavo era presidente del Sistema del Municipios Turísticos Sustentables... entonces desde ahí impulsa bastante el tema de el plan estratégico y demás; la línea que venía desde la Nación con el Plan Estratégico Federal y esta propuesta interna que los técnicos estábamos trabajando. Entonces, si vos querés habría tres cuestiones, desde Córdoba dos: un trabajo interno de revisar, y reformular y organizar un nuevo plan, y esta decisión política de la nueva gestión a partir de 2005 de efectivamente plantear un plan estratégico; y la tercera pata sería la línea que desde la Nación estaba trazada con el PFETS, el plan estratégico federal; digamos, confluimos desde tres puntos de vista en un mismo objetivo y por eso se pudo llevar adelante. Pero básicamente porque había también un interés político en hacerlo. Convengamos que los planes, si no hay un interés político vos como técnico lo podes armar pero un plan que solamente sea de los técnicos no sirve. Es decir, si no está sumido por la autoridad, no sirve.

T: Hay algunas cuestiones que, por ahí, escaparon a mi análisis... o por lo menos yo no pude vislumbrarlos de forma explícita en el documento final. Por ejemplo, se plantearon los lineamientos programáticos, los programas, y los proyectos pre-identificados, pero no he visto de alguna forma explícita las estrategias propiamente dichas. Entonces quería que usted me comente acerca de las estrategias.

V: ¿En qué sentido? Estrategias, ¿en qué sentido lo estas pensando? O sea ¿al término estrategia en qué sentido lo manejas?

T: Pongamos por ejemplo el caso del PFETS, donde se plantean las estrategias, luego los programas y luego los proyectos; en ese sentido.

V: Las estrategias, quizás con nombres distintos, están contenidas dentro del concepto de... de algún modo, del concepto de línea programática. Cuando hablamos de línea programática, en realidad, estamos diciendo cuáles son todos los sistemas de transferencias de objetivos hacia políticas ¿Si?; después vienen los programas... con sus proyectos. La estrategia no está enunciada... no está enunciada... o sea bajo el título de 'estrategia'; están contenidas acá. Es decir, ¿Qué significó estrategias en el plan estratégico de turismo sustentable? Significó determinar nudos a través de los cuáles era posible convertir objetivos en acciones. Bueno, ese es el sentido de 'estrategia' ¿No? Y esos nudos, para nosotros... o digamos, lo que discutimos aquí, en general, estaban vinculados... no te olvides que teníamos cuatro campos de actuación más un quinto que nosotros agregamos aquí en Córdoba, que no está en el PFETS. Entonces, en relación a esos cinco campos de actuación es que nosotros generamos las dieciséis líneas; de las cuales hay cuatro que corresponden... digamos, hay dos que corresponden al campo uno, tres que corresponden al otro... y así... se fueron organizando. Por eso te digo, no están enunciadas como estrategias, pero están enunciadas como conversión de objetivos en acciones, que es el concepto estratégico.

T: Otra cuestión que quisiera me hable es acerca de... bueno al momento de realizar el estudio estratégico... el análisis estratégico que se realizó junto con la comunidad en los talleres... en el documento final del plan no he encontrado ninguna referencia a un análisis de la competencia en términos de destino regional.

V: No, no fue motivo... digamos... a ver... este no fue un plan de mercado, en primer lugar. Partimos de otra idea: la necesidad de integrar espacios regionales, no de volverlos competitivos entre sí. La idea era complementariedad, no competitividad. O sea, quizás ustedes en la Siglo 21 estén manejando un concepto distinto. Nosotros redefinimos la idea de estrategia: la estrategia no como competencia sino la estrategia como integralidad y, por consiguiente, complementariedad. Puedo decirte, estas discusiones se plantearon en todos los talleres regionales. Me acuerdo en Traslasierra, el taller lo hicimos... bueno, hubo un taller en Mina Clavero, el otro en La Paz, por ejemplo. Entonces, claro, la gente de La Paz... La Paz - Bola Loma... Loma Bola quise

haber dicho... Loma Bola... decían: bueno pero los únicos turísticos somos nosotros, porque ¿la Luyaba que tiene?... ¡No! Después fuimos orientando todo el análisis para entender que La Paz, solita, no satisface todos los requerimientos del turista que visita la zona; que, por consiguiente, no hay una competencia entre La Paz y Luyaba, sino que en todo caso hay complementariedades. Esta oferta que... porque es una mirada diferente quizás el caso de Córdoba. En Córdoba nada es excepcional, y la única excepcionalidad es el poder complementar... en un concepto de itinerario, en un concepto de recorrido, en un concepto de ruta... complementar situaciones diferentes que van generando un atractivo integrado más que atractivos puntuales de máxima. No tenemos glaciares, no tenemos el Aconcagua, no tenemos las cataratas, no tenemos palmares, no tenemos ningún elemento... ¡Y lo digo en buen sentido! No estoy descalificando la oferta de recursos de Córdoba ¡Desde ya!... digamos, no tenemos ningún elemento de excepcionalidad que por sí solo pueda movilizar. Pero la asociación, la integración, la complementariedad es la que moviliza. Entonces trabajamos ese concepto más que el de competencia. Por eso no está evaluada; porque no era objetivo del plan generar estados o situaciones de competencia. Entre las fortalezas que nosotros identificamos es la posibilidad de integrar ofertas o sistemas de atractivos que son parciales, pero se pueden complementar entre sí. Siempre poníamos un ejemplo, si vos haces una transecta a la altura del sistema del Río Ctalamochita, desde el Champaquí hasta Río Tercero, tenés sesenta kilómetros. En sesenta kilómetros pasaste de casi montaña... tres mil metros... dos mil novecientos sesenta y cuatro, técnicamente no es una montaña ¿No es cierto?... tiene menos de tres mil metros... pero pasás desde la montaña a la llanura. Esta situación es el único lugar del país donde se da. Pasar de la montaña a la llanura en sesenta kilómetros. Entonces, a mi no me interesa ninguna competencia entre el lago de llanura, el lago de pie de monte, como puede ser Embalse, o el lago de altura, como puede ser el Cerro Pelado. Al contrario, hay una integración estratégica que se resuelve a través de la idea de complementariedad más que de competencia.

T: Sí, por ahí... a lo que iba la pregunta era... he, analizando toda la oferta de Córdoba... y analizar, a la vez, la oferta de las otras provincias que, por ahí, compiten por un mismo mercado.

V: ¡Ah, pero entonces... competencia ya no es en Córdoba... eso en la estrategia nacional! Claro, eso lo analizamos cuando establecimos que Córdoba... en el análisis de fortalezas y debilidades... que no usamos el FODA ¡Desde ya! No se ha usado el FODA porque nos parece que el FODA está muy mal manejado ¡Mal Manejado!... y si vos entras a ver qué se consideran fortalezas y qué se consideran oportunidades, te vas a dar cuenta que en el 80% de los FODAs que vas a encontrarte, están mal usados. No se entiende que la fortaleza es interna y la oportunidad es en relación al medio externo. Entonces vas a ver mezclados los tantos. No. El PFETS tampoco usó un análisis FODA sino que se trabaja con el otro criterio de subsistemas decisores, etcétera ¿No es cierto? Entonces, si querés es una especie de FODA simplificado: fortalezas y debilidades, nada más. Fortalezas, sintetizando las dos situaciones; debilidades, sintetizando las dos situaciones negativas. Pero, en ese sentido sí hay puntos que parcialmente ya tenían desarrollo, como por ejemplo el caso de turismo rural donde dijimos: bueno, Córdoba puede posicionarse porque ¿Cuál es su fortaleza en el marco del sistema nacional de competencias por el segmento de turismo rural? ¿Qué tenemos? ¡Oferta de turismo rural de sierras! Cosa que no tiene Buenos Aires, cosa que no tiene Entre Ríos, cosa que no tiene Salta, cosa que no tiene el Sur. Entonces, la oferta básica que puede ser llanura pero básicamente nuestro sistema está en sierras; entonces, ahí tenemos una fortaleza, que es una oportunidad en relación a todo este contexto. Aparecieron estos análisis, si es eso lo que vos estas planteando. Pero, no no... digamos, como el objetivo de este plan no era comercial... no era un plan de... es lo que debió deducirse, derivarse acá. Hay un programa de posicionamiento, que está en la línea programática siete... si vos ves, en la siete 'Desarrollo integral de la promoción'... hay adentro, con la identificación de programas, de productos y demás... hay una línea de reposicionamiento de Córdoba, a través de nuevos productos, productos consolidados y demás, que tiene que ver con esta situación de... en el marco general de la oferta turística nacional. Pero no fue el motivo del plan. Desde ya te digo, no hemos trabajado con la idea de... con la idea empresarial. Este plan no es un plan empresarial; este es un punto importante.

T: No, por supuesto. Yo le hago esta pregunta quizás en base a lo que propugna el modelo, por así decirlo, o el paradigma estratégico, en términos generales.

V: Por eso digo, está redefinido. En el mismo PFETS está redefinido. O sea, no se trabajó con la línea estratégica desde el punto de vista empresarial. El PFETS se trabajo

de otra manera. Por supuesto que hay... insisto, hay puntos fuertes, donde sí trabajaste ésta de... ventajas comparativas que te reposicionan. Bueno, el disponer de uno de los sitios Patrimonio de la Humanidad en la Argentina, es una ventaja comparativa que, de hecho, lo convierte en uno de los productos estrella; y que, de hecho, organiza toda una línea llamada turismo cultural. ¡Bah! No es el único producto, pero es el producto estrella dentro de lo que llamamos turismo cultural. Y moviliza y entonces vos organizas acciones de promoción y demás que te diferencian de cualquier lado, y ya tenemos una ventaja. Pero no fue ese el eje de trabajo del plan. O sea, no nos interesó tanto pensar que el plan se estructure básicamente sobre un problema de promoción por competitividad. De ahí se van a derivar líneas de promoción que van a tener que tener en cuenta sí las estrategias de competitividad de éste destino: Córdoba. Pero la definición del destino Córdoba, no se hizo en relación a otros destinos.

T: Hábleme acerca de cuando ustedes decidieron la elaboración... el diseño de las líneas programáticas, los proyectos, etcétera ¿Se tuvieron en cuenta distintos escenarios futuros? Digamos un escenario optimista, un escenario pesimista... para poder después diseñar las distintas alternativas.

V: Bueno, eso sí fue un trabajo interno, técnico, del equipo, entre profesionales de aquí y profesionales de la Escuela de Turismo, pero en realidad en los talleres trabajamos siempre un... si vos querés el escenario de... ¿Cómo llamarlo? Entre una situación real y una situación deseada, SR - SD, teníamos una situación posible, SP. ¿En base a qué? En realidad trabajamos con otras ideas. Nuestro punto de partida es... no sé si vos conocés... las técnicas o el enfoque de gestión ambiental que se está impulsando desde GADU. Bueno, lo estamos desarrollando en la Universidad Nacional, se desarrolla en Buenos Aires, se desarrolla en Mar del Plata.

T: ¿Puede contarme más acerca de este enfoque?

V: Bueno, partimos del enfoque de... si vos querés, una situación problemática con... digamos... bueno, hay toda una estrategia, una estructura de matrices, etcétera. Primero, la evaluación de la situación real como situación de partida, el punto cero. Luego, las potencialidades como posibilidades de gestionar desde lo local esa situación, en vistas del objetivo que se establezca. Y finalmente, la tercera opción que es la de las

agendas... las agendas con líneas priorizadas, a través de la evaluación participativa que se hace. Entonces, el equipo técnico plantea, en el marco de los talleres, escenarios. Sí, estamos de acuerdo. O sea, cuando planteamos el perfil ambiental, que sería el primer tipo de análisis, la situación real... SR, perfil ambiental... ahí planteamos... a partir de esta situación se abre una situación posible, uno; una situación deseada, que es lo que todo el mundo dice: '¡Ay! Nos queremos parecer a...'. Bueno vamos a evaluar si ese 'querer parecernos a...' es posible o no. Y es en los mismos talleres donde se llega a un acuerdo acerca de una situación posible, con la gente. Pero a partir de la intervención de... indudablemente, del equipo técnico. O sea la gente no maneja prospectiva, no maneja técnicas de escenarios ni nada por el estilo. O sea que la técnica de escenarios estuvo implícita... estuvo implícita, por manejarla el equipo técnico, pero no fue desarrollada explícitamente en los talleres participativos. Es muy difícil trabajar... bueno, no te olvides que nosotros tuvimos algo así como treinta y cinco talleres participativos, y hubo como mil y tantas personas, no me acuerdo cuánto, con distintos niveles de formación, con distintos intereses... porque esto es real, este plan se hizo con gente que tenía intereses muy centrados en la cuestión económica del turismo, gente que tenía muy centrado su interés en la protección, gente que tenía centrado su interés en el desarrollo de el aspecto intangible, inmaterial. Y, por ahí, hay un cruce de intereses, de puntos de vista, de saberes, de niveles de conocimiento, que nos obligó a ir adecuando todos los enfoques posibles de aplicar en el caso. La técnica de escenarios en algún momento la planteamos; después dijimos: no esto no funciona... no funciona con este tipo de destinatario, con este tipo de actor participante. Si nuestros actores, nuestros stakeholders, hubieran sido profesionales o gente formada específicamente podríamos haber trabajado perfectamente la prospectiva; sin ningún problema. Un escenario optimista, un escenario de crisis, un escenario recesivo. En los hechos, hemos partido... cuando trabajamos con noroeste, por ejemplo, partimos de un escenario recesivo, porque la situación real... claro, que con la gente la evaluamos... lo trabajamos con la idea de perfil ambiental, a ver ¿En qué situación nos encontramos? Pero en realidad lo que estás construyendo, a través de ese perfil ambiental, es un escenario que da cuenta de la tendencia... escenario tendencial... recesiva. Frente a esto ¿Cuál es la posibilidad? Más que lo deseado. Hemos fracasado varias veces con lo deseado. Bueno, supongo que habrás visto otros planes. Los planes que trabajan sobre lo deseado, normalmente fracasan ¿Por qué? Porque no han tenido en cuenta cuál es la capacidad local, la capacidad regional de, efectivamente, gestionar objetivos; entonces, no nos sirvió de

nada. De ahí que salen enunciados una serie de proyectos que, en realidad, fueron identificados por la gente en los talleres. Nosotros terminamos de darle una forma. Pero estos proyectos organizan escenarios ¿Escenarios de qué tipo? Si vos me preguntaras, en este momento te diría: un escenario bastante conservador, con algunos aspectos que tenían que ver con la situación del año 2006, de despegue, que quizás hoy en día hay que reformular, indudablemente, porque hay inversiones que no van a llegar, inversiones que no se van a hacer... o sí, Ley de Blanqueo de Capitales mediante, en una de esas hay un montón de inversiones que se van a hacer, hay que evaluar a qué costo, con qué efectos, y todo lo demás ¿No es cierto?. Entonces... te digo, el escenario del 2006 era un escenario optimista pero al mismo tiempo conservador; porque si vos te fijás en el eje de capacidad de gestión, vas a ver que la capacidad local de gestión tenía o muestra severas limitaciones en cuanto a estructuras funcionales y en cuanto a recursos humanos y recursos financieros. Entonces, por más que yo tenga un marco legal, por más que yo tenga organizaciones sociales, por más de que haya información, sino tengo recursos financieros, recursos humanos y estructura funcional... entonces un escenario optimista hubiera significado la necesidad inicial de reconvertir todas las localidades de la Provincia; generarles infraestructura de gestión turística, y demás, que no tienen. Es un escenario absolutamente utópico. No funciona como base de un plan.

T: Cuénteme un poquito, por favor, acerca del equipo técnico que elaboró el plan.

V: El equipo técnico... bueno, está... por la Agencia Córdoba Turismo estuve yo, como coordinador técnico, por decirlo de alguna forma, la Bióloga Silvia Bianco, que maneja todo el tema de estadísticas acá en la Agencia, tuvimos el soporte de algunos profesionales, arquitectos y algunos técnicos en turismo dentro de la Agencia... y después, el resto del equipo estuvo formado por la gente de la Escuela de Turismo; profesores de la Escuela de Turismo: profesores de las materias de planificación, las materias de organización de servicios, y de las materias de promoción de la Escuela de Turismo. Bueno, estaba el Director de la escuela, la Profesora Cuello, Sebastián Escudero, y todo un equipo de gente... ahí estuvieron los estudiantes de la Escuela de Turismo, trabajando activamente en la organización y el manejo de la técnica de los talleres. Eso fue importantísimo. Realmente la acción de los chicos fue clave. Movilizaron mucho, motivaron mucho a la gente. No es fácil. El tema de los talleres no es fácil. Los chicos se entrenaron, se prepararon especialmente, se metieron la estrategia

del plan, la filosofía del plan... y sobre todo se metieron esta cuestión de que el plan no es una construcción vertical desde un escritorio. De esas experiencias hay muchas. Acá tenemos guardados muchos planes de escritorio. La Provincia está plagada de planes de escritorio, que siempre mostraron su... bueno, es un libro... es un libro que está en las bibliotecas ¿Viste? En las estanterías. El propio PLANDETUR en algún momento adoleció de ese problema. El día que se fue la autoridad que lo había impulsado se pinchó. ¿Por qué? Porque no había sido una construcción consensuada, sostenida desde los distintos núcleos regionales. Entonces, dependía de una gestión centralizada en la Ciudad de Córdoba. Y vos sabés que desde la Ciudad de Córdoba no podemos organizar lo que pase en El Quicho. Si nadie en la zona del Quicho está dispuesto a llevar algo adelante y si no hemos gestado una consciencia en El Quicho, no hay plan para El Quicho. Esto es una realidad. Así que no, en ese sentido, el equipo fue... digamos, estuvo formado por... bueno, yo soy Magíster en Gestión Ambiental, la Bióloga Silvia Bianco y los profesores de la Escuela de Turismo que son todos técnicos en turismo y con formación especializada en distintos campos, insisto: planificación, recursos, y promoción y gestión hotelera; que, más o menos, son los campos de actuación que hemos definido de todos modos. Son los del PFETS. Y todo esto, por supuesto tenía la coordinación general de Gustavo De Figueredo, que era el intendente de Capilla, y que tenía esta cosa, muy interesante, de un político, un tipo muy activo; un político joven, te digo; con formación a través de los Municipios Sustentables; con buenos contactos con la Unión Europea, él hizo cursos en Europa y demás a través de esta relación de Municipios Sustentables con la Unión Europea. O sea, un tipo que entiende que la política no se sustenta sin saberes; la política sin saberes técnicos específicos no funciona. Por eso te digo, un equipo que funcionó muy bien.

T: Y en cuanto a la experiencia en la planificación turística... digamos, de los integrantes del equipo técnico... ¿Había integrantes con experiencia previa en otras planificaciones?

V: Bueno, sí. El caso mío con el PLANDETUR; la gente de la Escuela de Turismo que también había participado en programas del PLANDETUR, y en programas a través de la Escuela... habían asesorado y organizado programas para varias municipalidades dentro de la Provincia; y nosotros, tanto Silvia como yo, habíamos participado del año '86-'87 en prácticas junto con Ambiente, junto con Hidráulica; hemos participado en la

planificación turística del uso de recursos naturales, recursos culturales. Así que, teníamos... Yo, en particular, tengo el agregado de haber participado en el equipo que arma la propuesta de Patrimonio Mundial de las Estancias Jesuíticas a cargo de toda la cuestión de... que lo requería la UNESCO... del plan turístico cultural. Así que, tenemos formación. Bueno, mi tesis de maestría es en planificación turística sustentable. Digamos que tenemos acumulada experiencia por distintos lados.

T: Y en cuanto a los roles y la dinámica de trabajo ¿Qué me puede comentar acerca del equipo técnico?

V: A ver. La gente de la escuela tenía a su cargo todo lo que era la organización.... O sea, el equipo trabajaba como equipo constantemente... nos cruzábamos aquí al edificio de la escuela... constantemente en la organización de líneas conceptuales, el desarrollo de objetivos, la fundamentación; todo esto lo hicimos como equipo en su conjunto. Roles. Quizás, desde el punto de vista más teórico-conceptual, podríamos decir que en algún momento yo he tenido un rol quizás más fuerte; por mi propia formación; yo soy profesor de Teoría en la Facultad de Arquitectura, así que digamos que tengo una formación que a veces me permite organizar o sintetizar o presentar de manera más organizada los contenidos. La profesora Cuello tiene muy buena formación como profesora de Planificación, lo mismo que Miguel Ávila que es el Director de la escuela. Ahora sí, desde el punto de vista operativo, la gente de la escuela tenía muy claramente establecido, porque hemos hecho un contrato entre la Agencia y la escuela, roles de organización y gestión de todo lo que fueran talleres. La escuela tenía a su cargo el desarrollo de los talleres, por consiguiente, el armado de los equipos... por eso digo que han entrenado y han trabajado muy bien con los alumnos... era un grupo de treinta alumnos elegidos por su trayectoria académica en la escuela, por su interés, etcétera. O sea fueron muy bien calificados estos chicos, muy bien capacitados, y tenían a su cargo el manejo de todo lo que era resultado... bueno, el manejo operativo en cuanto a logística lo tenía la Agencia; el manejo en cuanto a desarrollo de los talleres lo tenía la escuela; el procesamiento de los datos, la recogida de datos, todo lo que era rotafolios, lo que era armar las bases informáticas... porque nos íbamos con computadoras a todos los talleres; se recogía todo lo que la gente decía; todos esos archivos los procesó la escuela y después los terminamos de procesar nosotros acá, los armamos aquí en la Agencia. Entonces, te digo, los roles estaban repartidos: lo que era la implementación de

talleres estuvo a cargo básicamente de la escuela; el armado, el procesado de la información y el armado de conclusiones era del equipo en su conjunto, y particularmente de los miembros de la Agencia, en cuanto tenían que ver con condiciones para fijar políticas; las políticas no las iba a definir la escuela, indudablemente. Pero, te digo, en realidad hemos discutido prácticamente todo. Hemos discutido todo, todo el equipo; en ese sentido, te digo, fue una muy buena experiencia. Un año en que hemos vivido muy buenas experiencias. Por supuesto que nos hemos peleado muchas veces, porque uno discute, porque vos tenés ideas y vos tenés experiencias y en función de eso es que te ponés de acuerdo o no. Pero terminábamos poniéndonos de acuerdo, después de algunos debates largos.

T: En cuanto a los campos de actuación, me gustaría que me hable acerca de cuáles han sido los criterios para la selección de estos cinco campos.

V: A ver, los criterios fueron: en principio, nuestro plan se enmarca en el PFETS, por consiguiente el punto de partida es... el PFETS ha definido campos de actuación y creemos que todo el país debería... ya que todo el país participó en el PFETS, no deberíamos apartarnos de al menos estas grandes orientaciones; en primer lugar; pero, en segundo lugar, los campos de actuación que están definidos en Córdoba, si vos te pones a pensar, en realidad no definen más que aquellos aspectos que son básicos de cualquier planificación turística en general: sistemas de recursos, sistemas de gestión de los recursos, todo lo que es la oferta de facilidades, sistema de promoción y sistema de financiamiento, inversión, realización efectiva desde el punto de vista económico y empresarial. Y nosotros sí agregamos este último capítulo ¿Por qué? Porque en la Nación no había surgido. Cuando se hicieron los talleres no estaba el de capacidad local de gestión; sin embargo, cuando hicimos los talleres de síntesis en el PFETS en Abril del 2005, antes de su presentación acá en Córdoba, hicimos una serie de talleres en Buenos Aires y ahí se dieron cuenta la propia gente, si vos en el informe final del PFETS, apareció un campo que no estuvo discutido en los talleres en el PFETS. Apareció un campo que tenía que ver con esto... con este, el nivel de organización y gestión. Esto no fue discutido en los talleres. En los talleres se discutieron los cuatro campos de actuación, pero no discutieron éste. Cuando se hicieron los talleres, yo me acuerdo porque yo planteé para el caso de la Región Centro: ‘¡Pero acá está faltando algo! Entre objetivos y campos de actuación está faltando algo ¿Y qué es ese algo que

está faltando?Cuál es efectivamente nuestra condición de Gestión'. Y para hablar de condición de gestión necesitás toda la organización y todas las estrategias políticas, las estructuras funcionales administrativas, bla, bla, bla, bla, bla. Efectivamente, esto no se trabajó en los talleres, pero sí se trabajó en los talleres con los representantes técnicos de cada una de las provincias. Por eso te digo, esa experiencia nos llevó desde el comienzo ¿he?... salió esta idea de consolidación institucional... esto salió de esa experiencia. Entonces, nos llevó desde el comienzo a decir: 'bueno, frente a ésta'... este no estaba en los talleres, los talleres planteaban: desarrollo de la oferta, gestión de la calidad, inversiones, promoción y marketing. Estos fueron los campos de actuación de los talleres. Este no fue de los talleres; este resultó de los talleres técnicos internos. Entonces, desde el comienzo nosotros dijimos: necesariamente tenemos que discutir con la gente el problema de capacidad de gestión; no decir nosotros desde el escritorio tal localidad, o tal región, o tal área de la Provincia está o no en condiciones; que la gente asuma sus capacidades, sus condiciones, sus potencialidades, sus limitaciones. Porque si no, en definitiva, caíamos en un juego tradicional: le impones a un municipio que se organice de esta forma o aquella otra desde un esquema que armás acá en Córdoba, y resulta que el municipio no tiene ni personal formado, ni tiene recursos técnicos, ni tiene recursos económicos... no funciona. Los otros, insisto son los campos tradicionales con los que podés trabajar cualquier plan. La única cosa es que nosotros separamos la gestión de la oferta en dos situaciones: la oferta como recursos y la oferta como facilidades y servicios; que en el PFETS no está separado así.

T: En cuanto a la recopilación de datos, también a través de los talleres, en el documento final se habla de la adaptación de la metodología del PFETS ¿Cuáles fueron las modificaciones que se realizaron para poder aplicarlo acá en la Provincia?

V: Hemos simplificado... las adaptaciones fueron... el PFETS tenía una metodología muy complicada de matrices. Había como cinco juegos de matrices para llegar a la matriz final. Nosotros hemos suprimido algunos pasos intermedios para llegar a matrices consolidadas. Eso sí está claro ahí. Están aclaradas acá. Entonces llegamos que deje en claro este juego; en el juego entre potencialidad y conflicto es que salen los temas generadores y los subsistemas decisores. Esto lo hemos mantenido. Los temas generadores y subsistemas decisores vienen del PFETS. Por ahí, no es la... si yo me

pongo en teórico puro, no son conceptos de lo más claro; pero bueno, ya estaban asumidos a nivel federal, y dijimos: ‘mantengamos esto’. Que nos costó trabajo... esto hizo, sobre todo los subsistemas decisores hizo que tuviéramos que trabajar mucho con los chicos en la escuela y con la gente. Hacerle entender esta idea de subsistema decisor como sistemas de limitaciones en base a las cuales hay que tomar decisiones, costó un poco de trabajo pero finalmente se entendió. De todos modos, simplificamos las matrices en cuanto a conflicto por conflicto, potencialidad por potencialidad, potencialidad por conflicto, conflicto por potencialidad. Adoptamos un esquema simplificado; en ese sentido hubo una adaptación. Y sí incorporamos una matriz que el PFETS no tiene, que es esta de gestión local. Esta no está en el PFETS, y acá está explicada. Esta viene de la metodología GADU... la matriz de gestión local viene de la metodología GADU... o sea de Gestión Ambiental de Desarrollo; explícitamente.

T: ¿Metodología Gal?

V: GADU, Gestión Ambiental de Desarrollo Urbano; o GAM, Gestión Ambiental Metropolitana; o GAU, Gestión Ambiental Urbana. Una metodología que se ha desarrollado en un equipo entre Córdoba y Mar del Plata, con la dirección del Dr. Roberto Fernández, y en base a un planteo inicial de sustentabilidad que propone Coraggio, Rector de la Universidad de Capitán Sarmiento, especialista en todo este tema de desarrollo sustentable de base comunitaria. Entonces, a partir de la idea de la existencia de la sustentabilidad en base a macro-temas: productividad, gobernabilidad, sustentabilidad y habitabilidad se redefine todo el concepto de lo que es gestión ambiental. Dejó de ser el concepto biológico, dejó de ser el concepto por sistemas de recursos, para ser un concepto integral asentado en la... digamos, aquello que la conferencia del año '95 en Copenhague puso de manifiesto: ‘ningún desarrollo será sustentable si no es socialmente sustentable’. Porque no alcanza la sustentabilidad ecológica. A veces, con algunos buenos amigos biólogos nos peleábamos porque seguían viendo el ambiente como propiedad de los biólogos ¡Y no! El ambiente es un campo interactivo, de acciones naturaleza-sociedad; por consecuencia, no es ni la naturaleza ni la sociedad; es ese ámbito de superposiciones y de interacciones, de interfaces constantes. Y también nos hemos peleado, por supuesto peleado en el buen sentido de la palabra, construir, con amigos desde el campo de la economía que siguen hablando de la sustentabilidad económica y eso no es sustentabilidad, es factibilidad. O

sea, por ahí vos ves planes que dicen “¡Ah esto es sustentable económicamente!”, Pero no... lo que hicieron es un análisis de factibilidad, pero no es un análisis de sustentabilidad; es diferente. Por eso digo, la metodología GAU, GADU, GAM, es en ese sentido diferente a lo que, por ahí, se está desarrollando como concepto de gestión ambiental.

T: Luego, en el documento final se muestran ciertos indicadores de desarrollo turístico, como por ejemplo el gasto turístico, los pernóctes. Pero todos ellos son, a mi criterio, indicadores económicos. Entonces quería... más que nada que me cuente acerca del resto de los indicadores de desarrollo turístico sustentable del turismo en Córdoba.

V: Bueno, esto es la parte del plan que debió haberse continuado y que es... que no ha tenido continuidad porque... a ver, hubo un cambio de políticas también. El pasaje del gobierno de De la Sota al gobierno de Schiaretti también significa un cambio de algunas políticas. El plan estratégico sigue en vigencia pero necesita unas redefiniciones, porque la nueva gestión entiende que hay una serie de cosas que hay que redefinir. Entre otras... el plan, en realidad, no fija indicadores...

T: No, no, no. A lo que me refiero es que se tuvieron en cuenta ciertos indicadores...

V: Eso es simplemente para justificar por qué Córdoba está posicionada como esta posicionada en esquema... en la Argentina como destino turístico. En la marca Argentina.

T: Pero ¿Existen de desarrollo turístico sustentable?

V: No. No están definidos los indicadores de desarrollo sustentable para Córdoba. Hay indicadores generales... que es la relación de consumo de ciertos recursos por turista... pero estos no son específicos nuestros, los hemos trabajado en varios talleres con Turismo de la Nación. La relación de consumo-recursos naturales a través del uso turístico, la relación de... o la aplicación de limitaciones mático-energéticas en el empleo del uso turístico... bueno... pero hay que bajarlos a la Provincia de Córdoba.

T: ¿Y a la hora de realizar las mediciones?

V: No, no, no. No, no. No están. Por eso, hay que definir indicadores y descriptores, para poder evaluar. O sea, si vos dijeras ‘bueno, yo pongo en vigencia todos estos planes’... que se han ido poniendo parcialmente los proyectos, se ha ido avanzando en algunos proyectos de manera parcial... pero ¿A la luz de qué los vas a monitorear? No están los indicadores. Para monitorear vos necesitás indicadores, que sean medibles ¿No? Estamos de acuerdo en que los indicadores tienen que ser medibles; no basta con que sean conceptualmente bien definidos; tiene que haber alguna forma de medirlos. Y eso no está. O sea, si siguen vigentes aquellos viejos indicadores que son econométricos ¿Cuántos turistas llegan? ¿Cuántos pernoctan? ¿Cuánto dejan? ¿Cuál es el gasto? Eso no es un indicio de sustentabilidad. Eso no es un indicador de sustentabilidad.

T: En cuanto al procesamiento de la información que se obtuvo en los talleres, me gustaría que me comente acerca de la tarea de consolidar y dar consistencia a los datos obtenidos. Digamos, en el plan se habla de esta tarea de consolidar y dar consistencia; me gustaría saber en qué consiste esta tarea; en qué consistió, mejor dicho.

V: Consistió en que... en que, digamos... de hecho, en algunos casos hubo... a ver, dependía de las situaciones regionales. Había desviaciones, si vos querés, en cuanto a... ¿Cómo llamarlo? Una fuerte presencia... por ejemplo, en cualquier taller regional mediano, más o menos importante... fuerte presencia del sector empresarial... hotelero. Los que se desarrollaron en Punilla y en Calamuchita. Entonces, la visión de la comunidad como sociedad civil, en realidad, estaba sesgada. Ahí tuvimos que hacer un sondeo después de los talleres, a través de otros referentes de la sociedad local, como para poder corroborar la mirada fuertemente empresarial, entre comillas, del sector hotelero; entonces, en ese sentido hubo que... consolidar; consolidar en el sentido de volverla más representativa a la muestra a partir de lo que se había obtenido en los talleres. Sabiendo que en los talleres había sesgo. Estaban sesgados en algunos casos. En algunos casos hubo que aplicar... no sé, no me acuerdo... pero en algunos casos hubo que aplicar, en las matrices, hubo que aplicar algunos índices de corrección. Hay índices de corrección... claro, con los coeficientes nos permitían ajustar la relación entre conflicto y potencialidad, etcétera. Y en algunos casos, cuando se introdujo la

matriz de capacidad local fue la que llevó a... la matriz de capacidad local permitió la definitiva consolidación, porque de la de conflicto y potencialidades salía una situación, y cuando vos la asociabas con capacidad local de gestión el resultado es totalmente distinto. En Miramar, por ejemplo; Miramar tiene, desde el punto de vista de conflictos y potencialidades, por su oferta de recursos y demás, una situación que vos decís es... que es lo que salió en el plan federal salió como ubicada en el tiempo uno. La realidad es que, para que funcione el tiempo uno, tenés que hacer una inyección tal de capacidad local de gestión que, en los hechos, no está funcionando en el tiempo uno. Nos está dando la razón de que estuvo mal... no mal, quizás no fue debidamente ponderada. Y si no, te lo puede comentar ella, el problema que tenemos para que la municipalidad de Miramar produzca un informe adecuado. Entonces, ¡Cuidado con esto: la evaluación que puramente el sistema de recursos provee, o puramente la oferta hotelera provee! No. La consolidación lleva a incorporar otras variables que hacen que, en la organización del espacio total, como complementariedad e integración de espacios regionales, las cosas empiecen a redefinirse de otra manera. Eso fue parte del equipo técnico, que lo pusimos a consideración en el taller final que se hizo aquí en la Ciudad de Córdoba en el A.C.A. en Marzo del 2006, creo... Marzo-Abril de 2006... ahí se hizo un taller donde pusimos a consideración un documento previo a este, que le entregamos a toda la gente donde les explicábamos esta consolidación de resultados, estos cambios que se habían introducido en el análisis que hacía el equipo técnico, los discutimos con ellos, los sometimos a consideración, consensuamos y de ahí sale el resultado final. Claro, porque sino hubiera sido fácil; directamente lo arreglamos acá entre nosotros, en el equipo técnico, y punto. No. Decidimos discutirlo, ponerlo a consideración.

T: En cuanto a la implementación del plan y su grado de avance, usted comentaba recién que no tuvo una continuidad porque hubo un cambio político pero que, a su vez, se han avanzado en algunos proyectos de manera parcial. Me gustaría que sobre esto nos profundicemos un poquito más.

V: Bueno, se ha avanzado enormemente la línea programática siete que era la de promoción. ¿En qué sentido? Se ha definitivamente organizado el concepto de producto, la definición de productos consolidados, productos en desarrollo, productos a consolidar. Se abrieron todo un juego de turismo minero, turismo cultural; bueno, todos los que están publicados en el último catálogo que hizo la Agencia este año. Se ha

trabajado, y se sigue trabajando, las líneas de promoción con estudios muy parciales de mercado que llevan a abrir nuevas líneas de promoción, nuevos mercados. Se trabajó mucho el programa de capacitación, que es el de la línea nueve, acciones de concientización, y la línea diez, actividades de capacitación; lo hemos trabajado muchísimo con turismo de la Nación, con el CEDER, que es un programa que tiene la Provincia de Córdoba a través del Ministerio de Trabajo, y con los municipios. Se han hecho talleres de capacitación desde el 2007 y lo que va del 2008... ya ni me acuerdo; se ha trabajado en toda la Provincia. Se ha trabajado mucho la... digamos, se ha empezado, no digo se ha trabajado mucho... se ha empezado a trabajar la definición de perfiles de inversión y captación de inversión, por ejemplo, con la producción de esto: "La guía del inversor" que se hizo en el 2007, que de algún modo organiza, ordena toda la información, los trámites, los marcos legales y demás, y pone todo este material a disposición del inversor; se crea acá, adentro de la dirección de servicios, un área de gestión de inversiones. Se avanzó en trabajar el problema "Córdoba Calidad Turística" con la U.T.N.: hay un programa por el cual la U.T.N. ofrece la posibilidad de capacitar y certificar prestaciones turísticas. Hay algunos operadores de turismo y sobretodo del sector hotelero que se han inscripto y que están en camino a la certificación. Se ha trabajado, un poquito, en la línea de ecuación de legislación turística. Esta es quizás nuestra materia pendiente, porque está la nueva Ley de Turismo de la Provincia pero a esa ley de turismo le hace falta, de algún modo, generar un nuevo decreto reglamentario. Tenemos decretos parciales, que son los viejos: el 552, 554 que definían el ordenamiento regional, del espacio regional. Pero la ley 9124 dice que todo el espacio de la Provincia es turístico; entonces nos está quedando toda la llanura sin definición como región turística. Tenemos que revisar el decreto de regionalización e incorporar nuevos espacios en el territorio turístico, por esto de que la Provincia toda es un destino. Ya no más este recorte. Si vos ves el mapa tradicional de Córdoba, Córdoba Turística es esto. El mapa nuevo, según la 9124 es toda la Provincia. Por eso vas a ver que en todos lados estamos hablando de... hemos ya incorporado en perspectiva de... región de lagunas, fortines, área pampa en proyecto... que legalmente no existen; pero en los hechos, todo lo que es turismo rural, todo lo que es turismo de observación de fauna y qué sé yo, está dándose en estas zonas, que son las puntas para empezar a redefinirlo. Entonces, desde el punto de vista de legislación, se avanza en la ley general de turismo, la nueva ley de turismo; se avanza en una reglamentación interna en materia de turismo rural; se avanza en algunas reglamentaciones que tienen que ver con turismo estudiantil,

pero no más que eso. Se ha avanzado con las líneas programáticas del campo uno, que era el de puesta en valor de recursos. Bueno, la Agencia ha participado en, por ejemplo, todo lo que tiene que ver con las acciones que la Secretaría de Ambiente, que Hidráulica, y que Minería han desarrollado en distintos campos... siempre tuvieron gente participando de parte de Turismo. Cuando se decidió 'no' a la minería en Copacabana, se lo decidió básicamente trabajando comparativamente entre lo que significaba el desarrollo turístico en la región y los beneficios que podría dejar una minería destructiva a cielo abierto. O sea, te quiero decir que parte de esto se ha ido tocando. Todo lo que tenía que ver con recursos culturales lo estamos trabajando con Cultura; por ejemplo, el antiguo Camino Real, al norte, que se presentó hace poco. Se presentó hace un mes atrás, creo, ahí en el Teatro San Martín, junto al programa del Camino del Alto Perú, camino al norte como parte de la celebración del Bicentenario. Se terminó, se está completando todo el tema Jesuítico con, por ejemplo, la puesta en valor de toda la manzana a través de iluminación y demás. Entonces, te quiero decir, son puntos parciales. En cuanto a mejoramiento de la infraestructura, sí hemos avanzado, ya desde el 2006, 2007, 2008 con Vialidad en el mejoramiento de todo esto que se ha planteado: mejoramiento y mantenimiento de rutas, en los hechos, en gran medida se ha alcanzado, se ha logrado parcialmente. En cuanto al programa de servicios generales, bueno esto desde ya, siempre hemos dicho, son programas que no va a manejar Turismo... Turismo podría desencadenarlos. Tenemos el severo problema, en la temporada turística, de cajeros automáticos; pero no lo podemos resolver nosotros, es un problema del Banco de Córdoba. Sí hemos logrado que el banco transitoriamente deshabilite cajeros en la Ciudad de Córdoba y se los lleve a las Sierras, pero no es la solución. O sea que... bueno, este programa requiere una intervención intersectorial que necesariamente Turismo va a tener que llevar adelante. En cuanto a mejoras de equipamiento turístico existente, sí lo hemos logrado ¿A través de qué? A través de la Ley de Fomento, la 7232. En cuanto a nuevo equipamiento turístico, bueno, esto por más que vos tengas la ley, las condiciones de inversión no dependen del área de turismo, dependen de la situación general. Había varias propuestas, hubo proyectos que por ahí no son específicamente turísticos pero que sí contribuyen al desarrollo de la oferta turística y... bueno, la situación de crisis global de algún modo también nos llega; aunque creamos que estamos al margen. Pero, te digo, la emergencia de proyectos como éste que plantea Bugliotti de ampliar la terminal de ómnibus y demás, son proyectos que se enmarcan dentro de esta idea del mejoramiento de la infraestructura. Se ha trabajado

algo en turismo social, el programa seis, la Provincia hizo un convenio con algunos hoteles, por ejemplo para Miramar, para zonas que podían estar en una cierta situación de recesión durante la temporada baja, y esa hotelería se incorporó dentro del programa nacional-federal de turismo social... ¿viste? que maneja Turismo de la Nación. Promoción... te digo, el eje siete realmente sí ha tenido un desarrollo bastante fuerte. Concientización, capacitación. Tenemos, por supuesto, el problema grave, si vos querés, sería el de... problema grave... no contamos con una estructura técnica, interna, en la Agencia, con suficiente número de personal de control. Entonces, por ahí sucede, si bien se hacen inspecciones constantemente de hotelería demás... pero por ahí sucede que el nivel de calidad en la prestación de los servicios, el nivel de no satisfacción, sobretodo en temporada alta es mayor de lo que uno podría esperar. ¡Claro! ¿Por qué? Porque no tenemos la cantidad de personal técnico especializado para hacer estas tareas. Los inspectores son seis, son cinco para toda la Provincia, y esto no alcanza. Más los problemas que hay constantemente con las agencias de viaje y con todo este tipo de cosas que no son exactamente un resorte de la Provincia; esto es federal, pero la Provincia tiene una intervención inicial en el tema, después la tiene que girar a la Nación. Sistematización de la información es quizás la materia pendiente, porque habíamos planteado un programa único, centralizado, compartido entre la Provincia y los Municipios, y esto sí implica inversiones tecnológicas y demás que, de hecho, no han sido posibles de implementar. Una red Provincia-Municipios, que no se ha implementado. Sí se ha implementado, como parte de los programas de capacitación, el mejoramiento de la captación de la información estadística en los municipios. Constantemente, la gente de estadística, Silvia Bianco, Gabriel Lansaco, están viajando a distintos lugares de la Provincia para capacitar gente en cuanto a el muestreo, el monitoreo, la toma de datos y demás. Te digo, el programa de calidad que yo te decía, bueno se está implementando a través del convenio con la Universidad Tecnológica, "Córdoba Calidad Turística". Y el programa de asistencia técnica a municipios y comunas, se hizo algo; por ejemplo, con Cruz del Eje; con el área Norte, hubo un planteo con el equipo de la I.E.S. creo que fue... a ver... me parece que sí, que era un grupo de profesores de la I.E.S. que tuvo un convenio en su momento para el área norte... pero eso quedó como medio detenido. De todos modos, trabajamos constantemente con los municipios. Cuando el municipio nos solicita un asesoramiento, le damos constantemente. Y, por supuesto, lo que no se armó es el programa seis, monitoreo y control de ajustes del plan ¿Por qué? Porque en realidad, armar el programa

seis era generar la llamada unidad de coordinación y seguimiento, y esto no se hizo. Esta no se hizo. Y, entonces no hay un... digamos no hay un... una unidad técnica ¿no? en definitiva que pueda llevarlo a cabo. Lo estamos haciendo parcialmente. Vos sabés que los planes, aquí y en cualquier lugar del mundo... este tiene la ventaja de haber sido discutido con la gente, por consiguiente hay una base que se gesta en las distintas regiones y que queda; pero si la voluntad política va cambiando respecto a las orientaciones, los enunciados, el plan también tiene que ir cambiando.

T: Precisamente en eso quería ahondar como último ítem ¿no? Ya que, digamos, se ha implementado de forma parcial pero no se han obtenido, digamos, logros generales ¿Cuáles han sido los impedimentos en cuanto a la operatividad del plan?

V: Impedimentos... los impedimentos te diría yo... que están, a veces... que no son... que están... bueno, llamémosles impedimentos... he... el plan se aprueba casi al final de una gestión. Se aprueba y se lanza en Noviembre-Diciembre de 2006. El lanzamiento oficial empezó como en Marzo del 2007, cuando ya estábamos en plena campaña electoral; quizás el peor momento para largar un plan. Entonces, impedimentos... impedimentos en que una vez presentado y una vez construido el librito y repartido a todo el mundo, la gestión que lo hace se está yendo. Todo el año 2007 fue prácticamente un año de parálisis ¿Te acuerdas todas las elecciones? Fue un desastre. La verdad es que el país no puede funcionar de esa manera. Están los municipios, al mes la otra tanda de municipios, al otro mes eran los legisladores, al otro mes era el Gobernador, al otro mes el Presidente, nos pasamos el 2007 de elecciones. Sabemos que en éste país la actividad política en un año electoral es muy fuerte y reorienta todos los programas y las acciones de la Administración ¿No es cierto? Entonces, el plan que venía de una política quedó casi en suspenso en el 2007. Hicimos tareas rutinarias como las de capacitación, que tiene una dinámica propia; la de promoción que, haya plan o no haya plan, se hace todos los años; la de asistencia al municipio que viene a preguntarte, a pedirte, a solicitarte auxilio técnico, o lo que sea, se hace más allá del plan. Entonces, por eso digo, se fueron haciendo tareas parciales. Cuando asume la nueva gestión, en Diciembre del año pasado-principios de este año, el plan está como marco, pero hay una idea de reorientar, redefinir, de estos dieciséis programas, ciertos... poner prioridades. En los hechos, todavía no se hizo la redefinición del plan. La íbamos a hacer en el mes de Noviembre; iba a haber unos talleres de reorientación del PFETS y del Plan Córdoba. No se

hicieron. No sé exactamente cuál fue la causa. También Turismo de la Nación tiene retrasos en sus calendarios ¿Viste? Pero la idea es que, en los hechos, se ha priorizado el programa siete... la línea prioritaria siete... y, de algún modo, la línea de calidad, la línea de mejoramiento de equipamiento e infraestructura; son las tres líneas que se han priorizado en este primer año de la nueva gestión. Vamos a ver, tenemos que discutir, todas las otras. ¿Te das cuenta? Y sobre todo, la Agencia se tiene que dar una estructura orgánica nueva, tiene que construir su estructura orgánica. Bueno, ahí se tiene que definir la unidad de control. Habrá que crear un área de planificación estratégica, que efectivamente tenga como responsabilidad y misión, llevar adelante el plan. Hoy en día no existe. Hoy en día si vos preguntás “A ver ¿quién es el responsable de que se lleve adelante el plan?”, la Agencia en términos genéricos ¿Por qué? Porque no hay un área de planificación estratégica claramente creada y establecida, cuya finalidad, cuya misión sea llevar adelante todas las actuaciones referidas al desarrollo del plan. Entonces, impedimentos, tiene que ver un poco con la dinámica de lo político a nivel nacional-regional y tiene que ver con las estrategias diferenciadas que implementa la nueva gestión del gobierno de Schiaretti a partir de Enero-Febrero de éste año.

T: En cuanto a las estrategias propuestas por la SECTUR para que sean desarrolladas por la Agencia Córdoba Turismo, en cuanto a estrategias regionales ¿Cómo se ha abordado ese tema?

V: Nosotros convertimos esas estrategias en objetivos. Si vos ves... a ver, a dónde está... Están puestas... están retomadas aquí donde se establecieron los objetivos generales. Este... el objetivo general asume las estrategias que desde la Nación se han planteado. Pero, de todos modos, esas estrategias eran parte de la redefinición... nosotros queríamos discutir con la Nación porque no estamos de acuerdo en... digamos, Nación también tomó... en el libro ese que está publicado, no están recogidos todos los consensos tenidos entre Nación y Provincia. El equipo técnico de Nación, en su momento, también tomó decisiones que no fueron consultadas con Provincia. Entonces, por ahí, termina generando esto de que Mar Chiquita es prioritaria, área estratégica del tiempo uno, y resulta que se han olvidado de todas otras situaciones que para nosotros son tan prioritarias como Mar Chiquita, y no existen. Y no en el interior de Córdoba... está bien yo... al Plan Federal hay que entenderlo... al Plan Federal hay que entenderlo como país, por consiguiente, al plan federal ¿qué le interesa? Las situaciones que

signifiquen conexiones, integraciones entre provincias. Esto para nosotros es muy importante, sin embargo en el Plan Federal no está. Lo pusieron a partir de que yo intervine con ellos y generamos ésta situación, pero no está recogido entre las estrategias en el tiempo uno. No está en ningún tiempo en realidad. En el tiempo uno está esto, está la ruta nueve. Quedó, en un tiempo uno, esta ruta que es de relativa utilidad, en cambio ésta que es muy prioritaria no está en ningún lado, no está en ningún tiempo. Entonces vos decís ¡Epa! ¿Qué pasa? Bueno, por eso te digo. No todo lo que está contenido aquí es lo que efectivamente se va a hacer o se está haciendo, ni a nivel Nación ni a nivel Provincia. Nosotros queremos re-discutir un poquitito toda esta cuestión.

Nosotros retomamos algunas parcialmente. ¡Ves! Estos conceptos están retomados aquí, como parte... lo que eran estrategias se convirtieron en objetivos; o sea, era el modo de empezar a operativizar un concepto ¿No? Convertirlo en un objetivo. Pero... bueno, si vos mirás son genéricas: coordinación intersectorial e interjurisdiccional, planificación de la gestión para la inversión en turismo sustentable, planificación de la puesta en valor de recursos, mejorar infraestructuras, desarrollar estrategias de mejoramiento integral. Ves que estas cosas las hemos... están planteadas y están retomadas en las líneas programáticas y, en los hechos, algunas han sido implementadas, lo que yo te comentaba: Córdoba Calidad Turística, el programa de puesta en valor de recursos, el programa de mejoramiento de infraestructura, que en realidad no lo hace Turismo sino que operamos intersectorialmente con la D.I.P.A.S., con Vialidad, con Transporte, con el Ministerio de Trabajo a través de capacitación del personal. Entonces, de hecho que se han retomado; pero se han retomado de alguna manera... digamos, adaptándolas a las condiciones y a las posibilidades de la gestión turística en Córdoba. Y de hecho que queremos re-discutirlas. Que no se ha hecho lamentablemente.

[Fin de la entrevista]

2. Entrevista con el Prof. Miguel Ávila.

2.1. Contexto de la entrevista.

La entrevista que se expone a continuación se llevó a cabo el día 23 de Diciembre de 2008 a las 18:30 hs. La persona entrevistada en este caso fue el Prof. Miguel Ávila, Director de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería “Marcelo Montes Pacheco” y miembro del equipo técnico que elaboró el Plan de Turismo Sustentable Córdoba. La entrevista tuvo lugar en la oficina del profesor; es decir, en la dirección de la escuela. A diferencia de la entrevista realizada al Mgter. Venturini, el ámbito esta reunión no presentó ningún tipo de ruido que generara inconvenientes al desgrabar la entrevista. Sin embargo, cabe mencionar que en reiteradas ocasiones fue necesario reformular las preguntas que le fueron hechas al entrevistado, en razón de que, en el modo en que éstas estaban expresadas, no eran decodificadas correctamente. El clima de la entrevista fue muy bueno, respetuoso y, a la vez, amistoso. Antes de comenzar, se pidió permiso al Prof. Ávila para grabar la entrevista y él aceptó.

Cabe agregar que, mientras la entrevista estaba en pleno desarrollo, el Prof. Ávila se comunicó con la Prof. Irene Cuello -docente de la escuela que también participó de la elaboración del mencionado plan- para invitarla a participar de la entrevista.

2.2. Entrevista desgrabada.

A continuación, se presenta la entrevista completamente desgrabada. Los párrafos que aparecen escritos en negrita y luego de “**T:**” corresponden a las interpelaciones hechas por el entrevistador (Tomás Sánchez Maluf) al entrevistado. Los párrafos que siguen a “**A:**” y “**C:**” corresponden a las respuestas dadas por el Prof. Ávila y la Prof. Cuello, respectivamente.

[Comienzo de la entrevista]

T: Bueno, en primer lugar me gustaría que me comente cómo surgió la idea de elaborar el Plan Estratégico de Turismo Sustentable en Córdoba.

A: Lo primero que pasó fue la sanción de la Ley Nacional de Turismo; a partir de allí la Secretaría de Turismo de la Nación desarrolla una serie de acciones que concluyen en el

plan estratégico para la Nación; un plan que tiene un horizonte largo, apunta al 2016, que es el año del bicentenario, de la declaración de la independencia, por eso inicialmente el plan se llamó Plan Bicentenario; y luego, ese Plan Bicentenario fue como una especie de marco muy grande donde fueron sumándose planes sectoriales, entre ellos el plan de desarrollo turístico, un plan que se hizo también con el criterio de regionalización del país y con la consulta a los sectores involucrados; para eso Turismo de la Nación designó un equipo técnico, una comisión técnica importante que se movió por el país haciendo esos encuentros. Córdoba tuvo una situación particular en esto porque las consultas se hicieron por regiones turísticas, y como Córdoba es una región turística de una sola provincia pudimos resolverlo internamente en un solo taller. A partir de allí, surge la necesidad de que las provincias vayan haciendo adecuaciones en sus lineamientos políticos para estar concordantes con este plan propuesto desde la Nación. La Provincia de Córdoba toma la decisión política de ejecutar un plan de desarrollo turístico; hacen consultas; conforman un equipo técnico dentro de la propia Agencia, y luego hacen una consulta para ver que instituciones podían responder desde el punto de vista técnico en la colaboración con esto. Después de algunas vueltas, se le pide a la Escuela que participe; nosotros conformemos un equipo técnico integrado por docentes y alumnos de la Escuela; y se trabajó con algunos criterios que nosotros planteamos desde lo institucional. Pensamos que la metodología que usó la Nación para diagnosticar la realidad del país era válida. Pensamos que era posible mejorarla en un aspecto que, para mí, era fundamental: que no se consultara a los que dicen que saben de turismo sino a los que trabajan en turismo, que son dos cosas distintas. En el gran plan macro de la Nación, que opine el presidente de la asociación de hoteleros o el presidente de los agentes de viajes o de las cámaras profesionales y empresariales era importante; pero en el orden de la Provincia nos parecía, mucho más importante que opinaran los que realmente trabajan con los turistas. Entonces la propuesta fue dinamizar la consulta y hacerla lo más amplia posible, abierta para que pudieran responder y pudieran asistir y hacer sus aportes la gente que trabaja donde otros no los consultan: las mucamas, los mozos, los recepcionistas, los que conducen los vehículos, los choferes, los que trabajan en la plaza, los policías; es decir, esa gente, el común de la gente que está en contacto con los turistas, porque tampoco se puede dejar de reconocer esto de que a nivel empresarial siempre el ojo del amo engorda el ganado, entonces las visiones pueden ser un tanto o parciales por un lado, o desenfocadas que sería lo peor, por otro lado. Entonces, con ese criterio la Escuela participó en esto y se hizo lo que se

hizo. El nivel de la decisión política está planteado en el fundamento del plan que está plasmado ahí en el documento.

T: Luego, hay determinados aspectos que quizás están en el plan, implícitos, pero no he podido vislumbrarlos de forma explícita; por ejemplo, se establecen los lineamientos programáticos... las líneas programáticas, los programas y los proyectos, pero, a diferencia de otros planes que he analizado, acá no he encontrado la especificación concreta de las estrategias particulares.

A: Sí, porque eso se reservó para la autoridad política. Es decir, eso es del ámbito de la decisión política. Aquí lo que se hicieron fueron trazar las líneas para la política de Estado. La idea es que, a partir de este plan, la Provincia de Córdoba tuviera lineamientos políticos en una política de Estado con un horizonte de diez años. Entonces, no había... no hay en el plan... a ver, como que hay que hacer esto, esto y esto, esto hay que hacerlo así, esto hay que hacerlo asá... es decir, se dan las grandes líneas, y a partir de allí el nivel de la decisión política iba tomando las decisiones hasta ejecutar las acciones.

T: Claro, claro. Lo que me llamaba la atención era simplemente que se identificaran los programas y los proyectos, y no se especificaran previamente las estrategias como, por ejemplo, en el PFETS están primero las estrategias, y luego de cada estrategia los programas y proyectos.

A: El tema es que... la idea es que sea realizable sobre la realidad. Entonces, si vos estableces una línea ya escrita de hacer esto de esta manera, después las circunstancias pueden marcarte dificultades. Entonces es preferible que vos marques los lineamientos a los que debe ajustarse la acción, y que la acción se vaya ajustando en la medida de sus posibilidades. Es la diferencia con el plan de la Nación, porque el plan de la Nación no necesariamente es aplicable en todos lados hoy. De hecho está sometido en este momento a la revisión. Y el plan de Córdoba tendría que haberse sometido este año que está terminando a la revisión. Entiendo que eso va a ser el año que viene. Algo que hablamos con el Lic. Santos hace unos días es que va a haber una convocatoria para hacer el trabajo de revisión y adecuación de esas líneas a esta realidad que tenemos. Cuando el plan se diseñó en la gestión de De la Sota la situación de la Provincia era una,

hoy la situación de la Provincia es otra. Entonces, a lo mejor tres años atrás hubiéramos dicho “hay que hacer esto, hay que hacerlo así, así y asá”, y hoy no lo podríamos hacer. Entonces, me parece hasta un criterio imprudente del poder político que en este documento se avanzara hasta ahí y que se presentara así como grandes líneas. De hecho, buena cantidad de acciones se han ejecutado, y algunas todavía están reservadas para el futuro, y otras debieron haberse hecho y no se han hecho.

T: Otro aspecto que... de estos que, por ahí, no he logrado vislumbrar, es si se han... digamos, dentro de todo el análisis que se hizo en conjunto con la comunidad, en los talleres, si se ha estudiado la competencia... digamos respecto a otras provincias.

A: Córdoba total, como producto turístico es única, y en ese sentido yo creo que no hay que cometer el error de compararnos con otros. ¿Sí?

T: Claro. No me refiero a las comparaciones, sino que por ahí un destino apunta quizás a determinada demanda y, quizás, hay otras provincias que también apuntan a esa misma demanda entonces esas dos provincias compiten por un mismo grupo. Entonces, eso es lo que no he llegado... no veo que se haya estudiado durante la elaboración del plan.

A: Hubo un avance sobre la demanda que fue un análisis no sólo de cuantificar sino de cualificar la demanda, pero a partir de un estudio que tiene hecho la Agencia Córdoba Turismo que lo va actualizando cada año, en cuanto a los volúmenes de la afluencia y en cuanto a la calidad de la afluencia. Cada año se van haciendo algunas investigaciones. Eso está en las estadísticas de la Provincia, se lo puede consultar, incluso, a través de Internet. Hay una definición del perfil del turista real de Córdoba y, a partir de ello, hay una definición del turista potencial y de los centros emisores importantes para esos perfiles; y ahí es donde, medianamente, la Provincia de Córdoba estaba apuntando. Pero lo que pasa es que en ese direccionamiento de las acciones de promoción aparece de nuevo la decisión política. De pronto, por ahí era interesante que se promocionara Córdoba en Brasil o no, según el criterio del funcionario de turno. De todas maneras, la Provincia de Córdoba tiene un perfil en cuanto a su posibilidad de

oferta y un perfil en cuanto a la demanda real y en cuanto a la demanda potencial, y ahí tienen que apuntar las acciones; eso sí es lo que está planteado ahí.

T: Claro. Quizás me expliqué mal. A lo que me refería era a si hubo una suerte de análisis de la competencia de la Provincia de Córdoba con otras.

A: No hubo. No, no existió.

T: Y en cuanto al planteamiento de escenarios futuros a la hora de elaborar el plan estratégico de turismo sustentable me gustaría que me comente si se tuvieron en cuenta distintos escenarios a futuro a la hora de diseñar los lineamientos programáticos.

A: No, no se tuvo en cuenta. Así, de esa manera no. Lo que sí se planteó fue la necesidad de hacer las permanentes revisiones, es decir, en función de las modificaciones de los escenarios. Hacer futurología es absolutamente arriesgado, sobre todo si vos querés que la cosa sea realizable. ¿Quién decía hace un año atrás que hoy no sabemos a dónde vamos a ir de vacaciones? ¡Si es que vamos a ir de vacaciones! Es muy riesgoso. Por eso yo te decía... de pronto, pautarlo tanto puede ser una trampa en sí misma que haga que todo se venga abajo. Es decir... a ver, no puedo hacer esto, no puedo hacer esto, no puedo hacer esto, todo esto no sirve hagámoslo de nuevo. Y en realidad no se trata de eso, se trata de... a ver, acá tengo la línea hacia donde tengo que ir... bueno, a ver hoy cómo lo planteo, mañana cómo lo planteo, pasado mañana cómo lo planteo. Esto tenía previsto una revisión cada dos años; estamos en el tercero casi.

T: Eso fue algo que también me llamó la atención. Usted recién mencionaba que el plan se planteó para un período de diez años, pero ese plazo no se especifica en el informe final.

A: Sí, la línea siempre fue a diez años; incluso fue uno de los argumentos más fuertes para que la gente se soltara a opinar, porque... a ver, nosotros íbamos a las distintas sedes en las que se realizaron los talleres de consulta a la comunidad, y la gente venía y participaba. Primero venían a ver qué pasaba, de qué se trata, qué es esto. Y lo que más

costaba era que la gente entrara en la idea de estar proyectándose al futuro. Entonces nosotros decíamos, en aquel tiempo, “a De la Sota le queda un año, el que venga, que no sabemos quién es, va a tener cuatro años más, es posible que después de ese venga otro más que tenga cuatro años más, y todavía va a quedar un año más para otro más. Entonces... a ver, no estamos pensando en el año que falta para que termine la gestión de un gobernador, ni siquiera estamos pensando en los años de la próxima gestión del gobernador, estamos pensando en el desarrollo turístico de la Provincia independientemente de quién sea el gobernador. Cuando se dijo que el candidato a gobernador era Schiaretti dijimos “bueno... a ver, esto tiene cierta posibilidad de continuidad y todo lo demás”. Los muchachos, creo que se han quedado cortos, creo que deberían haber hecho más aún. Si se hace la revisión va a ser cruel. Pero bueno la realidad es la verdad. Como dice Serrat “nunca es triste la verdad, lo que no tiene es remedio”; es decir, es así. Entonces, bueno... es bueno que se revise y es bueno que se vuelva hacer participar a la gente, es bueno que se le muestre a la gente qué se hizo y qué no se hizo, a lo mejor que se den las razones de por qué razón no se hizo; y entonces, bueno... acá hay que ajustar, ahora tenemos que hacer esto, a lo mejor pensar en esta situación. Hoy más que nunca, creo que hacer futurología es absolutamente arriesgado. No sabemos mucho de mañana; incluso, los grandes que pueden estar orientándonos tampoco dicen mucho. Si el dólar desaparece en Febrero ¿Qué hacemos? ¿O qué hacen los que tienen dólares? Yo no porque no tengo dólares; pero ¿Qué hacen los que tienen dólares? Suponete... si se cumple la amenaza. Es decir, la economía del mundo se trastabilla... bueno, y toda esa historia ¿Qué hacemos? Es decir, la obra pública no la podés hacer, la gestión privada se ve resentida, los aportes, la participación, la malaria generalizada. Es decir, una serie de cosas que... yo creo que hoy en las Sierras hay muchísima preocupación sobre la temporada, sobre Enero. Esta mañana un remisero me dice “¡Viene Enero! Ahora no trabajamos más”, y le digo yo “No te creas, me parece que no todo el mundo se va a ir de vacaciones”, y me dice “Sí, eso es cierto”. Entonces, eso... es incierto; entonces en ese sentido me parece prudente que no esté muy pautado ¿Sí? Tal vez... por ahí se pecó en exceso en estar demasiado des-pautado, pero...bueno es lo que hay que revisar.

T: Qué me puede comentar acerca de las estrategias que propuso la Secretaría de Turismo de la Nación en el PFETS para que... digamos las estrategias que sugirió

a la Provincia... hay seis estrategias puntuales que la SECTUR en el PFETS sugiere a la Provincia.

A: Mirá, Turismo de la Nación básicamente centra la historia en la definición de corredores turísticos y de ordenamiento del espacio, para generar lineamientos de acción concretos sobre esos espacios, con potenciales, etcétera, etcétera. Lo que yo vi, y esto es absolutamente particular, es que la Nación no va más allá de lo que ya conocemos. Es decir, ellos plantean desarrollar el corredor de Calamuchita ¡Vaya con la novedad! Ellos plantean desarrollar Miramar, que es una zona deprimida ¡Vaya con la novedad! ¡Si eso nosotros lo sabemos! Es decir, lo que hace la Provincia de Córdoba, sobre eso que trabaja la Nación avanzar e ir mucho más allá ¡Si hay que desarrollar la Provincia entera! Evidentemente las estrategias no van a ser las mismas para Punilla que para el Noroeste, ni para Calamuchita ni para el Norte ni para Miramar, porque cada una tiene una realidad contextual distintas, en lo histórico, en lo político, en lo económico, en lo social, en lo ambiental que hacen que merezca cada una de ellas un tratamiento distintivo. Entonces, no hay como... a ver, un grafiquito: acá vamos a hacer esto, acá vamos a hacer esto y acá vamos a hacer esto, como son los mapas que han publicado... vos has visto en el documento de la Nación. No es tan así como tan estricto eso. Yo creo que Nación una de las cosas que va a revisar es eso; no sé cómo han planteado ellos la revisión.

T: ¿Qué consideración se le tuvo a estas estrategias propuestas por la SECTUR a la hora de elaborar el plan de la Provincia?

A: Fueron base, porque también es real que hay dos cuestiones: una, Turismo de la Nación en Córdoba puede hacer sugerencias, no puede intervenir directamente; segundo: las sugerencias creo que fueron tomadas, y las decisiones de acción las toma el gobierno de la Provincia. Entonces, a ver... Turismo de la Nación puede decir “hay que hacer esto”, pero ¡Hay que hacerlo! ¿Si? Ellos no dicen “lo vamos a hacer nosotros”. No pueden hacerlo.

T: Claro. Ellos plantearon las estrategias que van a desarrollar ellos y también sugirieron a la Provincia algunas acciones.

A: Exactamente, y ahí es donde se produce el cruce. Lo que pasa es que aquí en lo que se mira es en toda la realidad, y no solamente en cuestiones aisladas que surgieron como emergentes de una reunión que duró dos días en Córdoba, y en la que estuvieron los representantes de las instituciones, de las asociaciones, y toda esta historia, bla, bla, bla. Entonces, vuelvo a decirte, el ojo del amo engorda el ganado. Si de pronto en esa reunión se logró mucha más presencia de empresarios, instituciones y funcionarios públicos del área Calamuchita... Calamuchita es Calamuchita ¿Y el resto qué hace? Entonces el gobierno de la Provincia, que me parece que mira el espectro mucho más grande, dio a entender que hay zonas que son económicamente deprimidas, poblacionalmente deprimidas, que son zonas que van quedando vacías, y donde el potencial turístico es importante pero tampoco es ¡Guau!, que esta es la otra cosa. Córdoba, una de las cosas que tiene que ser consciente es de su real capacidad de atracción, y en función de eso plantear qué es lo que hay que hacer. Y es pobre; es local; es regional; digamos... en lo regional-nacional. Esto es así. Cuántas veces los funcionarios dicen “Córdoba está discriminada de la Nación”. Qué se yo. ¿Qué ponemos? No tenemos el Perito Moreno, no tenemos el Aconcagua, no tenemos las cataratas, no tenemos Buenos Aires, no tenemos esto, no tenemos aquello, no tenemos lo otro, Humauaca, Mendoza, nada de eso. Yo, a veces, les digo a los chicos que ni siquiera nosotros tenemos de nosotros mismos la imagen del gaucho, que puede venderse hacia afuera. La única posibilidad de Córdoba en cuanto a desarrollar atractivos de jerarquía uno es la red de Estancias Jesuíticas, cuando exista como red... hoy son cosas aisladas... en distinta situación de accesibilidad por ejemplo, en distinta situación de dependencia, de dominio... algunas son privadas, otras son del Estado provincial, otras son del Estado nacional. Es decir, hasta que yo no pueda conformar una red, hasta que no pueda llegar a La Candelaria... entonces Córdoba tendrá un atractivo de jerarquía uno, pero si la capacidad receptiva de Córdoba... es decir, en lo nacional ¡Bárbaro! Podemos pelearle a la costa todo lo que quieras. Pero no podemos pelear mucho más allá. Algunos eventos aislados, el Rally... el Rally tiene dos millones de asistentes pero somos los cordobeses que vamos primero acá, después nos bajamos y vamos acá, después nos bajamos y vamos acá y después nos bajamos y vamos acá; es decir, lo mismo lo contamos cuántas veces y llegamos a dos millones. Esa es nuestra realidad; y esto es lo que tenemos. Por otro lado creo que el plan debiera estar reforzando hoy no tanto la capacidad receptiva de Córdoba, sino la calidad receptiva de Córdoba. Por ahí tiene que venir. Nosotros capacidad receptiva tenemos, lo que no

tenemos es calidad receptiva. A veces los funcionarios dicen “bueno, lo que nosotros tenemos que hacer es generar demanda”, y yo digo “bueno, está bien, esta es una de las funciones, crear demanda; la otra es preocuparte porque la demanda sea correctamente atendida”; porque entonces el año que viene ya no tengo que salir a pescar tanto. Entonces ahí es donde me parece que el plan debe apuntar, y es donde lo de la Nación se queda corto respecto de la realidad de Córdoba y respecto de la realidad de la mayoría de las provincias de Argentina.

T: Bueno, me gustaría que me hable un poquito acerca del equipo técnico del Plan.

A: Bueno, la Agencia designó sus propios técnicos, uno de ellos fue el Arquitecto Venturini, el otro fue Silvia Bianco, y un equipo de gente que trabajó en la apoyatura de todo el proceso de consulta y de todo el proceso de análisis de resultados, elaboración de conclusiones, propuestas, etcétera, etcétera. Eso puso la Agencia. Y la Escuela puso un equipo conformado por docentes y alumnos a los que se les dio una capacitación especial para que pudieran manejar sin dificultades la dinámica de consulta; era una dinámica no muy sencilla; es el tema de la matriz de relación, la matriz de conflictos. Entonces, la gente que no estaba acostumbrada a este tipo de... es decir, el común de los que participó no estaba acostumbrada a este tipo de ejercicio, y de pronto le ponemos a pensar sesudamente, a asignarle valor a los conflictos, a las potencialidades; y luego a pensar cómo un conflicto influye en los otros o cómo un conflicto se ve influenciado por los otros y, a su vez, dónde están las potencialidades que son potenciadas por otras o que potencian a otras; y después cruzamos toda esa información. Cuando eso se lograba, sobre el final de la jornada, la gente estaba absolutamente satisfecha de descubrir que ellos creían que les dolía el pie izquierdo pero en realidad les dolía el derecho. En un trabajo que se hacía con gente que, en muchos casos, no tenía esta experiencia de discutir, de estar trabajando sesudamente sobre el tema, y eso fue manejado por los alumnos de la Escuela, para lo cual tuvieron una capacitación previa, y nosotros un permanente seguimiento para intervenir donde, por alguna razón, se generara algún conflicto. Es decir, tuvimos talleres donde, por ejemplo, venía una persona particular y planteaba puntualmente quejas, y entonces los chicos, incluso hasta por una cuestión de respeto, no le contestaban mal y lo echaban del taller... entonces ya nosotros echarlo. O, a veces, a lo mejor, decir “bueno, pará... descansa un poco... esta parte del taller la va a seguir otro”, entonces trabajábamos en hacer rotar los grupos y

toda esa historia. Entonces vos estabas en este grupo hoy, en el próximo taller no estabas en el mismo, estabas en otro. Esa capacidad de rotar, los hizo que ellos pudieran participar e intervenir en cualquier momento del proceso. Luego, el análisis de resultados y la formulación de las conclusiones estuvo a cargo de los dos técnicos de la Agencia y dos docentes de la Escuela que son los que intervinieron en esto. Es decir, había un equipo mucho más cerrado...

T: Los técnicos serían Venturini, Bianco, y...

A: Y por la Escuela... dos profesores de la Escuela. Bueno, están mencionados allí, son: Irene Cuello y Sebastián Escudero. Y ellos, bueno... fueron considerando todos los otros aspectos y haciendo los ajustes, y haciendo las consultas. Una vez que se tuvo una evaluación preliminar del resultado de los talleres por toda la Provincia, inmediatamente, lo que se plantó era la segunda instancia de taller que ya estaba prevista desde el comienzo, que era reunir a los delegados de cada una de las áreas o de cada uno de los talleres... es decir, cuando íbamos se elegía a uno, dos, tres o cuatro que representaban al grupo y luego iban a una especie de plenario... y en ese plenario se socializó lo que se había elaborado, y se hizo un planteo para que se analizara la capacidad local de gestión, porque, planteábamos nosotros... a ver, cuatro genios se pueden sentar a una mesa durante una semana, ordenan un plan de desarrollo y lo bajan; eso podría haberse hecho. Acá hicimos el proceso inverso... vamos a consultar a la gente, los escuchamos, veamos sus necesidades, sus propuestas, sus ideas, etcétera, etcétera, reunamos todo eso, y ordenemos esa información y con eso obtengamos conclusiones; después es una decisión de orden político. Y la segunda, fue la de pensar en esto de la capacidad local, porque el plan bajado corría el riesgo de que no tuviera la capacidad para ser aplicado; por muchas razones... por ejemplo, porque hay comunas en la Provincia que ni siquiera tienen una sede fija... es decir, del plan participó como integrante de una comunidad de la que estaba medianamente a cargo de la comuna que vive en una casa rodante y, por lo tanto, la sede de la comuna era su casa rodante, por ejemplo. Otros... en muchos municipios y comunas no hay una computadora, entonces... a ver, yo puedo establecer en esto del seguimiento de la demanda, para determinar los perfiles de la demanda potencial, y toda esta historia, la base de información estadística... luego, no tengo una computadora para procesar eso. Entonces no hay capacidad local para gestionar la aplicación del plan; entonces, una de las cosas

que se hizo fue eso, es decir, ver cuál es la capacidad local para ejecutar el plan; y, partir de allí, el poder político tomará las decisiones que tiene que tomar. En algunos casos las acciones se han ido concretando y en otros todavía se adeuda. Entonces, ese es el trabajo que se hizo, y por eso participaron de esa manera. Los profesores que participaron de esto fue gente con muchísimo criterio técnico, y también con mucha capacidad para discutir objetivamente las realidades observadas... que esto también... es decir, no hacerlo apasionado o desde una postura o de una determinada posición. Es decir, la discusión fue en esto... es decir... y también en esto debo reconocer también el trabajo extraordinario de la gente de la Agencia, en el sentido de desapasionarse, salirse del tema y analizarlo muy frío, muy objetivamente; incluso en la autocrítica... esto lo hicimos bien, esto lo hicimos mal, esto no lo bancamos, esto no lo pudimos hacer, esto sí eso me pareció muy muy valioso.

T: Los profesores que participaron ¿De qué especialidad son?

A: Los profesores son Técnicos en Turismo y... en el caso de Irene Cuello, ella trabaja en la Escuela dentro el área de planeamiento, y Sebastián en el área de la acción empresarial del turismo, entonces, de alguna manera, involucrábamos estos aspectos.

T: Tanto en el caso de la Agencia como el de la Escuela, me gustaría saber qué experiencias previas han tenido...

A: Bueno, en el caso de Sebastián, que es el más joven, es el que tiene menos experiencia de ejercicio profesional. Pero en el caso de los otros dos que estábamos allí veníamos de, primero, muchos años de docencia, muchos años de investigación interna, bastante actualizados porque, al trabajar en planeamiento, trabajamos con la realidad de la Provincia a partir de los trabajos de relevamiento de los alumnos, con las propuestas de planes de desarrollo local que elaboran los alumnos y que vos tenés que ir siguiendo todo el tiempo, y te vas nutriendo de información, con bastante investigación y, fundamentalmente, con la experiencia de haber sido funcionario público en el área de turismo.

T: Claro. A lo que me refería particularmente era a la experiencia previa en la elaboración de planes de desarrollo turístico.

A: En la elaboración de planes, experiencia previa no porque no hay planes de... es decir no hay quien tenga experiencia; no había quien tenga experiencia.

T: ¿Y en algún proyecto de desarrollo sustentable?

A: Sí, en eso sí habíamos participado.

T: ¿Por ejemplo?

A: Con anterioridad a esto se elaboraron algunos proyectos para municipios; el último que se hizo fue el de la Municipalidad de Unquillo, que algo están ejecutando ahora. Es decir, un trabajo hecho desde la Escuela para el Municipio; que el Municipio toma, ejecuta o no ejecuta es problema de ellos. Ahí, por ejemplo, se había hecho una cosa interesante. Se había hecho una cosa interesante con algunas localidades de Calamuchita y con algunas localidades de Traslasierras; incluso con participación nuestra en las acciones de capacitación para la comunidad local y ese tipo de cosas en las que hayamos estado nosotros participando; de ahí que nos venía esto de consultar a los que están abajo y no escuchar a los que mienten de arriba. Esa era la idea, es decir, así lo planteamos. Es decir, si vos hablás con un hotelero de Traslasierras son los mejores y toda esta historia; y cuando hablás con la empleada del hotelero, ya sabés si es el mejor o no es el mejor.

T: Bueno, respecto a la dinámica de trabajo ya me comentó como fue. Ahora me gustaría que...

A: Fue una adaptación a la realidad nuestra, y al criterio con el que trabajamos, de la misma metodología que se utilizó en el plan de la Nación.

T: ¿Cuál fue la adaptación que se le hizo puntualmente?

A: Fue sobre las matrices de conflicto. En realidad el sistema no; lo que adaptamos fue el nivel de consulta, es decir, el nivel de participación de la gente. Hubo que adaptarlo, ampliarlo, ajustarlo a la realidad y bajarlo en el lenguaje. No todo el mundo lo iba a entender porque era muy técnico, entonces había que bajarlo en el lenguaje. Por eso es

que los chicos que participaron en la construcción de cada uno de los talleres tuvieron que ser adoctrinados en manejar la terminología y en ser capaces de bajarla a la realidad con la que se encontraban. De pronto teníamos gente con mucha experiencia, con conocimiento y demás, y de pronto teníamos... qué sé yo... en La Paz el señor que vive de juntar peperina en la sierra, que participó, opinó y toda esa historia. Y cuando había alguien con alguna idea genial inmediatamente lo llamábamos y le decíamos “mire, su idea está bárbara, por favor escriba todo lo que pueda escribir en este papel y nos lo manda”. Entonces, muchas cosas fueron tomadas de las propias ideas de la gente.

T: Hábleme sobre cómo fue que se seleccionaron los cinco campos de actuación con los que se trabajó ¿Cuáles fueron los criterios utilizados para la selección de estos cinco campos?

A: En eso se siguió también un poco lo de la Nación y un poco lo que los funcionarios de Turismo de la Nación observaron sobre su propia experiencia ¿Sí? Ellos dijeron “bueno, nosotros consultamos esto así, así y así y nos parece que tendríamos que haber consultado esto”; a partir de allí, se fue trabajando y se definieron esos cuatro campos de actuación que nos parecía que involucraban los aspectos esenciales de esto: por un lado, la percepción de los residentes sobre su propio territorio y el valor de potencialidad que tenía, sobre la capacidad de gestión, sobre el tema de recursos humanos, sobre las cuestiones ambientales que básicamente eran las grandes líneas que había que trabajar. A partir de ahí fueron cómo se separaron. Porque además teníamos la participación de un grupo muy heterogéneo, desde el cadete del hotel hasta el gerente de la agencia de viajes, es decir en el medio podía participar todo el espectro; entonces, tenía que ser una propuesta temática a partir de... considerar esa posibilidad de participación de todo el mundo. La participación de los asistentes era voluntaria, en cualquiera de sus campos; es decir, al momento en el que la persona llegaba decía “yo quiero participar de esto, yo quiero participar de esto”. Por ahí, en muy pocas oportunidades, cuando el desfasaje era muchos allá y muy poquitos acá, y nos interesaba la discusión acá también, entonces, de alguna manera, intentábamos torcer algunas voluntades para que se sumaran a esto para enriquecer la experiencia, sobre todo cuando era gente que podía hacer verdaderos aportes ahí.

T: Me ha llamado la atención el hecho de que, siendo un plan de desarrollo turístico sustentable, sólo se trabajara con indicadores relativos al aspecto económico de la sustentabilidad.

A: Lo que pasa es que nosotros entendimos que la sustentabilidad es transversal y cabe en todos los aspectos; es decir, no había... concreto... a ver ahora nos dedicamos a discutir esto. Porque en realidad el tema es planteado así: nosotros lo que tenemos que ver es cuál es el nivel de desarrollo de la actividad hoy, para proponer, en función de esto, cuál debiera ser el nivel de desarrollo de la actividad en el futuro. Es decir, hoy tenemos esta realidad; dentro de diez años quisiéramos estar acá; hay que trazar esta línea. Entonces, lo que estábamos analizando era diagnosticar la realidad.

T: Claro. A lo que voy es que, con estos indicadores, se diagnostica la realidad desde el punto de vista económico.

A: No, porque se hablaba de patrimonio; y cuando se hablaba de patrimonio se hablaba de medio ambiente...

T: Claro. Pero, a nivel de indicadores, en el documento final no se incluyen más que datos económicos. Simplemente quisiera indagar más y que usted me cuente si se trabajó con indicadores también en lo socio-cultural, en lo que respecta a los recursos naturales, etcétera.

A: Sí, fijate que... está Irene en la Escuela para que puedas hablar con ella, porque fueron precisamente los que estaban en el aspecto de datos sobre eso.

[El Prof. Ávila se comunica con la Prof. Irene Cuello y la invita a participar de la entrevista]

A: ¿En qué estábamos? ¡Ah! En el tema de los indicadores. Lo que pasa es que iban surgiendo a medida que la gente iba planteando las cuestiones. Es decir, esto tenía... la dinámica del taller era: media hora de catarsis... entonces, era para decir “está bien muchachos, tienen razón con todo esto, pero ahora veamos qué podemos aportar nosotros”; entonces, empezábamos a discutir esto... a ver cómo se cruzaban los datos,

qué era lo que más dolía, qué era lo que menos dolía, qué les parecía. Te digo que las discusiones han sido muy ricas, y durante todo eso iban emergiendo todas las otras cuestiones, que absolutamente todo está registrado. Incluso nosotros tenemos acá guardados, por cualquier cosa que pueda suceder, las hojas donde los chicos iban anotando, es decir... porque uno era el que conducía la dinámica de participación de todos... y había dos: uno que manejaba una computadora, y otro que iba poniendo en un rotafolio las ideas y todas estas cosas.

T: Bien. A lo que yo me refería es a los indicadores de desarrollo turístico expuestos en el informe final del plan: la capacidad de alojamiento (según área y modalidad), la afluencia turística y el gasto turístico.

A: Sí.

[Entra la Prof. Irene Cuello]

A: Irene, pasá. ¿Tenés un rato? Este chico está haciendo su trabajo final sobre este tema del plan de desarrollo. Te llamé para que hagas tu aporte.

T: Mi pregunta es, en cuanto a la recopilación de datos he notado que, según lo que se muestra en el documento final del plan, se ha trabajado con indicadores de desarrollo turístico a nivel económico, como ser: la afluencia turística, el gasto turístico, la capacidad de alojamiento, etcétera. Entonces quisiera saber si también se han utilizado indicadores de desarrollo turístico en lo que respecta a las otras de la sustentabilidad, como lo es lo social, lo cultural y lo ambiental.

C: Si. Esos datos, en realidad, son los del documento base, son los datos de introducción, o sea no es el eje del plan; es, digamos, la introducción a cómo es la situación turística actual de la Provincia en el momento que se comenzó... se tomó la decisión política de impulsar el plan y cuando se comenzó la etapa diagnóstica del plan. Entonces, esos datos que vos tenés, que son solamente indicadores económicos, son los que tiene manejado la Provincia, o sea la Agencia Córdoba, hasta el momento del plan. De todos modos, lo que emergió del plan en los talleres regionales, hubo algunos indicadores socioculturales, de la realidad socio-productiva y demás, que no fueron

analizados en el desarrollo del plan, sino los emergentes directos del planteo de los actores comunitarios. Y lo que maneja la Agencia es dato económico.

A: Sí, cuantitativo. De todas maneras ellos tienen, a partir de lo cuantitativo, definido los perfiles de demanda y los de demanda potencial.

C: Sí, que de todos modos siempre es necesario hacer un estudio más profundo, eso seguro. Siempre es más necesario.

T: Bueno. Tengo entendido que, luego de los talleres, se realizaron tareas de procesamiento de la información. Aquí en el plan se habla de las tareas de consolidar y dar consistencia a los datos obtenidos en los talleres. Me gustaría que me cuente acerca de esto con más detalle.

A: Sí, hubo que hacer una relectura de todo lo que se escribió y todo lo que se registró y todo lo que se escuchó porque, de nuevo, vuelve a aparecer esto de dos aspectos: por un lado, la catarsis de todo el mundo permanentemente, entonces, por ahí, lo que parece como un problema general es problema de uno solo; entonces, se volvía a releer, incluso como la minuta de la reunión para ver si verdaderamente todas estas cuestiones que emergían eran realmente consistentes o no, y en función de eso se reordenó la cosa. Pero ese fue un trabajo que hicieron cuatro personas solas... arduo fue... realmente fue de mucha lectura, de mucha relectura, y de mucha discusión para arribar a esas conclusiones.

C: Además una cuestión que, de pronto, no está puesto en los emergentes concretos, pero hubo... es decir, los equipos operativos del plan, es decir, los alumnos nuestros en realidad, son los que tomaron nota de todas las cuestiones que luego se consolidaron en los emergentes que vos ves ahí. Pero, en realidad, como todo dato tiene una segunda lectura que... como vos hacés una encuesta, vos no reflejás en la encuesta el comentario al margen que te hace el entrevistado... y a vos te sirve para procesar los datos porque son de suma riqueza. Es decir, vos decís “en este caso la localidad presenta escaso desarrollo turístico”, pero la otra persona te dice “no hay consenso, no hay políticas públicas”, en fin, todas esas cuestiones que, a lo mejor, no fueron identificadas. Entonces, esas cuestiones que, de pronto, no están tal cual puestas (aunque la mayoría

están)... hay toda otra lectura que es la riqueza del taller que el equipo operativo tomó nota y que sirvió a la hora de elaborar el diagnóstico como para consolidar y dar firmeza a los datos.

T: ¿Qué me puede comentar respecto de la implementación del plan? Digamos, hasta el 2006 fue todo el proceso de elaboración del plan; una vez elaborado, publicado el documento final ¿Cuál ha sido el grado de avance del 2006 a la fecha?

A: Algunas acciones que hace la Agencia nosotros no las conocemos. Ellos no tienen por qué decírnoslas, no es nuestro problema. Algunas son públicas. Y otras no son tan públicas, aunque si uno va y consulta te lo tienen que decir porque son actos de gobierno. Yo creo que hay una buena cantidad de cosas que se han ejecutado, dentro de este encuadre del plan, conocidas y otras no tan conocidas. Creo que se ha hecho, por ejemplo, un ordenamiento de las cuestiones legales, el ordenamiento jurídico de la actividad en la Provincia, las acciones de capacitación.... se hizo, en el marco del plan, la guía para inversores...

C: Sí, algunas puestas en valor para conformar productos, algunas rutas, y demás.

A: Y hay algunas cuestiones que se consolidaron como lo de Córdoba Norteña, y ese tipo de cuestiones que alguna venían y se fueron consolidando a partir de mirarlo desde otra perspectiva. Sí... no sé... no recuerdo... no tengo la lista de las cosas. Al principio decía "todo es el plan, todo está adentro del plan, todo está adentro del plan, todo está adentro del plan" y en realidad no está todo dentro del plan, sino que... como que van surgiendo esas líneas y se van haciendo cosas que...

C: Y, como ahora, por ejemplo, que está encuadrado dentro del PROFODE el organismo de promoción de la SECTUR; las acciones de promoción están encuadradas dentro de eso. Pero en realidad son emergentes también del plan, que son las acciones de promoción. Pero bueno, esto tiene variables.

A: Y además deben tener una lectura siempre en el contexto político, que eso es lo que no todo el mundo entiende. El común de la gente pretende respuestas, soluciones inmediatas y todas esas cosas, y no siempre es posible.

C: Los gobiernos cambian además.

A: Sí, los criterios, la relación de la Nación con la Provincia cambia.

T: Siguiendo con lo referente a la implementación ¿Cuáles piensan ustedes que fueron los impedimentos o trabas que se presentaron ante las acciones que aún no se han ejecutado?

A: Bueno, siempre la decisión política está en primer lugar. Si se establece como línea de acción lo que está ahí marcado, evidentemente siempre va a haber más posibilidades de que las acciones se ejecuten. Yo creo que hay dos cosas: una es esa de la decisión política; la otra es la disponibilidad económica....

C: Que está relacionada a la anterior. Claro, porque, en definitiva, es qué priorizas dentro de las políticas públicas.

A: Esta gestión viene caracterizada en lo que va de este año por una austeridad en el gasto que... bueno, es evidente: no tienen plata. Y el dinero que pueda llegar a tener el gobierno de la Provincia, a lo mejor, lo destina a otras cuestiones que son prioritarias en su momento. Creo que ese es el punto. Creo que por ahí va la cosa. Si se convoca al proceso de revisión, creo que algunas cosas se van a ajustar, y en el contexto de estos tiempos se hará otra relectura de esas propuestas y esas líneas; y habrá que hacer una adecuación sin lugar a dudas. Lo que yo no sé es si no hay que salir de nuevo a hacer consultas.

T: Y que me puede decir acerca de la Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento que se plantea en el plan.

A: Que en la práctica no funcionó. De nuevo la decisión política.

[Fin de la entrevista]

ANEXO NÚMERO 10.

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS EXTRAÍDOS DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD.

En el presente apartado, se presentan los datos recopilados a partir de las entrevistas en profundidad y el correspondiente análisis. Cabe aclarar que, dado que en ambas entrevistas se abordaron las mismas cuestiones, los datos recabados en sendos encuentros fueron integrados bajo las categorías previamente definidas y analizados en conjunto. Pues, como se mencionara en el marco metodológico, el hecho de que se haya entrevistado a dos miembros del equipo técnico, en lugar de uno solo, tuvo por objetivo no depender de los datos que uno de ellos pudiera proporcionar y, a sabiendas de que ambos provienen de diferentes entornos profesionales, complementar el discurso del uno con el del otro, a fin de enriquecer el análisis del caso.

Asimismo, cabe recordar que en tales encuentros se abordaron temas puntuales referidos a las siguiente tres categorías: ‘aspectos relativos al enfoque estratégico’; ‘aspectos relativos al marco normativo-institucional y la integración con respecto la política turística nacional y local’; y ‘aspectos relativos al proceso de planificación turística’. Las restantes dos categorías de análisis (‘aspectos relativos a la naturaleza directiva y participativa de la planificación’, y ‘aspectos relativos al enfoque de desarrollo sustentable’) no fueron tratadas deliberadamente en las entrevistas, dado que la recopilación y análisis de datos en referencia a ellas fueron completados en la anterior etapa del estudio.

Sin embargo, aún cuando tales aspectos no fueron inquiridos, fue posible observar, en el discurso de los entrevistados, eventuales referencias al respecto. De ahí que, a continuación, no sólo se exponen los datos y análisis en relación a las tres categorías intencionalmente indagadas en las entrevistas, sino también los correspondientes a las otras dos categorías que emergieron indeliberadamente.

1. Datos recopilados de las entrevistas en profundidad.

1.1. Aspectos relativos a la naturaleza directiva y participativa de la planificación.

Aunque, como se mencionó anteriormente, esta categoría de análisis no haya sido abordada en las entrevistas, cabe notar que en el discurso de los informantes surgieron expresiones que, directa o indirectamente, confirman lo expuesto en análisis del documento final del PETSC. Particularmente, al igual que en el mencionado informe, se destacan referencias concretas que denotan la importancia del factor ‘participación de la comunidad’ en la formulación del plan provincial, a saber:

- De la entrevista con el Mgter. Venturini se obtuvo lo siguiente:

“desde el comienzo nosotros dijimos: necesariamente tenemos que discutir con la gente el problema de capacidad de gestión. No decir nosotros desde el escritorio tal localidad, o tal región, o tal área de la Provincia está o no en condiciones. Que la gente asuma sus capacidades, sus condiciones, sus potencialidades, sus limitaciones.”

“el plan no es una construcción vertical desde un escritorio”

“vos sabés que desde la Ciudad de Córdoba no podemos organizar lo que pase en El Quicho. Si nadie en la zona del Quicho está dispuesto a llevar algo adelante y si no hemos gestado una consciencia en El Quicho, no hay plan para El Quicho.”

“sino, hubiera sido fácil; directamente lo arreglamos acá entre nosotros con el equipo técnico y punto. No. Decidimos discutirlo y ponerlo a consideración.”

“este tiene la ventaja de haber sido discutido con la gente, por consiguiente hay una base que se gesta en las distintas regiones y que queda”

- De la entrevista con el Prof. Ávila se rescataron las siguientes expresiones:

“la propuesta fue dinamizar la consulta y hacerla lo más amplia posible, abierta para que pudieran responder y pudieran asistir y hacer sus aportes (...) las mucamas, los mozos, los recepcionistas, los que conducen los vehículos, los choferes, los que trabajan en la plaza, los policías; es decir, esa gente, el común de la gente que está en contacto con los turistas”

“cuatro genios se pueden sentar a una mesa durante una semana, ordenan un plan de desarrollo y lo bajan; eso podría haberse hecho. Acá hicimos el proceso inverso... vamos a consultar a la gente, los escuchemos, veamos sus necesidades, sus propuestas, sus ideas, etcétera, etcétera”

“De pronto teníamos gente con mucha experiencia, con conocimiento y demás, y de pronto teníamos... qué sé yo... en La Paz el señor que vive de juntar peperina en la sierra, que participó, opinó y toda esta historia”

“teníamos la participación de un grupo muy heterogéneo, desde el cadete del hotel hasta el gerente de la agencia de viajes, es decir en el medio podía participar todo el espectro”

1.2. Aspectos relativos al enfoque estratégico.

1.2.1. Estrategias propiamente dichas, no explícitas en el PETSC.

En lo relativo a la no explicitud de las estrategias propiamente dichas en el documento final del PETSC, según planteó el Mgter. Venturini, no se utilizó el término ‘estrategias’, pero éstas sí fueron desarrolladas bajo el nombre de ‘líneas programáticas’; lo cual, según palabras del entrevistado, significó referirse a

“los sistemas de transferencias de objetivos hacia políticas; después vienen los programas con sus proyectos (...) significó determinar nudos a través de los cuales era posible convertir objetivos en

acciones (...) No están enunciadas como estrategias, pero están enunciadas como conversión de objetivos en acciones, que es el concepto estratégico”.

1.2.2. Estudio de la competencia en la elaboración del PETSC.

En lo que concierne al estudio de la competencia, a partir de los datos recabados en ambas entrevistas, es posible confirmar que no se realizó ningún análisis a la hora de estudiar la situación de la Provincia de Córdoba y planificar su desarrollo. En particular, vale recordar lo apuntado por el Mgter. Venturini, quien se refirió a cuestiones que “parcialmente ya tenían desarrollo”, o que debían resultar del plan, como el ‘Programa de Posicionamiento’, que está en la línea programática siete: ‘Desarrollo Integral de Promoción’.

No obstante, cabe afirmar que, aunque para el diseño del Plan no se desarrolló análisis de competencia alguno, se conocía -en términos generales- la situación competitiva de Córdoba respecto a otras provincias. Esto puede observarse en la entrevista con el Mgter. Venturini. Pues, ante esta pregunta, el entrevistado – interpretando, en un primer momento, que la pregunta se refería a un análisis de la competencia entre los diferentes destinos dentro de la Provincia- respondió que el PETSC no se focalizaba en la competencia de las localidades cordobesas entre sí (trabajo que, evidentemente, corresponde a cada municipio o comuna en particular) sino en la complementariedad de las mismas. Si bien esta respuesta corresponde a una primera interpretación de la pregunta, diferente a lo que se quería indagar, sirvió para conocer lo que formalmente debió abordarse como estrategia competitiva. Concretamente, la respuesta del Mgter. fue:

“Partimos de otra idea: la necesidad de integrar espacios regionales, no de volverlos competitivos entre sí. La idea era complementariedad, no competitividad.

[...]

En Córdoba nada es excepcional, y la única excepcionalidad es el poder complementar (...) situaciones diferentes que van generando un atractivo integrado, más que atractivos puntuales de máxima. No tenemos glaciares, no tenemos el Aconcagua, no tenemos las cataratas, no tenemos palmares, (...) no tenemos ningún elemento de excepcionalidad que por sí solo pueda movilizar. Pero la asociación, la integración, la complementariedad es la que moviliza. Entonces trabajamos ese concepto más que el de competencia.”

De lo anterior, cabe pensar que, aunque no se realizó un análisis de la competencia *ad hoc*, el PETSC fue elaborado –de manera no premeditada– sobre el conocimiento de cuál era la situación general de Córdoba en cuanto a la oferta de atractivos en el plano nacional (“En Córdoba nada es excepcional, y la única excepcionalidad es el poder complementar”) y cómo competir con el resto de las provincias (mediante la integración y complementariedad de los atractivos). En otras palabras, no habiéndose estudiado expresamente la competencia ni planteado el desarrollo de una estrategia competitiva propiamente dicha, se trabajó indirectamente sobre ello. Sin embargo, cabe aclarar que, aunque indeliberadamente se identificara cuál era la vía para competir con otras provincias, el análisis de los competidores hubiera sido una herramienta de gran utilidad para conocer en detalle la situación competitiva y plantear estrategias de desarrollo turístico, en función del entorno competitivo.

1.2.3. Planteo de escenarios futuros en la elaboración del PETSC.

Otro de los aspectos estratégicos que no se desarrolló fue el estudio de escenarios futuros para la elección de alternativas de acción. Según lo afirmado por el Mgter., se trabajó bajo las premisas de una metodología -distinta de la que normalmente se desarrolla en el ámbito de la planificación estratégica- conocida como GADU (Gestión Ambiental de Desarrollo Urbano), proveniente del campo de la Gestión Ambiental. Mediante la influencia de esta metodología, se trabajó en base a una situación real (o perfil ambiental), una situación deseada, y finalmente una situación posible. De esto puede leerse que las

acciones a desarrollar en el futuro (situación posible) se plantearon no sólo de acuerdo a los objetivos establecidos (situación deseada), sino también en función de la realidad local (situación real); más específicamente, según las “posibilidades de gestionar desde lo local esa situación” (Venturini). Asimismo, cabe aclarar que, de acuerdo a lo manifestado por el entrevistado, esto no fue abordado en los talleres participativos sino que “estuvo implícita por manejarla el equipo técnico”. De todas maneras, si bien esta metodología sirvió para evaluar las alternativas de desarrollo posibles de ejecutar, no se tuvieron en cuenta variables exógenas que probablemente afecten la actividad turística en un futuro; esto significa que, aunque las alternativas de acción se diseñen de acuerdo a las posibilidades de gestión, si las condiciones de desarrollo cambiaran negativamente, es probable que tales lineamientos dejen de ser factibles. Por el contrario, si se hubiera realizado un estudio de escenarios futuros, se contaría con determinadas referencias que servirían para monitorear el entorno y anticiparse a ciertos impactos negativos. Además, sabiendo que el PETSC es un plan ‘a largo plazo’, con más razón debiera haberse tenido en cuenta este tipo de estudios; pues, actualmente la dinámica de desarrollo se caracteriza por cambios constantes, motivados por fuertes variaciones de las numerosas variables que influyen en las condiciones de desarrollo.

1.3. Aspectos relativos al enfoque de desarrollo sustentable.

Al igual que lo sucedido respecto a la categoría referida a la naturaleza directiva y participativa de la planificación, los datos concernientes al enfoque de desarrollo sostenible ya habían sido recopilados y analizados cuando se estudió el documento final del PETSC. Sin embargo, a lo largo de las entrevistas, aparecieron referencias que confirman la importante influencia de este enfoque, identificada previamente en dicho análisis. A continuación se exponen las expresiones de los entrevistados que indican que el plan se cimentó en lo que el mencionado enfoque propugna, a saber:

- De la entrevista con el Prof. Ávila se obtuvo lo siguiente:

“nosotros entendimos que la sustentabilidad es transversal y cabe en todos los aspectos”

- De la entrevista con el Mgter. Venturini se rescató lo siguiente:

“a partir de la idea de la existencia de la sustentabilidad en base a macrotemas: productividad, gobernabilidad, sustentabilidad y habitabilidad se redefine todo el concepto de lo que es gestión ambiental. Dejó de ser el concepto biológico, dejó de ser el concepto por sistemas de recursos, para ser un concepto integral asentado en la... digamos, aquello que la conferencia del año '95 en Copenhague puso de manifiesto: ningún desarrollo será sustentable si no es socialmente sustentable. Porque no alcanza la sustentabilidad ecológica. A veces, con algunos buenos amigos biólogos nos peleábamos porque seguían viendo el ambiente como propiedad de los biólogos ¡Y no! El ambiente es un campo interactivo, de acciones naturaleza-sociedad; por consecuencia, no es ni la naturaleza ni la sociedad; es ese ámbito de superposiciones y de interacciones, de interfaces constantes. Y también nos hemos peleado (...) con amigos desde el campo de la economía que siguen hablando de la sustentabilidad económica y eso no es sustentabilidad, es factibilidad”.

1.4. Aspectos relativos al marco normativo-institucional y la integración con respecto la política turística nacional y local.

En lo normativo-institucional, según se observó en las entrevistas, cabe afirmar que el PETSC se formuló debido a una convergencia de factores, a saber: la persistencia de los técnicos de la ACT en proponer la elaboración de un nuevo plan para la Provincia; la sanción de la Ley Nacional de Turismo; la posterior elaboración y ejecución del ‘Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable’ (PFETS), mediante el cual la SECTUR fija las políticas nacionales de la actividad turística e insta a las provincias a que desarrollen sus propios planes en el marco del PFETS; y por último, pero no por ello menos importante, el interés y la voluntad de formular un plan por parte de las autoridades políticas de Córdoba. En referencia a éste último aspecto, y de acuerdo a lo manifestado por Venturini, cabe remarcar que, aún si el resto de los factores hubieran estado presentes, sin la existencia de dicha voluntad el

plan provincial no se habría formulado; de ahí que sea posible afirmar que fue la decisión política la que activó el proceso de formulación del PETSC.

En lo concerniente a la integración con la política nacional, particularmente respecto a las estrategias, programas y proyectos que la SECTUR propuso a la Provincia de Córdoba (o Región Centro, en términos del PFETS), según sostuvieron los entrevistados, no se llevaron a cabo como lo sugirió el Estado nacional, debido a que se consideró que algunas cuestiones del plan federal, respecto a la región, debían ser redefinidas. Es decir, el consenso con la Nación, en referencia a lo establecido en el PFETS, no fue total; por el contrario, hubo discrepancias concretas; razón por la cual, las sugerencias no fueron abordadas como estrategias propiamente dichas. Sin embargo, de acuerdo a Venturini, tales propuestas de la SECTUR se tuvieron en cuenta en la definición de los objetivos del PETSC.

Más allá de que no se hayan desarrollado dichas estrategias como lo propuso la SECTUR, es posible confirmar que la integración del PETSC con el plan federal y la política turística nacional es muy marcada. Pues, además de lo indicado en el análisis del documento final, esto también puede visualizarse a lo largo del discurso del Mgter. Venturini, en frases tales como:

“nuestro plan se enmarca en el PFETS (...) y creemos que (...) no deberíamos apartarnos de al menos estas grandes orientaciones”.

“no son conceptos de lo más claro; pero bueno, ya estaban asumidos a nivel federal, y dijimos: bueno, mantengamos esto”.

Asimismo, a sabiendas de que el PETSC se constituyó con el propósito de afianzar la actividad turística como política de Estado, cabe agregar que este plan, en concreto, tiene un horizonte temporal de diez años. Si bien el período de vigencia del plan no está claramente expresado en el informe final, mediante las entrevistas fue posible conocer que ese es el plazo de ejecución planteado, y confirmar que

dicho plan fue ideado para trascender las diferentes gestiones de gobierno. A modo de ejemplo, cabe traer a colación la siguiente expresión del Prof. Ávila:

“la línea siempre fue a diez años (...) nosotros decíamos, en aquel tiempo: a De la Sota le queda un año, el que venga, que no sabemos quién es, va a tener cuatro años más, es posible que después de ese venga otro más que tenga cuatro años más, y todavía va a quedar un año más para otro más. Entonces... a ver, no estamos pensando en el año que falta para que termine la gestión de un gobernador, ni siquiera estamos pensando en los años de la próxima gestión del gobernador, estamos pensando en el desarrollo turístico de la Provincia independientemente de quién sea el gobernador.”

1.5. Aspectos relativos al proceso de planificación turística.

1.5.1. Equipo técnico.

En primer lugar, cabe recordar que el equipo técnico estuvo integrado por representantes de la Agencia Córdoba Turismo S.E.M. (ACT) y la Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco. Concretamente, los profesionales que participaron dicho comité fueron: el Sr. Gustavo De Figueredo, el Sr. Edgardo Venturini y la Sra. Silvia Bianco, en representación de la ACT; y el Sr. Miguel Ávila, la Sra. Irene Cuello y el Sr. Sebastián Escudero, por cuenta de la Escuela Marcelo Montes Pacheco. Asimismo, se constituyeron unidades de apoyo que asistieron a este equipo en cuestiones operativas, y que estuvieron conformados por: empleados de la ACT y alumnos de la escuela.

Respecto a la formación y actividad profesional quienes comandaron la preparación del plan, cabe mencionar que:

- El Sr. De Figueredo, que en calidad de asesor de la ACT cumplió las funciones de coordinación general del proceso de formulación del PETSC, era en aquel entonces Intendente de Capilla del Monte y Presidente de la Red Federal de Municipios Turísticos Sustentables.
- El Sr. Venturini, quien cumplió las funciones de coordinador técnico en la elaboración del PETSC, es Arquitecto, Magíster en Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano, y se desempeña como funcionario de la ACT y Profesor en la ‘Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño’ de la ‘Universidad Nacional de Córdoba’; por su parte, la Sra. Bianco, es Bióloga y se desempeña en el área de estadísticas de la ACT.
- Además, los profesionales que intervinieron en representación de la Escuela Superior de Turismo y Hotelería Marcelo Montes Pacheco, son todos técnicos en turismo y docentes de dicha institución; puntualmente, el Prof. Ávila es el Director de la escuela; la Prof. Cuello es docente del área de ‘Planificación’; y el Prof. Escudero es docente del área de ‘Acción Empresarial’.

Por otro lado, en cuanto a los antecedentes de los mencionados profesionales en experiencias similares al PETSC, según lo expresado por los entrevistados, cabe mencionar que han tenido participación en algunos trabajos anteriores vinculados tanto a la planificación turística como a proyectos de desarrollo sustentable del turismo, a saber: el Mgter. Venturini participó en la elaboración del PLANDETUR (plan de desarrollo turístico anterior al PETSC) y en la preparación del plan turístico cultural de la propuesta a la UNESCO para declarar ‘Patrimonio Mundial’ a las Estancias Jesuíticas de la Provincia de Córdoba; escribió su tesis de maestría sobre planificación del turismo sustentable; y, junto con la Bióloga Bianco, participaron –en la década del ‘80- en prácticas realizadas interinstitucionalmente con los órganos provinciales de Ambiente y de Hidráulica, así como en acciones vinculadas a la planificación turística del uso de recursos. Por su parte, la Escuela Montes Pacheco, si bien ha “asesorado y organizado programas para varias municipalidades dentro de la Provincia” (Venturini), no contaba con experiencias previas en la elaboración

de planes de desarrollo turístico (Ávila); a excepción del PLANDETUR, en el cual -según el Mgter. Venturini- la escuela tuvo cierto grado de participación en algunos de sus programas.

En lo relativo a los roles y la dinámica de trabajo de los integrantes del equipo técnico, el grupo trabajó en conjunto particularmente en lo referente a “la organización de líneas conceptuales, el desarrollo de objetivos, la fundamentación” (Venturini). No obstante, hubo determinadas cuestiones de exclusiva responsabilidad de la Escuela Montes Pacheco y otras bajo la tutela de la ACT; “los roles estaban repartidos: lo que era la implementación de talleres estuvo a cargo básicamente de la escuela; el armado, el procesado de la información y el armado de conclusiones era del equipo en su conjunto, y particularmente de los miembros de la Agencia, en cuanto tenían que ver con condiciones para fijar políticas” (Venturini).

1.5.2. Campos de actuación.

En lo que respecta a la elección de los campos de actuación trabajados en el PETSC, puede inferirse, de ambas entrevistas, que no se utilizaron criterios específicos sino que, por un lado, para la definición de los primeros cuatro campos se abarcaron “aquellos aspectos que son básicos de cualquier planificación turística en general” (Venturini) y se siguió la línea que trabajó de la SECTUR en ocasión de la formulación del plan federal. Sin embargo, a diferencia del PFETS, en el plan de la Provincia se dividió la ‘gestión de la oferta’ en dos: la oferta como recursos y la oferta como facilidades y servicios. Asimismo, en base a la experiencia del PFETS, se agregó el campo relacionado a la ‘capacidad local de gestión’; pues, en el marco del plan nacional, según afirmó el Mgter. Venturini, luego de realizar los talleres participativos, se dieron cuenta de que faltaba analizar este aspecto; razón por la cual lo tuvieron que abordar los técnicos del equipo de la SECTUR por su cuenta, sin hacer partícipe de ello a la sociedad. De ahí que, a fin de que nada quedara sin discutir con los actores locales, en el PETSC, la capacidad local de gestión fue incluida desde un principio entre los campos de actuación.

1.5.3. Recopilación de datos.

En lo que concierne a la recopilación de datos, si bien se utilizó el sistema de matrices que sirvió al plan federal, su metodología fue modificada; lo que el Mgter. Venturini resumió de la siguiente manera: “el PFETS tenía una metodología muy complicada de matrices. Había como cinco juegos de matrices para llegar a la matriz final. Nosotros hemos suprimido algunos pasos intermedios para llegar a matrices consolidadas (...) Adoptamos un esquema simplificado”. Además se agregó una matriz, referida a la capacidad local de gestión, correspondiente a la metodología GADU.

En lo que atañe a los indicadores económicos del desarrollo turístico de la Provincia, expuestos en el documento del PETSC, según afirmó la Prof. Cuello (durante la entrevista con el Prof. Ávila), tales datos sirvieron de “introducción a cómo es la situación turística actual de la Provincia en el momento que se (...) tomó la decisión política de impulsar el plan y cuando se comenzó la etapa diagnóstica del plan”. De igual manera, el Mgter. Venturini apuntó que se expusieron “simplemente para justificar por qué Córdoba está posicionada como esta posicionada en la Argentina como destino turístico”. A partir de estas afirmaciones, cabe entender que tales indicadores no se utilizaron como mediciones que permitan obtener información acerca de qué aspectos deberían abordarse mediante el plan, sino como fundamento de la decisión de elaborar el PETSC. Por otro lado, ambos entrevistados, afirmaron que no existen otros indicadores más que aquellos de carácter económico. De esto, puede decirse que, debido a su especificidad, tales indicadores resultan insuficientes al momento de establecer cuál es el nivel de sustentabilidad del desarrollo turístico en la Provincia. Al respecto, el funcionario de la ACT, reconoció que:

“hay que definir indicadores y descriptores, para poder evaluar (...) Para monitorear vos necesitas indicadores, que sean medibles (...) O sea, sí siguen vigentes aquellos viejos indicadores que son econométricos ¿Cuántos turistas llegan? ¿Cuántos pernoctan? ¿Cuánto dejan? ¿Cuál es el gasto? Eso no es un indicio de sustentabilidad. Eso no es un indicador de sustentabilidad”

Es decir, la ausencia de indicadores relativos a las otras dimensiones del desarrollo sostenible, no solo afecta la disponibilidad de información respecto a la sustentabilidad del desenvolvimiento de la actividad turística, sino también al propio control de la ejecución de la planificación del Estado.

1.5.4. Procesamiento de datos.

Por otro lado, respecto al procesamiento de los datos obtenidos en los talleres regionales, concretamente en relación a las tareas de consolidarlos y darles consistencia, el mencionado funcionario de la ACT, aclaró que se trató de correcciones de determinadas desviaciones o sesgos que se presentaron en tales encuentros; ya sea por la fuerte presencia de un grupo en particular (por ejemplo, el sector empresarial), o bien porque los resultados que surgieron de los primeros talleres regionales difirieron con lo obtenido a partir de la matriz de capacidad local de gestión. En concreto, el Mgter. manifestó lo siguiente:

“tuvimos que hacer un sondeo después de los talleres a través de otros referentes de la sociedad (...) entonces, en ese sentido hubo que consolidar; consolidar en el sentido de volverla más representativa a la muestra a partir de lo que se había obtenido en los talleres (...) En algunos casos hubo que aplicar en las matrices algunos índices de corrección. Los coeficientes nos permitían ajustar la relación entre conflicto y potencialidad, etcétera. Y en algunos casos, cuando se introdujo la matriz de capacidad local permitió la definitiva consolidación, porque de la de conflicto y potencialidades salía una situación, y cuando vos la asociabas con capacidad local de gestión el resultado es totalmente distinto”.

1.5.5. Implementación del PETSC.

En lo relacionado a los resultados de la fase de implementación, ambos entrevistados reconocieron que sólo se han logrado avances parciales. Esto bien puede observarse en la expresión del Prof. Ávila, referida a la labor de

ejecución llevada a cabo por la ACT: “Los muchachos, creo que se han quedado cortos, creo que deberían haber hecho más aún”.

Puntualmente, el Prof. Ávila reconoció menos logros que los identificados por el Mgter. Venturini. Por un lado, a sabiendas de que Ávila. -a diferencia de Venturini- no es funcionario de la institución a cargo de la ejecución del PETSC; y considerando que estuvo íntimamente involucrado en la formulación del plan y, consecuentemente, está muy familiarizado con los programas y proyectos en él sugeridos; cabría pensar que su visión sea más objetiva que la del funcionario. Sin embargo, por otro lado, también es cierto que Venturini, por trabajar en la ACT, tiene acceso a información de la que Ávila probablemente no tenga conocimiento. Además, al reconocer que los logros alcanzados por la ACT han sido parciales y, a diferencia de Ávila, brindar ejemplos concretos, el Mgter. mostró objetividad en su entrevista. En razón de todo ello, a los efectos del presente análisis, las respuestas de ambos se consideraron igualmente válidas.

Los entrevistados coincidieron en que hubo avances respecto a: capacitación-concientización; inversión; legislación; y puesta en valor de los recursos. A esto, el Mgter. Venturini agregó que también se ejecutaron acciones puntuales de: promoción; calidad; mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento; asistencia técnica a municipios y comunas; y turismo social. Siguiendo lo relatado por el Mgter., quien fuera el más extenso en sus respuestas, cabe mencionar que:

- En lo relativo a la concientización (línea programática nueve) y la capacitación (línea programática diez), se ha trabajado con la SECTUR, el Ministerio de Trabajo de la Provincia (en el programa CEDER) y con los municipios; concretamente, según declaró Venturini,

“se ha implementado, como parte de los programas de capacitación, el mejoramiento de la captación de la información estadística en los municipios. Constantemente, la gente de estadística, Silvia Bianco, Gabriel Lansaco, están viajando a distintos lugares de la Provincia para

capacitar gente en cuanto a el muestreo el monitoreo, la toma de datos y demás”.

- En cuanto a la ejecución de acciones relacionadas a la inversión, se ha creado, dentro de la dirección de servicios de la ACT, un área de gestión de inversiones. Además, se ha publicado, en el 2007, la ‘Guía de Orientación para Inversores Turísticos’ que, en palabras del Mgter., “de algún modo organiza, ordena toda la información, los trámites, los marcos legales y demás, y pone todo este material a disposición del inversor”.
- En materia de legislación turística, según expuso el funcionario, los avances han sido escasos; “se avanza en la ley general de turismo, la nueva ley de turismo; se avanza en una reglamentación interna en materia de turismo rural; se avanza en algunas reglamentaciones que tienen que ver con turismo estudiantil, pero no más que eso”. Además, quedó pendiente la concreción de un nuevo decreto reglamentario que reconozca los nuevos espacios turísticos de la Provincia, de acuerdo a lo establecido en la nueva Ley de Turismo, en la que se proclama que la Provincia entera es un destino.
- En referencia a las acciones de puesta en valor de los recursos, el funcionario de la ACT mencionó que se ha participado en acciones vinculadas a los campos de actuación desarrolladas por la Secretaría de Ambiente, Hidráulica, y Minería; por ejemplo, según el Mgter.: “cuando se decidió ‘no’ a la minería en Copacabana, se lo decidió básicamente trabajando comparativamente entre lo que significaba el desarrollo turístico en la región y los beneficios que podría dejar una minería destructiva a cielo abierto”; también se ha trabajado con la Secretaría de Cultura, “por ejemplo, el antiguo Camino Real,(...) junto al programa del Camino del Alto Perú”; y “el tema Jesuítico con, por ejemplo, la puesta en valor de toda la manzana a través de iluminación”.
- Respecto a la promoción (línea programática siete), de acuerdo a lo especificado por Venturini, se avanzó en términos de organizar la oferta de productos turísticos, y en la identificación de los productos consolidados,

los que están en desarrollo, y los que han de ser consolidados; todos ellos dados a conocer en un catálogo que la ACT publicó en el 2008. Además, según dicho entrevistado, se realizaron “estudios muy parciales de mercado que llevan a abrir nuevas líneas de promoción, nuevos mercados”.

- En lo relacionado a la calidad de servicios turísticos, se trabajó junto con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) sobre el programa “Córdoba Calidad Turística”; mediante un convenio establecido con dicha institución “se ofrece la posibilidad de capacitar y certificar prestaciones turísticas” (Venturini).

- En lo relativo al mejoramiento de la infraestructura existente, junto con el organismo provincial de Vialidad, según informó el Mgter., se han logrado avances parciales, particularmente en el mejoramiento y mantenimiento de algunas rutas.

- En cuanto a mejoras de equipamiento turístico existente, el funcionario afirmó que se han logrado avances mediante la Ley de Fomento (Ley Provincial número 7232). Sin embargo, en lo referido a nuevo equipamiento, señaló que la ausencia de logros se debe básicamente a las condiciones económicas imperantes, y agregó que proyectos como el de la ampliación de la Terminal de Ómnibus “se enmarcan dentro de esta idea del mejoramiento de la infraestructura”.

- En cuanto a la asistencia técnica a municipios y comunas, según el Mgter., “se hizo algo; por ejemplo, con Cruz del Eje; con el área Norte...”. Sin embargo, también reconoció que, en este aspecto se trabaja habitualmente a pedido de las localidades; pues, al respecto, afirmó lo siguiente: “trabajamos constantemente con los municipios. Cuando el municipio nos solicita un asesoramiento, le damos constantemente”.

- En relación a las acciones de turismo social, Venturini comentó que “la Provincia hizo un convenio con algunos hoteles, por ejemplo para Miramar, para zonas que podían estar en una cierta situación de recesión

durante la temporada baja, y esa hotelería se incorporó dentro del Programa Nacional de Turismo Social, que maneja Turismo de la Nación”.

Por otro lado, según lo afirmado por el Mgter. Venturini, no hubo avances apreciables en relación a:

- Programa de servicios generales. En este punto, el Mgter. fundamentó la ausencia de logros en que, en la mayoría de los casos, los responsables de su ejecución son otros organismos; lo cual dificulta su ejecución; “son programas que no va a manejar Turismo... Turismo podría desencadenarlos (...) O sea, este programa requiere una intervención intersectorial que necesariamente Turismo va a tener que llevar adelante” (Venturini).

- Fortalecimiento de las acciones de control. Al respecto, el Mgter. manifestó lo siguiente: “No contamos con una estructura técnica interna, en la Agencia, con suficiente número de personal de control. Entonces, por ahí sucede, si bien se hacen inspecciones constantemente de hotelería y demás, que el nivel de calidad en la prestación de los servicios, el nivel de no satisfacción, sobretodo en temporada alta es mayor de lo que uno podría esperar”. (Venturini)

- Sistematización de la información. Este aspecto es materia pendiente; concretamente, Venturini afirmó: “habíamos planteado un programa único, centralizado, compartido entre la Provincia y los Municipios, y esto sí implica inversiones tecnológicas y demás que, de hecho, no han sido posibles de implementar. Una red Provincia-Municipios, que no se ha implementado”.

- Monitoreo, control y ajuste de las actuaciones del plan. En lo referido a esta línea programática no hubo avances de ningún tipo; “en realidad (...) era generar la llamada unidad de coordinación y seguimiento, y esto no se hizo. Y digamos no hay una unidad técnica que pueda llevarlo a cabo” (Venturini).

En resumen, por un lado, se avanzó concretamente en cuanto a: capacitación, trabajando en conjunto con otros organismos públicos nacionales, provinciales y locales; inversión, con la creación un área de gestión de inversiones dentro de la ACT y la publicación de la ‘Guía Guía de Orientación para Inversores Turísticos’; legislación, con algunas pocas reglamentaciones; recursos, con la puesta en valor de, por ejemplo, el Antiguo Camino Real y la Manzana Jesuítica; promoción, con la organización de los productos turísticos que ofrece la Provincia y la edición del catálogo; calidad, con el programa ‘Córdoba Calidad Turística’; mejoramiento de la infraestructura, con la mejora y mantenimiento de algunas de rutas; mejoras de equipamiento turístico existente, con la Ley de Fomento (Ley Provincial número 7232) y proyectos como el de la ampliación de la Terminal de Ómnibus; asistencia técnica a municipios y comunas, con trabajos puntuales en algunas localidades como Cruz del Eje y municipios del Área Norte; y, turismo social, con convenios con hoteles para integrarlos al Programa Nacional de Turismo Social. Por otro lado, no hubo avances de ningún tipo respecto a: los servicios generales; la creación de nuevo equipamiento turístico existente; el fortalecimiento de las acciones de control; la sistematización de la información; y la creación de la Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento (y consecuentemente, la concreción del programa de monitoreo y control de ajustes del plan).

De los avances enumerados anteriormente, cabe observar que: en lo que concierne a la promoción, el Mgter. mencionó que fue uno de los ejes más desarrollados; sin embargo, respondiendo a otra pregunta, el entrevistado afirmó que, en realidad, “todos los años hay un plan de promoción”; de lo cual es posible inferir que, algunas de las acciones desarrolladas corresponden a cuestiones habituales de la función de la Administración Pública más que actuaciones que hayan sido implementadas a partir del PETSC. Asimismo, cabe recordar que: la Ley de Fomento data del año 1985, por lo cual es posible afirmar que no fue un logro obtenido a partir de lo propuesto en el PETSC, sino que simplemente se continuó ofreciendo las ventajas que dicha ley provee al sector privado; el proyecto de la Terminal de Ómnibus aún no se ha concretado; los convenios realizados para el fomento del turismo social corresponden a una iniciativa de la SECTUR; y las tareas de asistencia técnica a municipios y

comunas, según aclaró el Sr. Venturini, se lleva a cabo constantemente a petición de las diferentes localidades.

En relación a los impedimentos que probablemente han generado trabas en la implementación del plan, ambos entrevistados apuntaron que han sido aspectos de naturaleza política. Por su parte, Venturini declaró que uno de los hechos de mayor influencia fue el contexto político en el que se presentó el plan, caracterizado por el fin y cambio de la gestión del gobierno provincial. Asimismo, justificó que la parálisis del plan, durante su primer año de vigencia, año 2007, también se debió al contexto político; pues, durante ese año hubo importantes cambios de autoridades, tanto de la Administración Pública (nacional, provincial y local) como de los órganos legislativos; concretamente, afirmó lo siguiente: “Todo el año 2007 fue prácticamente un año de parálisis (...) nos pasamos el 2007 de elecciones. (...) en éste país la actividad política en un año electoral es muy fuerte y reorienta todos los programas y las acciones de la Administración”. Razón por la cual, en palabras del Mgter., se hicieron sólo “tareas rutinarias como las de: capacitación, que tiene una dinámica propia; la de promoción que, haya plan o no haya plan, se hace todos los años; la de asistencia al municipio que viene a preguntarte, a pedirte, a solicitarte auxilio técnico, o lo que sea, se hace más allá del plan”. Esta última afirmación no sólo confirma que las acciones de promoción desarrolladas han sido, en parte, actuaciones que se realizaron simplemente por el rol de la ACT (sin que necesariamente se hayan seguido pautas específicas del PETSC), sino que también extiende esta característica a las acciones de capacitación y las de asistencia técnica a municipios y comunas.

Asimismo, los entrevistados coincidieron en que la naturaleza discrecional de las decisiones que toman las autoridades políticas y las prioridades por ellas definidas, influyeron de manera decisiva en la ejecución del plan. Así, en cuanto al primer año de ejercicio de la actual gestión de gobierno, año 2008, el Mgter. detalló que se le ha dado prioridad a las acciones de promoción, “y, de algún modo, la línea de calidad, la línea de mejoramiento de equipamiento e infraestructura”; a lo que, agregó: “hay una idea de reorientar, redefinir, de estos dieciséis programas (...) poner prioridades” (revisión que, según el Prof.

Ávila, estaba programada para el año 2008 y no se concretó, pero que aparentemente se realizaría a comienzos del año 2009). A lo anterior, el Mgter. Venturini añadió que: “la Agencia se tiene que dar una estructura orgánica nueva (...) tiene que definir la unidad de control. Habrá que crear un área de planificación estratégica, que efectivamente tenga como responsabilidad y misión, llevar adelante el plan. Hoy en día no existe”.

Por último, el Prof. Ávila sugirió que quizás otra de las razones que dificultaron la implementación del plan, fueron las limitaciones económicas de la ACT; pues, según el Director de la escuela, “Esta gestión viene caracterizada en lo que va de este año por una austeridad en el gasto (...) Y el dinero que pueda llegar a tener el Gobierno de la Provincia, a lo mejor, lo destina a otras cuestiones que son prioritarias en su momento”. Si bien es probable que, debido al contexto económico del año 2008, las asignaciones presupuestarias del Gobierno Provincial para la ACT hayan sido escasas, el Mgter. Venturini -funcionario de dicha institución- no indicó que la escasez de recursos económicos haya sido un obstáculo significativo para la ejecución del PETSC.

2. Análisis de los datos recopilados.

A modo de conclusión, cabe afirmar, en primer lugar, que la formulación del PETSC fue resultado, principalmente, del contexto de la política turística nacional. Es decir, si bien -de acuerdo a lo expuesto por Venturini- los profesionales de la ACT insistieron en elaborar un plan durante algún tiempo, esto sólo se concretó a partir de la decisión política, la cual estuvo evidentemente motivada por los sucesos que, en materia de planificación turística, se dieron en aquel entonces. Entre tales eventos, cabe afirmar que el diseño del plan federal fue el de mayor impacto en la política turística del país, y tuvo una importante repercusión tanto en las provincias como en los municipios argentinos. Particularmente, en Córdoba el PFETS tuvo por consecuencia que la voluntad de las autoridades políticas provinciales se manifestara a favor de la formulación de un plan para ordenar la actividad turística en el territorio de la Provincia; lo cual se vio plasmado en la decisión de elaborar el PETSC.

Respecto a los rasgos político-institucionales distintivos de este plan, cabe reafirmar algunas de las conclusiones parciales a las que se arribó luego de realizar el análisis del documento final del dicho plan, a saber:

- El PETSC se constituyó en una acción de intervención estatal directiva propiamente dicha, en la cual la participación de la población -particularmente aquellos ciudadanos vinculados a la actividad turística- fue uno de sus ejes rectores.
- Existe una marcada integración del PETSC con el plan federal; ergo, una significativa coherencia entre la política turística provincial y la nacional. Pues, no obstante determinadas discrepancias respecto a algunas disposiciones establecidas por la Nación en el PFETS para la Región Centro (Provincia de Córdoba), se observó que el Estado provincial adhirió a los lineamientos generales de la SECTUR y, a su vez, utilizó la misma metodología de trabajo que se aplicó en la elaboración del PFETS, adaptándola según determinados criterios del organismo provincial.
- Subyace el propósito de convertir al turismo en política de Estado. Particularmente, se manifiesta claramente en el plazo propuesto para su ejecución (diez años). Es decir, el PETSC ha sido planteado para un período mayor al de la duración de varias gestiones de gobierno; lo cual, denota que este plan fue diseñado en función de las necesidades de desenvolvimiento de la actividad, y no de acuerdo al plazo de mandato de las autoridades políticas.

Otro aspecto fuertemente presente en este plan, reconocido inicialmente en el análisis del documento final y corroborado mediante las entrevistas analizadas en este apartado, es la influencia del enfoque de desarrollo sustentable; la cual puede vislumbrarse en: la metodología de trabajo (nutrida en gran parte por teorías del ámbito de la Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano -GADU); la dinámica participativa de trabajo (por dar a la comunidad un rol protagonista en el proceso de planificación); los objetivos establecidos; los campos de actuación seleccionados; las líneas programáticas, los programas y los proyectos identificados. En razón de ello, cabe afirmar que la orientación que el Estado pretende brindar al sector turístico mediante este instrumento

de intervención está pautada por los criterios de la sustentabilidad; en otras palabras, el horizonte al cual aspira la Provincia de Córdoba, es el desarrollo de la actividad turística en línea con las premisas del enfoque anteriormente mencionado.

Por otro lado, cabe ratificar lo expuesto en el análisis del documento final respecto a la influencia del enfoque estratégico; esto es: aunque el PETSC fue proclamado como plan ‘estratégico’ es posible afirmar que, desde una visión ortodoxa conforme a lo que propugna el pensamiento estratégico, no presenta rasgos consistentes. Es decir, en línea con lo propuesto por el ámbito de la administración estratégica, a diferencia de lo mencionado en cuanto al enfoque de desarrollo sustentable, el PETSC no cumple algunas premisas. En este sentido, pudo corroborarse que, si bien se llevó a cabo un análisis situacional –que presenta similitudes con el conocido análisis F.O.D.A.-, no se tuvieron en cuenta aspectos del entorno que habitualmente se estudian al momento de diseñar un plan estratégico; a modo de ejemplo cabe mencionar que:

- Si bien se conocía, en términos generales, la situación competitiva de la Provincia en relación a otros destinos en el plano nacional (Córdoba no posee atractivos de alta jerarquía), así como la estrategia competitiva a seguir frente a tal situación (trabajar con la integración de los atractivos disponibles), no se realizó un análisis de la competencia *ad hoc*; por lo cual, el plan se formuló sin información que le permitiera a la ACT conocer detalladamente las condiciones competitivas.
- Previo al establecimiento de las estrategias, no se estudiaron los escenarios futuros en los cuales, probablemente, se ejecutaría el plan. Este análisis prospectivo, ampliamente difundido en el ámbito de la planificación estratégica, hubiera servido para obtener determinadas referencias de posibles situaciones futuras; y de esta manera, ser capaces de identificar cambios que, eventualmente, sucedan en el entorno y conocer de antemano cómo actuar ante ellos. Sin embargo, según lo discutido con el Mgter. Venturini, se decidió no trabajar a partir de ‘lo deseado’ (característica distintiva de las metodologías prospectivas) sino sobre ‘lo posible’ (en línea con lo sugerido en el ámbito de la GADU).

De ahí, cabe afirmar que el análisis llevado a cabo condice con un diagnóstico general del sector turístico de la Provincia, más que con un análisis estratégico; pues este último, propone el estudio de todo el entorno y suele ser complementado con técnicas proyectivas, como la del estudio de escenarios futuros, a fin de diseñar las estrategias a implementar prestando atención a las posibles variaciones futuras.

Evidentemente, la preponderancia del enfoque de desarrollo sostenible por sobre el estratégico está íntimamente relacionada con la formación del equipo técnico; esto es, de los cinco miembros que conformaron el comité, tres de ellos son técnicos en turismo, uno pertenece al ámbito de la Biología, y el otro al de la Arquitectura y la Gestión Ambiental. Respecto a los miembros del equipo técnico que fueron entrevistados, cabe notar que, por un lado, el Prof. Ávila (Director y docente de la Escuela Marcelo Montes Pacheco; institución que, junto a la ACT, dirigió la formulación del plan) mostró no estar involucrado con esta orientación administrativa; pues, las tres preguntas que se le hicieron en relación a este enfoque tuvieron que ser reformuladas una o varias veces, no obteniendo respuesta a las preguntas indagadas. Por ejemplo, cuando se le consultó acerca de la no explicitud de las estrategias del PETSC, en contraposición a la identificación expresa de programas y proyectos, el Prof. contestó que en el plan se establecían las líneas generales de actuación (lo que, en realidad, en términos de la especificidad, condice con el concepto de estrategia) y no acciones pautadas detalladamente (lo que, a diferencia de lo anterior, tiene mayor relación con los conceptos de programas y proyectos). Asimismo, cuando se le preguntó acerca del análisis de la competencia respondió, en una primera instancia, que Córdoba -como producto turístico- es única y no se la debe comparar; y, luego de que se le reformulara la pregunta explicándosele el sentido de la misma, se refirió a los análisis de la demanda realizados por la ACT. Además, al momento en el que se le inquirió sobre el análisis de escenarios futuros, el Prof. se refirió a la prospectiva con el nombre de 'futurología' y lo calificó de 'absolutamente arriesgado' argumentando, a posteriori, que existe una incertidumbre generalizada respecto a qué pueda suceder en el futuro. Sin embargo, cabe recordar que, las metodologías prospectivas apuntan a reducir dicha incertidumbre, previendo las condiciones en las cuales posiblemente habrá de desempeñarse el sector en caso de que ocurran determinados acontecimientos.

Por otro lado, el Sr. Venturini, Arquitecto y Magister en Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano (GADU), quien se desempeñó como coordinador técnico del proceso de formulación del PETSC, demostró conocer el enfoque estratégico con mayor profundidad; pues en su discurso pudieron identificarse algunos conceptos provenientes de este ámbito, como por ejemplo: ventajas comparativas, FODA, producto estrella, stakeholders, entre otros. Sin embargo, en base a las respuestas obtenidas en su entrevista, es posible afirmar que en su concepción del plan existe una marcada impronta de su formación en GADU y que, en gran medida, fue a través de él que el PETSC adquirió una fuerte influencia del enfoque de desarrollo sostenible. Lo anterior, puede observarse en la siguiente expresión del entrevistado: “desde el punto de vista más teórico-conceptual, podríamos decir que en algún momento yo he tenido un rol quizás más fuerte”.

Asimismo, cabe notar que el Mgter., al momento de responder las preguntas vinculadas al enfoque estratégico, insistió en aclarar que el PETSC no fue concebido desde una visión empresarial, ni como un plan de mercado o un plan comercial. Considerando esto último; y a sabiendas de que, en realidad, gran parte de las prácticas empresariales provenientes del pensamiento estratégico, pueden ser aplicadas a la actividad pública sin perjuicio de perder su cualidad de accionar público; cabe pensar que el enfoque estratégico no está aún firmemente arraigado en el pensamiento y accionar de la ACT (lo cual, probablemente se deba a la tradicional asociación de lo estratégico con lo comercial, con la actividad privada, con lo lucrativo).

Por otra parte, en lo relativo a los aspectos vinculados al proceso de planificación turística que debieron indagarse por medio de las entrevistas, cabe concluir que:

- En referencia a la dinámica de trabajo, cabe aclarar que si bien las dos instituciones involucradas en la formulación del plan trabajaron en conjunto, las tareas relacionadas a la organización y ejecución de los talleres regionales fueron responsabilidad de la escuela, y lo concerniente a al establecimiento de las políticas estuvo a cargo, evidentemente, de la ACT.
- No se utilizó un criterio en concreto para escoger los campos de actuación sobre los cuales formular el plan, sino que se siguió la línea del

PFETS, efectuando algunas modificaciones (como por ejemplo, por un lado, se dividió en dos al campo relacionado a la oferta; por otro lado, a diferencia del PFETS, el campo de capacidad local de gestión fue trabajado con los participantes en los talleres).

- En lo que atañe a la metodología de recopilación de datos, como se mencionara anteriormente, se adaptaron y utilizaron las matrices de relación aplicadas en el PFETS para la identificación y jerarquización de conflictos y potencialidades. La adaptación de los instrumentos metodológicos significó: por un lado, su simplificación, a fin de hacer más inteligible la mecánica de análisis, en función de la heterogeneidad de individuos que fueron consultados; y, por otro lado, la adición de una matriz de análisis de la capacidad local de gestión, con el propósito de evaluar, junto con los participantes de los talleres, la posibilidad de ejecución de determinadas alternativas de acción.
- En relación a los indicadores económicos expuestos en el plan, pudo conocerse que no fueron utilizados como fuentes de información respecto a qué aspectos debían abordarse en el plan, sino que sirvieron a modo introductorio y justificativo del posicionamiento de la Provincia.

Por otro lado, cabe agregar que la ACT no cuenta con indicadores que le permitan realizar mediciones respecto a las otras dimensiones del desarrollo sustentable. Este aspecto implica que:

- Debido a la especificidad de los indicadores disponibles, no es posible conocer la sustentabilidad del desarrollo turístico en la Provincia; y, por consiguiente, tampoco puede obtenerse una pauta concreta respecto a qué aspectos debieran trabajarse en futuros planes de desarrollo turístico sustentable.
- No se cuenta con instrumentos que permitan medir el grado de éxito de las acciones implementadas o a implementar en el marco del PETSC; lo cual, a su vez, socava las posibilidades de monitorearlo.

- En cuanto al procesamiento de los datos recopilados en los talleres, particularmente respecto a las tareas de consolidarlos y darles consistencia, cabe aclarar que se trataron de medidas correctivas de determinadas desviaciones que se presentaron entre los datos, como por ejemplo: la realización de un sondeo, índices de corrección, entre otras.
- En referencia a la implementación del plan, en base a los testimonios de ambos entrevistados, se confirmó que no hubo avances significativos, sino apenas algunos logros parciales.

Antes de presentar en forma más detallada lo anteriormente mencionado, cabe adelantar que: debido a que la ACT no creó la denominada ‘Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento del Plan’ propuesta en el documento final; ni cuenta en su estructura organizativa con un área responsable de la planificación turística; no se implementó en absoluto la ‘línea programa de monitoreo, control y ajuste de las actuaciones del plan’. Este hecho explica la ausencia de información disponible respecto a la fase de implementación del PETSC, identificada al inicio del presente trabajo. Asimismo, esta falta de monitoreo dificultó la recopilación de datos concretos mediante las entrevistas realizadas; pues, cabe recordar que el PETSC plantea la ejecución de cuarenta y ocho programas (agrupados en dieciséis líneas programáticas) y sus respectivos proyectos. Sin embargo, en base a lo indicado por el Mgter. Venturini (quien proporcionó mayor cantidad de información al respecto), cabe notar que de las dieciséis líneas programáticas, cuatro no han logrado avance alguno y once han sido ejecutadas parcialmente (de la restante no se obtuvo información).

Por otro lado, analizando el discurso del citado funcionario, se identificó que no todos los avances reconocidos en las once líneas programáticas mencionadas se debieron necesariamente a actuaciones derivadas directamente del PETSC; pues, de acuerdo a las respuestas de Venturini, parte de las actuaciones de ‘promoción’, ‘asistencia técnica a municipios’ y ‘capacitación’, se refieren a tareas rutinarias que la ACT desarrolla en cumplimiento de sus funciones como autoridad pública del sector turístico. Asimismo, otros hechos identificados

como logros hacen alusión a cuestiones que se desarrollan desde hace años; o que aún no han sido concretadas; o que devienen de acciones desarrolladas por la Secretaría de Turismo de la Nación; por ejemplo: la aplicación de la Ley de Fomento para captar inversiones, la ampliación de la Terminal de Ómnibus, y la incorporación de ciertos alojamientos al Programa Nacional de Turismo Social, respectivamente.

Finalmente, en base a lo expuesto por los entrevistados, cabe afirmar que los principales aspectos que han obstaculizado la ejecución del PETSC son de naturaleza política. En primer lugar, este hecho tiene que ver con el contexto en el que se presentó el plan; esto es: el PETSC fue presentado a finales del año 2006, por lo que su primer año de vigencia fue el 2007, que se caracterizó por haber sido un año electoral; esto, tuvo por consecuencia que los esfuerzos de la autoridades políticas se hayan concentrado más en las elecciones que en la ejecución del PETSC; de ahí que, en ese período, la ACT sólo continuara con el cumplimiento de sus funciones rutinarias. En segundo lugar, los aspectos políticos que dificultaron la operatividad del PETSC, más allá del contexto electoral, también están relacionados con la naturaleza discrecional de las decisiones que toman las autoridades y las prioridades por ellas definidas. Es decir, según el funcionario entrevistado, aunque las nuevas autoridades que asumieron la conducción del gobierno provincial a finales del año 2007, manifiestan la voluntad de continuar con la implementación del plan, tienen una diferente concepción del mismo. De ahí la razón por la cual durante el año 2008 tampoco se han concretado avances significativos; pues, siguiendo lo expresado por Venturini, la nueva autoridad a cargo de la ACT pretende revisar y reorientar lo pautado a finales del 2006, así como establecer nuevas prioridades; lo cual, siguiendo al Prof. Ávila, debió realizarse durante el año 2008, pero no se concretó (aparentemente se hará en el 2009).

ANEXO NÚMERO 11.

INDICADORES ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA PROVINCIAL DESARROLLADOS POR LA AGENCIA CÓRDOBA TURISMO S.E.M.

A continuación se exponen los indicadores que, de acuerdo al documento '*Indicadores de la actividad turística provincial*' (ACT, 2006b), se dispone en referencia al fenómeno turístico de la Provincia de Córdoba. Respecto a éstos, cabe notar que responden únicamente a la dimensión económica del desarrollo turístico; abordando puntualmente las siguientes cuestiones: capacidad de alojamiento, afluencia turística y gasto turístico.

1. CAPACIDAD DE ALOJAMIENTO

1.1. A nivel provincial.

- Número (Nº) total de plazas de alojamiento.
- Variación (%) anual del número total de plazas de alojamiento.
- Variación (%) acumulada del número total de plazas de alojamiento.

Según modalidad de alojamiento.

- Número (Nº) de plazas según modalidad de alojamiento (hotel; colonia, vivienda; campamento).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el número total de plazas.
- Variación (%) anual del número de plazas según modalidad de alojamiento.
- Variación (%) acumulada del número de plazas según modalidad de alojamiento.

1.2. Por áreas turísticas.

- Número (Nº) total de plazas de alojamiento (por área turística).
- Porcentaje (%) de participación del número total de plazas (por área turística) en el número total de plazas de la Provincia.

Según modalidad de alojamiento.

- Número (N°) de plazas según modalidad de alojamiento (por área turística).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el número total de plazas del área turística.
- Variación (%) anual del número de plazas según modalidad de alojamiento (por área turística).
- Variación (%) acumulada del número de plazas según modalidad de alojamiento (por área turística).
- Porcentaje (%) de participación del número de plazas según modalidad de alojamiento (por área turística) en el número de plazas según modalidad de alojamiento a nivel provincial.

2. AFLUENCIA TURÍSTICA

2.1. TURISTAS.

2.1.1. A nivel provincial.

- Número (N°) total de turistas.
- Variación (%) anual del número total de turistas.
- Variación (%) acumulada del número total de turistas.

Según modalidad de alojamiento.

- Número (N°) de turistas según modalidad de alojamiento.
- Variación (%) anual del número de turistas según modalidad de alojamiento.
- Variación (%) acumulada del número de turistas según modalidad de alojamiento.
- Porcentaje (%) de participación del número de turistas según modalidad de alojamiento en el número total de turistas.

2.1.2. Por área turística.

- Número (N°) de turistas (por área turística)
- Variación (%) acumulada del número de turistas (por área turística)
- Porcentaje (%) de participación del número de turistas (por área turística) en el número total de turistas de la Provincia.

Según modalidad de alojamiento.

- Número (Nº) de turistas según modalidad de alojamiento (por área turística).
- Porcentaje (%) de participación del número de turistas según modalidad de alojamiento (por área turística) en el número de turistas según modalidad de alojamiento en la Provincia.

2.2. PERNOCTACIONES.

2.2.1. A nivel provincial.

- Número (Nº) total de pernoctaciones.
- Variación (%) anual del número total de pernoctaciones.
- Variación (%) acumulada del número total de pernoctaciones.

Según modalidad de alojamiento.

- Número (Nº) de pernoctaciones según modalidad de alojamiento.
- Variación (%) anual del número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento.
- Variación (%) acumulada del número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento.
- Porcentaje (%) de participación del número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento en el número total de pernoctaciones.

2.2.2. Por área turística.

- Número (Nº) de pernoctaciones (por área turística)
- Variación (%) acumulada del número de pernoctaciones (por área turística)
- Porcentaje (%) de participación del número de pernoctaciones (por área turística) en el número total de pernoctaciones de la Provincia.

Según modalidad de alojamiento.

- Número (Nº) de pernoctaciones según modalidad de alojamiento (por área turística).

- Porcentaje (%) de participación del número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento (por área turística) en el número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento en la Provincia.

3. GASTO TURÍSTICO (estimación).

3.1. Por rubros de gasto turístico.

3.1.1. Alojamiento.

- Costo (\$) diario de alojamiento por persona según modalidad.
- Gasto (\$) en alojamiento según modalidad (= Costo diario de alojamiento por persona según modalidad x Número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento).
- Gasto (\$) total en alojamiento (= \sum gastos en alojamiento de las distintas modalidades).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad en el gasto total de alojamiento.

3.1.2. Alimentación.

- Costo (\$) diario de alimentación por persona según modalidad de alojamiento.
- Gasto (\$) en alimentación según modalidad de alojamiento (= Costo diario de alimentación por persona según modalidad de alojamiento x Número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento)
- Gasto (\$) total en alimentación (= \sum gastos en alimentación de las distintas modalidades de alojamiento).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el gasto total en alimentación.

3.1.3. Transporte.

- Costo (\$) de transporte por persona según medio (avión; ómnibus; automóvil).
- Porcentaje (%) de la cantidad de turistas por medio de transporte.
- Número (Nº) de turistas por medio de transporte [= (número total de turistas x Porcentaje de la cantidad de turistas por medio de transporte) / 100].

- Gasto (\$) en transporte según medio.
- Gasto (\$) total en transporte (= \sum de gastos en transporte de los distintos medios).
- Porcentaje (%) de participación de cada medio en el gasto total en transporte.
- Gasto (\$) en transporte según modalidad de alojamiento. (= gasto total en transporte x porcentaje de participación de cada modalidad de alojamiento en el número total de turistas).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el gasto total en transporte.

3.1.4. Compras.

- Costo (\$) diario de compras por persona según modalidad de alojamiento.
- Gasto (\$) en compras según modalidad de alojamiento (= Costo diario de compras por persona según modalidad de alojamiento x Número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento).
- Gasto (\$) total en compras (= \sum gastos en compras de las distintas modalidades de alojamiento).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el gasto total en compras.

3.1.5. Excursiones.

- Costo (\$) diario de excursiones por persona según modalidad de alojamiento.
- Gasto (\$) en excursiones según modalidad de alojamiento (= Costo diario de excursiones por persona según modalidad de alojamiento x Número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento).
- Gasto (\$) total en excursiones (= \sum gastos en excursiones de las distintas modalidades de alojamiento).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el gasto total en excursiones.

3.1.6. Extras.

- Costo (\$) diario de extras por persona según modalidad de alojamiento.

- Gasto (\$) en extras según modalidad de alojamiento (= Costo diario de extras por persona según modalidad de alojamiento x Número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento).
- Gasto (\$) total en extras (= \sum gastos en extras de las distintas modalidades de alojamiento).
- Porcentaje (%) de participación de cada modalidad de alojamiento en el gasto total en extras.

3.2. Por modalidad de alojamiento.

- Gasto (\$) turístico según modalidad de alojamiento (= \sum de gastos en los distintos rubros según modalidad de alojamiento).
- Porcentaje (%) de participación de cada rubro en el gasto turístico según modalidad de alojamiento.

3.3. Totales.

- Gasto (\$) turístico total (= \sum de los gastos totales de cada rubro = \sum de los de cada modalidad de alojamiento)
- Porcentaje (%) de participación de cada rubro en el gasto turístico total.
- Porcentaje (%) de participación del gasto turístico según modalidad de alojamiento en el gasto turístico total.

3.4. Por unidad (por turista; por turista por día; por plaza de alojamiento).

- Gasto (\$) por turista (= Gasto turístico total/ Número total de turistas).
- Gasto (\$) diario por turista según modalidad de alojamiento (= Gasto turístico según modalidad de alojamiento/ Número de pernoctaciones según modalidad de alojamiento)
- Gasto (\$) diario por turista (Gasto turístico total/Número total de pernoctaciones)
- Gasto (\$) por plaza de alojamiento según modalidad (= Gasto turístico según modalidad de alojamiento/ Número de plazas según modalidad de alojamiento).

- Gasto (\$) turístico por plaza de alojamiento (= Gasto turístico total/ Número total de plazas de alojamiento).

4. OTROS.

- Porcentaje (%) de ocupación según modalidad de alojamiento.



WHITNEY
INTERNATIONAL UNIVERSITY SYSTEM

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del alumno

Apellido y nombre del autor: SANCHEZ MALUF, Tomás

E-mail: tsanchezmaluf@gmail.com

Título de Grado que obtiene: Licenciado en Gestión Turística

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español: Diseño de una línea de acción para la optimización de la planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba.

Título del TFG en inglés: Optimization of Cordoba Province's sustainable tourism planning.

Integrantes de la CAE evaluadora: RIBAUDO, Analía | DEL SUELDO, Rubén.

Fecha de último coloquio: Martes 04 de Agosto de 2009.

Contenido del cd-rom y requerimientos: .pdf

Autorización de publicación en formato electrónico:

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)



Publicación electrónica: Inmediata



Después de..... mes(es)

Firma del alumno

Resumen.

El presente trabajo versa sobre la planificación del turismo sustentable de la Provincia de Córdoba, entendida como instrumento de intervención del Estado provincial utilizado para dirigir al sector turístico hacia un desarrollo sustentable.

Concretamente, en vista de la interrupción del proceso de planificación turística iniciado por el Gobierno de la Provincia a partir de la formulación del 'Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC)', el presente trabajo se elaboró con el objetivo de diseñar una línea de acción que contribuya a optimizar la planificación estatal de la Provincia de Córdoba en materia de turismo sustentable.

Para ello, se examinó el PETSC como caso de estudio. Así, a partir de los resultados obtenidos en dicho análisis, fue posible identificar el ámbito más apropiado para realizar una intervención técnica; esto es: *la falta de herramientas de medición que permitan monitorear el desarrollo sustentable de la actividad.*

Consecuentemente, respondiendo a dicha carencia, se diseñó el '*Sistema de Indicadores para la Planificación del Turismo Sustentable (SIPTURS) de la Provincia de Córdoba*'; el cual, constituye un verdadero aporte a la planificación del turismo sustentable debido a que:

- Su legitimidad descansa en lo consensuado por la comunidad turística de Córdoba.
- Permite caracterizar detalladamente la situación concreta de las principales preocupaciones del desarrollo turístico de la Provincia;
- Propicia el reexamen del PETSC;
- Y, facilita el tratamiento operativo de las estrategias identificadas.

Palabras clave: turismo sustentable, planificación turística, indicadores.

Abstract.

This paper addresses Cordoba Province's sustainable tourism planning, conceived as the mean used by the provincial authority in order to conduct the tourist industry to a sustainable development.

Specifically, considering the interruption of the tourism planning process started with the 'Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (PETSC)', this paper was developed with the aim of designing a proposal to contribute to the optimization of Cordoba Province's sustainable tourism planning.

With that purpose in view, the PETSC was analyzed as a case study. Thus, as an outcome of the analysis performed, was possible to identify a proper field for the above mentioned proposal; namely: *the lack of measuring means for surveillance of the tourist industry's sustainable development.*

Consequently, responding to this need, was created the '*Sistema de Indicadores para la Planificación del Turismo Sustentable (SIPTURS) de la Provincia de Córdoba*'; an indicators' system that constitutes a concrete contribution for Cordoba Province's sustainable tourism planning since:

- Its legitimacy is backed up by Cordoba's tourist community consensus.
- Enables a more detailed depiction of the actual concerns regarding the provincial tourist development;
- Facilitates the reexamination of the PETSC;
- And, makes the tactical treatment of the identified strategies possible.

Key words: sustainable tourism, tourism planning, indicators.