



**Planificación turística I:
Formulación**
Reflexiones desde el oeste argentino

Diego Navarro-Drazich



UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA

Planificación turística I: Formulación
Reflexiones desde el oeste argentino

Diego Navarro-Drazich

***Planificación turística I:
Formulación***

Reflexiones desde el oeste argentino



**UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA**

Navarro-Drazich, Diego

Planificación turística I: Formulación. Reflexiones desde el oeste argentino / Diego

Navarro-Drazich. - 1ª ed. - Mendoza : Universidad del Aconcagua, 2020.

197 p. ; 21 x 16 cm.

ISBN 978-987-4971-15-9

1. Turismo. 2. Planificación Estratégica. I. Título.

CDD 918.2

Diagramación y diseño de tapa: Arq. Gustavo Cadile.

La imagen que ilustra la portada pertenece a Prettysleepy1 y ha sido descargada de Pixabay.

Copyright by Editorial de la Universidad del Aconcagua.

Catamarca 147(M5500CKC) Mendoza.

Teléfono (0261) 5201681.

e-mail: editorial@uda.edu.ar.

Queda hecho el depósito que marca la ley 11723.

Impreso en Mendoza – Argentina.

Primera edición: octubre de 2020.

I.S.B.N.: 978-987-4971-15-9.

Miembro de



Reservados todos los derechos. No está permitido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir ninguna parte de esta publicación, cualquiera sea el medio empleado –electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc.–, sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

A mis sobrinos Julieta, Darko y Paloma

Índice

Prólogo.....	11
PARTE I: Reflexiones.....	13
Capítulo I: El diagnóstico de los destinos turísticos.....	15
Capítulo II: Los planes provinciales de turismo de Mendoza (2000-2024).....	31
Capítulo III: La competitividad como valor social. La gestión pública de turismo en la Argentina del siglo XXI.....	57
PARTE II: Formulaciones	75
Capítulo IV: Plan de turismo de Iglesia, San Juan.....	83
Capítulo V: Plan de turismo de Dina Huapi, Río Negro.....	123
Capítulo VI: Plan de turismo de General Alvear, Mendoza	151

Prólogo

Dos décadas de reflexiones alrededor del tema de la Planificación Turística dan origen a esa publicación. Los capítulos siguientes se nutren de la experiencia de participar y/o dirigir formulaciones, evaluaciones e implementaciones de planes, así como en la elaboración de artículos científicos, informes técnicos, ponencias en reuniones científicas y ejercicios de cátedra.

El primer capítulo presenta una versión remozada de sistema turístico como instrumento para orientar el diagnóstico de un destino turístico. En el capítulo siguiente se comparan los cuatro planes de turismo confeccionados hasta la fecha para la Provincia de Mendoza. Luego, el tercer capítulo ofrece reflexiones acerca de la idea de *competitividad* como valor social en los planes argentinos de turismo. Finalmente, se incluyen tres versiones resumidas de planes municipales de turismo para los destinos emergentes de Iglesia (San Juan), Dina Huapi (Río Negro) y General Alvear (Mendoza).

Se trata de productos intelectuales sobre el fenómeno de la Planificación Turística que abordan diferentes planos del Estado (nacional, provincial y municipal), a la vez que revisten distintos formatos: ensayo, informe técnico, escrito teórico y planes.

Acaso el valor principal de esta obra radique en dejar registro de reflexiones y acciones que con mayor o menor trascendencia han configurado los conocimientos y las prácticas sobre la concepción y la gestión del turismo en nuestros días y en nuestra geografía: una serie de fotografías sobre razonamientos y decisiones que con el tiempo ayuden a comprendernos.

Además de los autores y coautores de los capítulos de este libro, caminamos este recorrido con amigos de perennes tertulias y profesionales referentes del medio y del exterior: Mirtha Barroso, Gustavo Bassotti, Mauricio Echegaray, Roberto Francese, Diana Moreno, Marcelo Reynoso, Eugenio Sepúlveda (*in memoriam*), Plácido Sierra y Gabriela Testa. Mi abrazo agradecido para ellos. Y otro igual de fuerte para Andrea Enríquez: amiga entrañable la Negra, que una tarde de tos en Tamandaré tiró del hilo y me sacó un par de libros.

PARTE I: Reflexiones

Capítulo I: El diagnóstico de los destinos turísticos¹

Diego Navarro-Drazich

Los metafísicos de Tlön... Saben que un sistema no es otra cosa que la subordinación de todos los aspectos del universo a uno cualquiera de ellos.

Jorge Luis Borges,
Tlön, Uqbar, Orbis Tertius en
“El jardín de los senderos que se bifurcan”,
1941 (“Ficciones”, 1944)

1. Introducción

Este planteo de sistema turístico constituye una versión mejorada de aquella que publicamos en el segundo plan de desarrollo turístico de la Provincia de Mendoza. Aunque ampliamente remozado, el único agregado consistente es el detalle de variables características para la descripción y análisis de cada subsistema.

Dado que un plan no es una publicación científica, y que los primeros planes mendocinos de turismo sostuvieron cierta finalidad de divulgación, se procuró el formato de ensayo para el texto original: redacción accesible y sin

¹ Este capítulo tiene base en la sección denominada “El sistema turístico mendocino” redactado por el Dr. Diego Navarro y publicada en el “TurPlan II-Plan de Desarrollo Turístico de Mendoza 2007-2011”, 2007, Mendoza: Gobierno de Mendoza, Ministerio de Turismo y Cultura, Subsecretaría de Turismo y Consejo Federal de Inversiones, pp. 48-52.

referencias bibliográficas. Esta versión mantiene ese formato en virtud de los óptimos resultados obtenidos en numerosos ejercicios intelectuales en los que fue aplicado (paradójicamente, no organizó la estructura de aquel segundo plan). Los casos presentados en los capítulos IV, V y VI dan cuenta de su efectividad como guía metodológica, no solo para el caso mendocino. Por cierto, el gentilicio de *mendocino* en el título de aquella primera versión respondía (y responde) a la preferencia por ejemplos provinciales. Pero también a la adhesión por la producción de *conocimiento situado*, aún antes de tomar contacto con esa corriente intelectual, y sabiendo que el modelo era aplicable a otras latitudes. O precisamente por eso.

Con los años y el uso, se observa que la ventaja de esta propuesta radica en los siguientes aportes:

- Se concibe al turismo como un fenómeno que resulta del encuentro entre dos componentes sistémicos (el actor turista y el Subsistema Receptor) antes que del clásico influjo de uno sobre otro (visitantes sobre el destino). Esto afecta incluso la conceptualización de turismo y también permite identificar impactos no sólo sobre el Subsistema Receptor, sino también sobre el Subsistema Emisor.
- Se visualiza al destino turístico como un constructo complejo pero analizable en virtud de un conjunto de subsistemas diferenciados (aunque con límites difusos) e interrelacionados, basados en elementos precisos y variables claras. La principal ventaja en este sentido es que los subsistemas previstos resultan suficientes para describir cabalmente al destino.
- La idea de que todos los subsistemas del destino turístico incluyen recursos y atractivos turísticos facilita la identificación de estos.
- Se visualiza al turista como un actor con marco en un Subsistema Emisor antes que un elemento exógeno aislado.

La transformación de este planteo a texto científico originaría un producto intelectual diferente, seguramente más preciso respecto de las fuentes y necesario para fundamentar esta propuesta. A fin de comenzar a saldar esa deuda, apuntamos que aquel “Sistema Turístico Mendocino” redactado en 2006 re-

sultó de diversos insumos incorporados entre 1999 y 2002. Por una parte, de los postulados originales de la Teoría General de Sistemas de Ludwig von Bertalanffy.² Por otra parte, de la revisión de otros sistemas turísticos, particularmente la veintena de propuestas sistémicas aplicadas al turismo y relevadas por Alberto Sessa a fines de los 80.³ Finalmente, de propuestas sistémicas de otras disciplinas, tanto de la Planificación Urbana y Regional, en especial de autores como John Friedmann o Jay Forrester (el “padre de la dinámica de sistemas”)⁴ como de la Teoría Política, fundamentalmente de sistemas políticos como el de David Easton.⁵

Tales búsquedas surgieron de preguntas en el contexto de la flamante cátedra de Planificación Turística II (cuarto y último año de la Licenciatura en Turismo, Universidad Champagnat, primer curso dictado en 1998): espacio curricular de un nuevo plan de estudio para una carrera que ya había superado las dos décadas. Un paréntesis: el nombre de la cátedra indica que había una Planificación Turística I: decisión que denota la preocupación por el tema en esos años. A eso agreguemos que hasta la actualidad, Mendoza cuenta con cinco planes de turismo en un cuarto de siglo (contando incluso al Plan Bicentenario como plan y al plan confeccionado y financiado pero no concluido ni publicado durante la gestión 2016-2019). En suma, he aquí un correlato entre la relevancia que se daba a esta formación y a su aplicación efectiva. Un día deberemos analizar las causalidades de esta tendencia mendocina a planificar al turismo desde el gobierno (a diferencia de la práctica en otras áreas de gestión pública) y a formar profesionales con fuerte impronta en Planificación Turística (desde universidades privadas).

2 VON BERTALANFFY, Ludwig, 1976 [1968], “Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollos, aplicaciones”, México: Fondo de Cultura Económica.

3 SESSA, Alberto, 1988, “Il sistema turistico nazionale”, Roma: Collana della Scuola Internazionale di Scienze Turistiche. Master di Specializzazione in Turismo, OMT Organización Mundial del Turismo y SIST Scuola Internazionale di Scienze Turistiche (Roma), curso 2000.

4 Cátedra “Planificación Urbana y Regional”, Licenciatura en Geografía, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, adscripción 1999.

5 Cátedra “Teoría Política I”, Licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, adscripción 2002.

En esa cátedra se formaba a los futuros profesionales sobre teoría, historia, casos y metodología. El examen final equivalía a la elaboración grupal (hasta tres estudiantes) del plan de desarrollo de un área, zona, centro o corredor turístico, preferentemente de la provincia. En aquellos días germinales a la Sociedad de la Información y el Conocimiento los productos intelectuales dependían de su soporte material. Así, la literatura vinculada a la Planificación Turística disponible en una ciudad secundaria de un país periférico consistía en algunos libros, planes y *escritos*, todos ellos impresos.

Por una parte, los libros de Turismo eran publicados y distribuidos en Hispanoamérica por un par de editoriales, con la mejicana Trillas a la cabeza. Este *monopolio* facilitó la llegada de bibliografía técnica al subcontinente a la vez que consagró a unas pocas obras y autores como canónicos. En este sentido, la “Planificación del Espacio Turístico” de Boullón y los dos tomos de “Administración del Turismo” de Acerenza resultaron (y siguen siendo) bíblicos.⁶ Por otra parte, los casos de planes de desarrollo turístico que se venían sucediendo en el país desde la década de 60 llegaban con cuentagotas, si bien muchos de ellos se encontraban (y se encuentran) en la biblioteca del Consejo Federal de Inversiones en Buenos Aires.⁷ Cabe agregar que otros planes no turísticos también sirvieron como referencia metodológico-pedagógica y que los casos de planes turísticos extranjeros resultaban aún más inaccesibles que los de factura nacional. Finalmente, circulaban ciertos escritos que equivalían a reflexiones, informes y estudios relacionados con la Planificación Turística. No necesariamente fueron publicados en medios sostenidos en el tiempo ni con los avales propios de una publicación con rigor científico, aunque extendidamente fueron producidos desde cátedras, universidades y organismos públicos, nacionales y aún internacionales.

6 ACERENZA, Miguel Angel, 1995 [1984], “Administración del Turismo-vol. 1. Conceptualización y organización”, México: Trillas. ACERENZA, Miguel Angel, 1996 [1985], “Administración del Turismo-vol. 2. Planificación y Dirección”, México: Trillas. BOULLÓN, Roberto, 1991 [1985], Planificación del espacio turístico. México: Trillas.

7 GEMELLI, Alicia, 1988, “Antecedentes de la Planificación Turística en la Argentina”, Buenos Aires: CFI.

En todo caso, interesa aquí destacar que ese material disponible sobre planificación turística no ofrecía insumos consistentes para la elaboración del diagnóstico de un destino turístico. De la historia de la planificación (no necesariamente turística) y de insumos teóricos multidisciplinarios aislados, se saltaba al enunciado de estrategias y acciones para casos específicos. En ciertos planes, se presentaba una síntesis de diagnóstico o bien diagnósticos completos organizados en títulos cuya selección y sucesión no era evidente ni explicitada.

Esto último ocurría, de hecho, con la estructura de diagnóstico que originalmente seguimos en aquella cátedra durante, al menos, el primer lustro. Se trataba de la descripción y síntesis del destino turístico mediante cuatro *situaciones* (se indica entre paréntesis la equivalencia aproximada con la propuesta actual): Físico-espacial (Natural), Humana (Social y Cultural), Organizacional (Política) y Turística (Artificial, Económico y Político). Esa organización en cuatro *situaciones* tenía origen en un plan de turismo para el Centro Histórico de Mendoza formulado un año antes, en 1997.⁸

Es así como los requerimientos de la cátedra (y de la realidad), sumados a la insuficiencia del material intelectual disponible invitaron a desarrollar un intento de guía racional para organizar el diagnóstico de un destino turístico.

2. Una propuesta de sistema turístico

El hombre, en tanto ser dotado de movilidad, desde sus primeros días hizo uso de esta facultad (la desarrolló, perfeccionó y complementó) para satisfacer diversas necesidades: alimento y abrigo, salud y seguridad, socialización y reproducción, incluso más tarde comercio y dominación. Extendidamente, los grupos cazadores-reproductores nómadas dejaron lugar a los agro-alfareros sedentarios; estos continuaron con la práctica de los traslados pero ahora con

8 NAVARRO, Diego, 1997, “Plan de turismo para el Centro Histórico” (trabajo final), cátedra de Planificación Turística II, Licenciatura en Turismo, Universidad Champagnat, Mendoza, s/p.

regreso a sus viviendas. Algunos de aquellos motivos desaparecieron con el tiempo, pero la mayoría sobrevivió, unos tantos se transformaron y aún surgieron otros nuevos, en respuesta a los requerimientos de las sucesivas generaciones.

A diferencia de aquellos primigenios viajes, el turismo actual reviste un par de características distintivas: por una parte, traslados masivos y reiterados; por otra parte, búsqueda de satisfacer necesidades sofisticadas, principalmente sensoriales, intelectuales y vivenciales. La historia de los viajes originados por estos motivos se pierde en el tiempo: ver las Maravillas del Mundo Antiguo, aprender en bibliotecas y templos o participar en celebraciones calendáricas, cívicas o devocionales, son algunos ejemplos. Pero esos viajes eran protagonizados por individuos o grupos humanos y en forma ocasional: el turismo de masas, en cambio, es un acontecimiento propio del siglo XX.

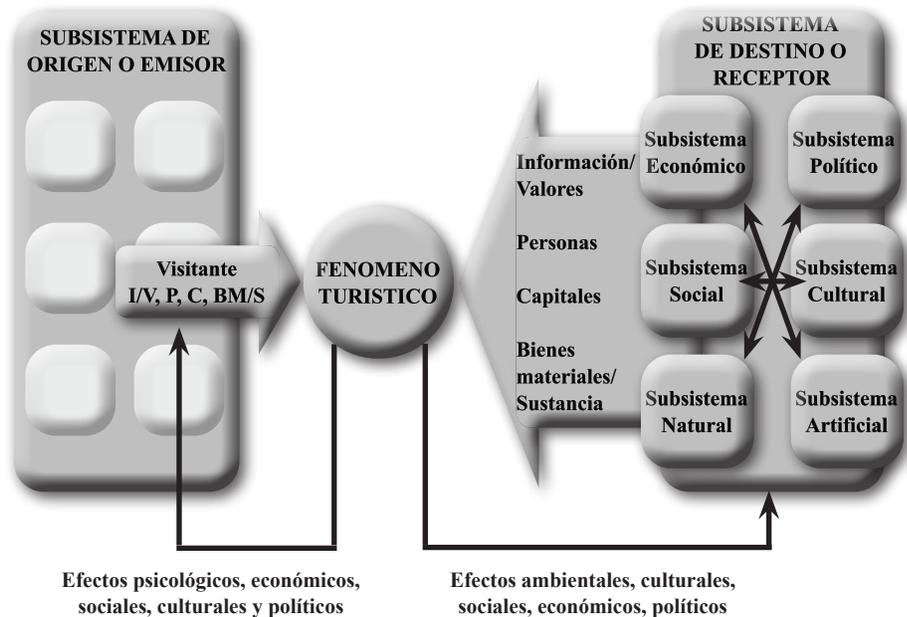
Diversos eventos tecnológicos y socioeconómicos acontecieron entre la Revolución Industrial y las Guerras Mundiales y provocaron que cada vez más personas se sumaran a la práctica de los viajes. En efecto, la modernización de los medios de transporte y comunicación, el surgimiento de la clase media y la figura de las vacaciones pagas, entre muchos otros factores, devinieron en la masificación de los viajes durante el siglo pasado. El flamante fenómeno entonces toma el nombre de Turismo y se formaliza: florecen empresas especializadas en todo el mundo, se crean burocracias gubernamentales *ad hoc*, las comunidades anfitrionas se capacitan y se comienzan a investigar causas y efectos; la existencia del Turismo entre nosotros, en suma, se naturaliza.

La dinámica del fenómeno incluye numerosos actores, elementos, antes que se vinculan entre sí e intercambian información, bienes, capital, valores: el foráneo se relaciona con el residente, el gobierno con los prestadores, el medio natural con el medio construido, etc. Se trata de una red profusa de relaciones cuya comprensión puede ser despejada desde una mirada sistémica; esto es, desde la concepción del conjunto de elementos vinculados que conforman la realidad del fenómeno.

Efectivamente, el turismo consiste en un fenómeno social: *fenómeno* porque se trata de una manifestación perceptible por el hombre; *social* porque es pro-

tagonizado por el hombre, a diferencia de los fenómenos naturales. Es decir que el turismo es objeto de estudio de las ciencias sociales, a diferencia de los fenómenos de la naturaleza que son explicados por las ciencias naturales (Geología, Biología, Química, Botánica, Astronomía, etc.). Como objeto de estudio social fue abordado inicialmente por la Geografía y la Economía, pero también más tarde por otras ciencias sociales (Sociología, Historia, Antropología, Psicología, Comunicación, Ciencia Política, etc.). En los últimos años, la creciente producción de conocimientos científicos sobre el fenómeno turístico se orienta a la conformación de un *corpus* teórico propio que permite concebir una ciencia específica: la Turismología.

La presente propuesta sistémica parte de la idea de que el fenómeno del turismo consiste en la interacción material e inmaterial entre los visitantes y un destino turístico. Esto incluye las relaciones, efectos, procesos, impactos que ambas partes experimentan durante la estancia (encuentro material e inmaterial), pero también antes del viaje, durante los traslados y con posterioridad al



viaje: contactos inmateriales previos y posteriores al encuentro material (ej.: información sobre el destino, pago diferido de gastos). Por cierto, se prefiere la referencia a subsistemas Emisor y Receptor o subsistemas de origen y de destino dada la alta capacidad descriptiva de los términos y debido que evitan connotaciones sesgadas, como ocurre con el binomio oferta-demanda.

2.1. Subsistema Receptor

El ejercicio de simplificar la realidad en sistemas sirve para describirla, explicarla o interpretarla, predecirla e intervenirla. El enfoque sistémico permite concebir sistemas a partir de los elementos constitutivos identificados y las interacciones entre ellos. O bien, desagregar sistemas en subsistemas vinculados, hasta la identificación de elementos y sus relaciones en un ejercicio intelectual que se extenderá según el nivel de análisis pretendido. En esta ocasión, solo se desarrollan los seis subsistemas del Subsistema Receptor (sus elementos constitutivos y componentes turísticos: Natural, Artificial, Cultural, Social, Económico y Político. Al final de cada subsistema se ofrecen las variables de descripción y análisis de cada subsistema, en una lista no exhaustiva ni obligatoria.

SUBSISTEMA NATURAL: El medio natural constituye la porción de la realidad tangible de existencia independiente y anterior al hombre. A diferencia de los demás subsistemas, la naturaleza es la protagonista y el hombre es un elemento biológico más: con la intervención humana, los elementos naturales dejan de serlo y se transforman en elementos adaptados, artificiales, antrópicos, culturales. La eventual imposibilidad o inconveniencia de modificar algunos fenómenos del mundo natural deja la alternativa de aprovecharlos y disfrutar de sus beneficios como se manifiestan, o bien prever sus costos, adaptarse a ellos y mitigar su impacto. Estas características y opciones son las que corresponde identificar al momento de conocer y actuar sobre este subsistema. Forman parte de este subsistema las diversas manifestaciones del aire, el agua y la tierra, tanto como la flora y la fauna. El ambiente natural da

lugar material al acontecimiento de los fenómenos sociales, provee al turismo de escenario y bienes para utilizar, sea transformados o en su estado original.

Ahora bien, no todo el entorno natural del destino está involucrado en el acontecimiento del fenómeno turístico sino determinados elementos, individuos, comunidades y poblaciones, ecosistemas y espacios; conjunto que denominamos *subsistema natural del turismo*. Así, el clima generalmente extremo de la Cordillera de Los Andes decide que no siempre esté habilitado el cruce terrestre entre Argentina-Chile en el Paso Los Libertadores (3.200 msnm); las bondades de los chivos malargüinos distingue la gastronomía vernácula; la inconmensurable y agreste Llanura de la Travesía no reúne condiciones para el desarrollo de centros turísticos; y las escasas precipitaciones invitan a visitar Mendoza todo el año.

- Recursos turísticos naturales: Aconcagua, viento Zonda, cóndores, guanacos, algarrobos del secano.
- Variables: Relieve, Hidrografía, Clima, Flora, Fauna, Situación ambiental y áreas/especies protegidas, Análisis del paisaje natural.

SUBSISTEMA ARTIFICIAL: El medio artificial constituye la porción de la realidad tangible construida, dispuesta o modificada por el hombre, es decir la transformación cultural del medio natural. El ambiente convertido da lugar material al acontecimiento de los fenómenos sociales, provee al turismo de escenario o soporte físico y bienes acondicionados. Forman parte de este subsistema tanto los espacios adaptados como las estructuras, las instalaciones, la infraestructura y los artefactos.

Para la resolver diversas necesidades (funcionales, estéticas, fisiológicas, espirituales, intelectuales, afectivas, etc.) el ingenio del hombre, principalmente desde el diseño y la arquitectura, ha producido *artefactos, instalaciones y estructuras*. Los primeros son bienes muebles (ej.: computadora, herramienta, ropa), las otras son bienes inmuebles (ej.: miradores, pasarelas, muelle) y las últimas son bienes inmuebles que además dan abrigo (ej.: casa, edificio, establecimiento); estas últimas también pueden ser referidas como *equipamiento*. Por su parte, la *infraestructura* son los canales y sus redes que albergan flujos de elementos naturales, artificiales (sean tangibles o intangibles) y personas

(ej.: acueducto, ruta, cableado); la infraestructura articula estructuras y espacios. Finalmente, los *espacios adaptados* son las porciones de la superficie terrestre que han experimentado modificaciones antrópicas (ej.: ciudad, campo, parque industrial); en turismo se suelen identificar ciertos formatos específicos: zonas, áreas, centros, complejos, núcleos, conjuntos, barrios, sectores⁹.

Ahora bien, no todo el entorno artificial del destino está involucrado en el acontecimiento del fenómeno turístico, sino determinados artefactos, estructuras, instalaciones, flujos y espacios; conjunto que denominamos *subsistema artificial del turismo*. Así, se requieren binoculares para el avistaje de aves en Llanqueto y determinadas instalaciones para el aprovechamiento de las aguas termales de Cacheuta, una ruta específica para acceder al centro de esquí de Las Leñas y el complejo en sí mismo resulta un conjunto de construcciones con características particulares.

- Recursos turísticos artificiales: pinturas de Fernando Fader, edificio Gómez, sistema de irrigación, Barrio Cano.
- Variables: Identificación de tipo de espacio que supone el destino (zonas, áreas, centros); Identificación de elementos del espacio turístico urbano; Relevamiento de estructura/equipamiento, instalaciones, infraestructura (transporte: accesibilidad y movilidad interna, comunicaciones: vial y telefonía/internet, sanidad: agua y cloaca, energía: electricidad y gas natural); Análisis del paisaje rural y urbano.

SUBSISTEMA CULTURAL: El medio cultural constituye la porción de la realidad intangible construida por el hombre en forma colectiva y a lo largo del tiempo. En este sentido, se puede decir que todos los subsistemas, excepto el Natural, son culturales (aunque incluso la concepción de un subsistema natural es un producto intelectual; es decir cultural).

El marco cultural provee al turismo de los fundamentos del fenómeno (causalidades e intencionalidades). Forman parte de este subsistema numerosos productos resultantes de todo aquello que la sociedad es (identidad) o parece (imágenes); lo que quiere (valores) y espera (expectativas) o rechaza (nega-

9 BOULLÓN, Roberto, 1991 [1985], "Planificación del espacio turístico", México: Trillas.

ciones) y aún oculta (omisiones) o resta importancia (indiferencias); aquello que la sociedad hace (prácticas) y la forma en que lo hace (procesos), sus posibilidades (capacidades) y limitaciones (restricciones); se incluyen las producciones intelectuales (conocimientos); lo que se dice (juicios) y lo que se censura (tabúes); tanto aquello que la sociedad cree (ideologías) como lo que descrea (dudas); aquello que cambia (evoluciones) y aquello que continúa (permanencias).

Ahora bien, no todo el entorno cultural del destino está involucrado en el acontecimiento del fenómeno turístico, sino particularmente determinados constructos; conjunto que denominamos *subsistema cultural del turismo*. Así, el extendido culto católico funde en la Fiesta de la Vendimia celebraciones cívicas y turísticas con religiosas; la conciencia de “Cuna de la Libertad” impregna de referencias a la Campaña Libertadora todo relato turístico de city-tours y excursiones a la Alta Montaña de Mendoza; de la misma forma que los valores de “cultura del trabajo” y “culto al agua” estructuran los guiones de las visitas a las bodegas; y las asociaciones mentales de secano-atraso y oasis-progreso han definido desarrollos turísticos asimétricos para esos ambientes y dispares presencias en el material promocional.

- Recursos turísticos culturales: Fiesta de la Virgen del Rosario, tonada, historia sanmartiniana, pronunciación y acento mendocino.
- Variables: Historia y arqueología, Técnicas constructivas, Técnicas artesanales, Tecnología y manufacturas, Indumentaria y atavíos, Gastronomía, Medicina popular, Literatura y leyendas, Música, Danza y coreografía, Juegos y actividades lúdicas, Fiestas y celebraciones, Cosmovisión, Usos y costumbres.¹⁰

SUBSISTEMA SOCIAL: El medio social está conformado por hombres, sean individuos o grupos humanos, reales o ficticios, y sus instituciones. El marco social provee al turismo de los actores del fenómeno. Forman parte de este subsistema numerosos grupos (formales e informales) de la sociedad civil e individuos en función de su rol: organismos u organizaciones, entidades o

10 BOSQUET, Diego, 2005, “Patrimonio cultural intangible”, en: María Cristina Ruiz (comp.), *Patrimonio Cultural*”, Mendoza: Ediciones Culturales de Mendoza, Subsecretaría de Cultura, Gobierno de Mendoza. pp. 62-67.

instituciones, asociaciones o sociedades, universidades y terciarios, institutos y centros, gremios y sindicatos, cooperativas y mutuales, asociaciones vecinales y barriales, cámaras y corporaciones, clusters y clubes, profesionales e investigadores, docentes y alumnos, agentes y prestadores, guías y técnicos. También funcionarios gubernamentales y empresarios, aunque el Estado y el mercado son comprendidos por subsistemas propios, en virtud de la relevancia que poseen.

Ahora bien, no todo el entorno social del destino está involucrado en el acontecimiento del fenómeno turístico, sino determinados personajes, colectivos e instituciones; conjunto que denominamos *subsistema social del turismo*. Así, parte de la imagen de la Provincia de Mendoza está en manos de los informadores de Centros de Información Turística; también los recepcionistas dan cara al destino turístico; este mismo texto resulta de especulaciones intelectuales de turismólogos; y los porteadores del Aconcagua constituyen un actor específico del turismo mendocino.

- Recursos turísticos sociales: Reina de la Vendimia, Quino, comunidad boliviana de Ugarteche, Club Gimnasia y Esgrima, momia incaica del Aconcagua.
- Variables: Datos demográficos; Grupos formales (instituciones) e informales; Personalidades destacadas (actuales/históricas); Educación, salud, empleo, vivienda, seguridad, deporte, religión, comunicación (medios).

SUBSISTEMA ECONÓMICO: El medio económico constituye la porción de la realidad intangible construida por el hombre a partir de sus transacciones mercantiles en la esfera privada. El marco económico provee al turismo de los elementos de intercambio comercial. Forman parte de este subsistema constructos y procedimientos como bienes y servicios, paquetes y productos, compra y venta.

Dado que el núcleo de las interacciones económicas en turismo intercambian productos turísticos, y que el producto turístico resulta de la combinación de recursos/atractivos más servicios turísticos, es central la identificación de tales servicios y de los paquetes resultantes. En este sentido, las prestaciones

de servicios turísticos pueden ser básicas (alojamiento, gastronomía y transporte), complementarias (esparcimiento, comercialización, información) y específicas del destino.

Ahora bien, no todo el entorno económico del destino está involucrado en el acontecimiento del fenómeno turístico, sino determinados elementos; conjunto que denominamos *subsistema económico del turismo*. Así, hay un transporte público, que también usan los turistas, y un transporte turístico específico, con su normativa propia; también las agencias de turismo, a diferencia de otros comercios, responden a regulaciones particulares; asimismo, la medición del impacto del turismo en la economía supone una *cuenta* específica; y las transacciones comerciales de los operadores observan prácticas, comisiones, sistemas de reservas y lenguajes propios.

- Recursos turísticos económicos: pago en fichas durante la cosecha, proceso de elaboración del aceite de oliva, intermediación responsable del Mercado Artesanal, tour de compras por la Feria de Guaymallén, el Mercado Central o el Green Market.
- Variables: Actividades económicas relevantes del destino; Participación del turismo en la economía del destino; Relevamiento y análisis de prestadores de servicios básicos y complementarios; Relevamiento y análisis de paquetes receptivos; Análisis de la publicidad privada.

SUBSISTEMA POLÍTICO: El medio político constituye la porción de la realidad intangible construida por el hombre a partir de sus relaciones de poder en la esfera pública. El marco político provee al turismo de decisiones públicas obligatorias. Forman parte de este subsistema numerosos procesos y productos gubernamentales y demandas sociales: planes, programas, acciones, normas.

Ahora bien, no todo el entorno político del destino está involucrado en el acontecimiento del fenómeno turístico, sino determinados elementos; conjunto que denominamos *subsistema político del turismo*. Así, el turismo de aventura en Mendoza está regulado por normas de vanguardia; el desarrollo turístico provincial se relaciona con los sucesivos planes *ad hoc*; las direc-

ciones municipales de turismo ejecutan a diario acciones que configuran políticas departamentales; y las comisiones de turismo de la Legislatura provincial legislan sobre el fenómeno.

- Recursos turísticos políticos: Ley de Aguas, estado de paz histórico, lucha antiminera, alternancia partidaria en el gobierno provincial.
- Variables: Descripción del Ente de Turismo: año de creación, jerarquía, estructura, presupuesto, formación de líderes y empleados; Digesto normativo; Planes, programas y acciones previstas y realizadas en el área de Turismo y en ámbitos relacionados; Previsiones sobre uso del suelo, zonificación, ordenamiento territorial; Análisis de la imagen turística oficial; Análisis de macroproductos turísticos oficiales.

2.2. Subsistema Emisor

Los turistas provienen del Subsistema Emisor, particularmente de su Subsistema Social. En el marco de este se vincula con sus pares, así como con elementos de los demás subsistemas de su ámbito de residencia habitual: naturales, artificiales, culturales, económicos, políticos. Esto significa que, aunque el destino turístico toma contacto solo con los turistas, a través de éstos se vincula con todo el Subsistema Emisor. Dado que los turistas son personas que portan bienes tangibles e intangibles de sus ámbitos de residencia habitual, las relaciones que establezcan con el destino turístico estarán condicionadas por tales características y elementos.

En suma, desde una perspectiva social, los turistas son un grupo informal particular; desde el punto de vista económico, constituyen la demanda; desde la óptica política, los turistas son ciudadanos temporarios; desde un enfoque cultural, constituyen agentes exógenos portadores de construcciones inmateriales (valores, información, prácticas); desde la mirada artificial, serían los usuarios de una cultura material particular y, en perspectiva natural, son individuos de ecosistemas alóctonos.

- Variables: Cantidad; Evolución; Distribución anual y espacial; Origen; Edad; Motivo del viaje; Forma de viaje; Conocimiento previo del destino; Servicios usados: alojamiento, transporte, gastronomía.

Un par de advertencias más a los efectos del uso diagnóstico de este planteo. Por una parte, la realidad que conforma el universo viene dada (subsistema natural) o ha sido construida por el hombre (en este sentido, los demás subsistemas son todos culturales), puede ser tangible (subsistema natural, artificial y social) o intangible (demás subsistemas, también el social). Por otra parte, en los seis subsistemas hay recursos turísticos que permiten satisfacer las necesidades que motivaron el viaje, por lo que su registro es central. Al final de cada subsistema, se indicaron ejemplos de recursos turísticos.

Cabe señalar que esta propuesta, facilitadora del diagnóstico del destino turístico (DDT), debe ser complementada con un diagnóstico de recursos turísticos (DRT) y un diagnóstico de atractivos turísticos (DAT) (ver Capítulos IV, V y VI). En este sentido, nuestra propuesta de diagnóstico para recursos y atractivos¹¹ parte de la clasificación de recursos turísticos en naturales, culturales y humanos. Es evidente que los naturales son identificados en el subsistema homónimo, los humanos en el Subsistema Social y los culturales en los demás: los recursos tangibles en el Subsistema Artificial y los intangibles en los subsistemas Cultural, Económico y Político.

11 NAVARRO, Diego, 2015, “Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración”, en: *Cuadernos de Turismo*, nº 35, Universidad de Murcia, Murcia, España, pp. 335-357.

Capítulo II: Los planes provinciales de turismo de Mendoza (2000-2024)¹²

Diego Navarro-Drazich

1. Introducción

Declarativamente, el primer cuarto de siglo del nuevo milenio el turismo mendocino ha sido objeto de cuatro formulaciones planificadoras (contando al TurPlan Bicentenario como plan, aunque técnicamente no lo fuera). En efecto, el TurPlan I propuso un horizonte temporal desde el año 2000 hasta el 2005, el TurPlan II del 2007 al 2011, el TurPlan Bicentenario del 2010 al 2011 y el Plan Turismo 2024 la década del 2014 al 2024. Pero hay claroscuros. Por una parte, se observa que no quedaron cubiertos por planes los años 2006, 2012 y 2013, a la vez que los años 2010 y 2011 fueron comprendidos por dos planes (aunque el nuevo constituía una actualización del anterior). Por otra parte, la ejecución del segundo y cuarto plan no se efectivizó; en consecuencia, a los tres años relegados se agregan los cinco del TurPlan II y los once del Plan Turismo 2024 (los gobiernos que elaboraron esos planes concluyeron un año después de presentar el plan).

¹² Este capítulo tiene base en el informe técnico final denominado “Refuncionalización del Plan Estratégico de Turismo de Mendoza 2016/2017” redactado por el Dr. Diego Navarro y desarrollado en 2017 desde la Universidad del Aconcagua, con aval del EMETUR y financiamiento del Consejo Federal de Inversiones.

Así resulta que el turismo provincial tuvo marco en planes durante solo seis años del período de veinticinco que plantearon los diversos documentos elaborados hasta la actualidad. Cabe apuntar que la ejecución frustrada respondió, en los dos casos referidos, a la presentación de planes sobre el final de gestiones de un partido político que no tuvo continuidad en la gestión siguiente (radical a justicialista primero y justicialista a radical después). Y es probable que la cuenta de seis sea generosa si se considera que los planes ejecutados perdieron vigor con cambios de gobierno del mismo signo partidario o nunca lo tuvieron durante la propia gestión: evidencia que se pierde entre los recuerdos de los memoriosos a falta de evaluaciones impresas y contemporáneas a los planes (solo la ejecución del TurPlan I fue oportunamente evaluada durante aquel 2006 sin plan y es el único plan de turismo en la Argentina que arribó a esta instancia)¹³.

En consideración de las administraciones gubernamentales, cada plan correspondió a una gestión sucesiva del gobierno provincial: TurPlan I a la gestión 2000-2003, TurPlan II a la gestión 2004-2007, TurPlan Bicentenario a la gestión 2008-2011, Plan Turismo 2024 a la gestión 2012-2015. Es decir que el impulso planificador disminuyó durante la gestión 2016-2019; disminuyó pero no desapareció ya que se formuló un TurPlan III (cuya validación y publicación fueron desestimadas) y el Plan de Turismo de Alta Montaña. Se espera que la gestión 2020-2023 recupere esta práctica estratégica.¹⁴

Algunos aprendizajes surgen de estos hechos. En primer lugar, la conveniencia de presentar planes al inicio de una gestión o, más ambicioso, co-

13 NAVARRO, Diego, 2007, “Evaluación del Plan de Desarrollo Turístico de Mendoza-Turr Plan 2000-2005”, en: “100 Años de Turismo Argentino. Concurso de Investigación”, Buenos Aires: Presidencia de la Nación, Secretaría de Turismo, Programa de Fomento a la Investigación y a la Innovación en Turismo, pp. 107-135. (1° premio en temática: Gestión de la Calidad).

14 Los cuatro planes mendocinos de turismo que cubren el cuarto de siglo analizado (2000-2024) fueron presentados durante las gestiones de cuatro profesionales formados en disciplinas distintas del Turismo, sin antecedentes prácticos ni docentes en Planificación Turística. No se presentaron planes durante las dos gestiones (2004-2006 y 2016-2019) que tuvieron como titular a profesionales del Turismo, con experiencia práctica y docente (universitaria) en Planificación Turística, si bien participaron activamente en los dos primeros planes desde segundas líneas.

menzar gestiones con planes de acción, preformulados en ámbitos técnicos (equipos técnicos de partidos políticos, universidades, fundaciones, consultoras, o sus combinaciones). En este sentido también es pertinente la organización de los plazos del plan en coincidencia con la gestión (al menos, el corto y mediano plazo). En segundo lugar, la necesidad de dedicar esfuerzos a la continuidad de los programas y acciones más allá de los cambios partidarios, mediante la participación de los actores vertebrales del sistema turístico, sea en diagnósticos, propuestas e implementaciones, como en la institucionalización formal de proyectos acertados. De hecho, determinadas actuaciones (no siempre productos de planes) han sobrevivido a los vaivenes partidarios gracias a procesos de institucionalización informal que redundaron en raíces sólidas (ej.: participación en ciertas ferias promocionales, membresía en las Great Wine Capitals, Música Clásica por los Caminos del Vino, desarrollo del turismo del vino y del turismo gastronómico, etc.). En tercer lugar, la formulación de un plan sin previsiones presupuestarias, al menos para la ejecución de las acciones del corto plazo, está decididamente destinada al fracaso.

Con todo, el turismo de Mendoza ostenta antecedentes de planificación por encima de otras provincias con más cantidad de turistas, habitantes, extensión y riqueza. Este capital consiste en planes formulados, ejecutados y evaluados, participación extendida de actores territoriales, coordinación y producción por parte de profesionales locales, asistencia de consultoras extranjeras y nacionales, y planes subprovinciales (Malargüe, Alta Montaña). A los efectos de profundizar este análisis, se presenta a continuación la comparación de los cuatro planes referidos.

2. Objetivo general

El objetivo general o principal de todo plan trasluce en términos abstractos el propósito amplio a alcanzar en el largo plazo, pero también implica particularidades factibles de ser analizadas. Dado que el TurPlan Bicentenario no expuso objetivo general alguno (con la ausencia de Norte que eso implica), se presentan los de los otros tres planes:

- TurPlan I (2000): Organizar la actividad turística para convertirla en herramienta de diversificación económica que genere empleo y riqueza para los habitantes de la Provincia.
- TurPlan II (2007): Consolidar la actividad turística, basándose en criterios de sustentabilidad ambiental y socioeconómica, mediante la apuesta por la cualificación y la diversificación como estrategia de diferenciación competitiva del destino Mendoza, favoreciendo una extensión equilibrada de la oferta y propiciando mayores cuotas de demanda, como instrumentos para el incremento de la rentabilidad social y económica del turismo.
- Turismo 2024 (2014): Impulsar el desarrollo turístico sustentable de la Provincia de Mendoza, de manera que pueda ser ecológicamente soportable a largo plazo, económicamente viable y equitativo desde una perspectiva ética y social, a fin de estimular la mejora de la calidad de vida de la población local.

En primer lugar, se observa la coherencia en los verbos de los tres planes en perspectiva evolutiva: inicialmente se propone *organizar* una actividad no planificada anteriormente y luego se avanza en la *consolidación* de una actividad ya organizada.

En segundo lugar, se advierte que el objeto de las acciones es la *actividad turística*: término genérico que evita los sesgos de industria turística, servicios turísticos, sector turístico, etc.

En tercer lugar, se destaca el sesgo economicista en el primer plan, evidente en el fin de lograr una “herramienta de diversificación económica que genere...riqueza”. El TurPlan II cambia de paradigma e incluye finalidades de sustentabilidad, que el Plan Turismo 2024 explicita ostensiblemente.

En cuarto lugar, el segundo plan detalla estrategias: decisión poco habitual en la redacción objetivos generales (cualificación y diversificación para la diferenciación del destino, oferta equilibrada y mayor demanda).

3. Diagnóstico del sistema turístico

A fin de analizar los diagnósticos turísticos elaborados para la Provincia de Mendoza se observa el enfoque sistémico presentado en el Capítulo I. Este enfoque concibe al fenómeno turístico como el encuentro entre turistas y destino turístico; esto es, un subsistema de origen y un subsistema de destino con seis componentes: natural, artificial, social, cultural, económico y político. Se trata de un planteo teórico integral que, aunque no orientó los diagnósticos de los planes aquí evaluados (tampoco el diagnóstico del TurPlan II, que incluyó la publicación de la primera versión de ese planteo), permite identificar los aspectos estudiados y los temas no considerados.

Cabe indicar que esta valoración se basa en las versiones publicadas de esos planes, es decir que no considera estudios realizados que no ganaron luz pública (se indican las páginas entre corchetes). Esta aclaración es relevante por un motivo central: un plan supone un planteamiento estratégico y operativo a desarrollar que, aunque se basa en procesos de análisis descriptivos y síntesis valorativas, tales diagnósticos no siempre son publicados. En ocasiones se incluyen en el plan (en forma íntegra o parcial) y en ocasiones no, sea por simplificar el documento, por ahorrar en impresión, por decisión política o por otros motivos.

TurPlan I (2000-2005)

Subsistema natural

Estudio de las 11 áreas naturales protegidas (ANP) [149-161].

Subsistema artificial

Zonificación [13-14]: 5 zonas y 1 área autónoma.

Estudio de infraestructura [95-101]:

- Red vial: extensión, estado, jurisdicción, recorrido, función, DAFO, corredores turísticos.
- Red ferroviaria.
- Aeropuertos: características y detalle.

Estudio de zonas: macroproductos, atractivos y actividades [104-115], procedencia (gasto, cuali y cuanti), segmentos, debilidades y fortalezas [187-194].

Subsistema social

Estudio de empleo [84]: alojamiento, agencias, transporte, gastronomía, comercios.

Subsistema económico

Estudio de servicios turísticos [68-77]:

- Alojamiento (establecimientos y plazas): zona, categoría, DAFO. Estudio comparativo interprovincial de oferta de alojamiento [59-61]
- Gastronomía: tipo, zona, evolución, DAFO.
- Esparcimiento: zona.
- Agencias: tipo, zona, DAFO.
- Transporte [82 y 100]: tipo, cantidad, empresas.

Estudio de indicadores económicos [81-83 y 86]:

- Valor Bruto de Producción
- Valor Agregado
- Capital privado invertido
- Gasto del turista
- Efecto multiplicador

Subsistema político

Estudio de la normativa [89-93]: Subsecretaría de Turismo, Agencias de viajes, Alojamientos, Hoteles con salas de juego o casinos, Centros de Esquí, Productos turísticos.

Estudio de presupuesto e ingresos tributarios y fiscales [85]

Subsistema de origen (demanda)

Estudio de la demanda: evolución 1998-1999 y variación por puntos de ingreso [177-178].

Relevamiento de opinión (en 3 zonas) según ocupación, edad y procedencia [179-185]: composición del grupo, motivo del viaje, grado de satisfacción y fuente, alojamiento y gasto.

Estudio de demanda por países para cada macroproducto [58]

TurPlan II (2007-2011)

Subsistema artificial

Zonificación [90-91]: 5 zonas y sus áreas (65).

- Estudio de zonas y áreas [93-110]: función turística, atractivos, productos, conectividad, posibilidades de inversión.

Estudio de infraestructura:

- Red automotor [112-127]: historia, ejes y accesos, extensión, estado, densidad vial y vehicular por municipio, obras en curso (objetivo, ruta/tramo, características, estado), DAFO.
- Red ferroviaria [128-133]: proyectos, recorridos, características, estado.

- Corredores regionales [134-143]: Mercosur-bioceánico, alternativos (ubicación, rutas, destinos, observaciones), vertical-R40 (producto turístico, obras), macrocircuitos turísticos binacionales.

Subsistema social

Empleo turístico [178-183]: análisis de fuentes e indicadores, comparación interprovincial, gobierno (provincial y nacional) por contratación y titulación, establecimientos educativos por nivel de enseñanza, cargo (docentes, administrativos y jerárquicos) y titulación, alojamiento (zona, tipo de servicio), gastronomía (tipo de servicio), agencias (tipo de servicio), transporte, turismo aventura, turismo rural, turismo del vino.

Salud [164-166]: hospitales (públicos y privados) y camas, densidad por población, regiones sanitarias, niveles de complejidad, centros de salud (departamento, provinciales, departamentales).

Telefonía [156-161]: celular, públicos, estudio por zonas (departamento, espacio turístico, servicios, necesidad).

TIC [161-163]: subsectores, empresas, distribución territorial, empleo, formación, aplicación al turismo, wifi, debilidades y fortalezas.

Seguridad turística [167-168].

Subsistema cultural

La “percepción del turismo por la comunidad local” es presentada como resultado de 1.481 encuestas [218-228]: impacto (económico, sociocultural, ambiental), satisfacción con el desarrollo turístico (en el lugar de residencia y en la provincia).

Subsistema económico

Estudio de servicios turísticos:

- Transporte terrestre [144-153]: tipo (turístico privado, público regular; corta, media y larga distancia), servicios de larga distancia (destino, empresa, frecuencia diaria, total semanal).
- Transporte aéreo [154-155]: aeropuertos, líneas aéreas, frecuencias, destinos.
- Gastronomía [184-185]: tipo de servicio, municipalidad, debilidades y fortalezas.
- Agencias [185-87]: distribución geográfica, evolución, tipo, debilidades y fortalezas.
- Alojamiento [187-195]: tipos, plazas, evolución, distribución geográfica, relación con la demanda.

Estudio de impacto económico [172-177]: Valor Agregado Bruto y evolución del sector Comercios, Restaurantes y Hoteles; Aporte económico del turismo, Gasto diario promedio y composición.

Estudio de precios [196-202]: comparación interprovincial, competitividad por macroproducto.

Subsistema político

Síntesis de la normativa [169]: leyes de base, agencias y transporte, alojamiento, salas de juego y casinos privados, productos turísticos.

Acciones promocionales [85-87]:

- Por evento (ferias y workshops): sede (nacional e internacional), mercado, lugar, mes, público (EVT, profesional, general), producto.
- Por mercado geográfico (objetivo, público, productos y acciones): internacional (larga, media y corta distancia) y nacional.
- Promoción de 6 macroproductos en eventos (ferias y workshops).
- Análisis de la gestión realizada [10-15]: evaluaciones del TurPlan I en perspectiva de impacto (cuali y cuanti) y de cumplimiento.

Subsistema de origen (demanda)

Estudio de demanda [84-86]: cinco perfiles (por procedencia y edad).

Estudio de demanda 2006 [203-214]: mes por origen, estancia por origen, transporte por origen, primera visita por origen, fuentes, motivación, alojamiento por origen, traslados interprovinciales por origen, opinión sobre relación calidad-precio por origen (en alojamiento, gastronomía, compras, entretenimiento), principales atractivos, intención de regreso, gasto diario.

TurPlan Bicentenario (2010-2011)

Subsistema artificial

Zonificación [8]: 4 zonas.

Subsistema cultural

A los efectos de fundamentar una marca Mendoza, se presenta un “relato mítico” que transita por 10 “gestas” [116-125].

Subsistema económico

Evolución en hotelería: oferta de plazas y ocupación [11].

Subsistema político

Promoción 2010-2011 por mercado [78]: cantidad de acciones, macroproducto, público, operadores contactados, material distribuido, visitas en stand.

Registración, fiscalización y control de servicios turísticos [63]: cantidad de acciones

Gestión realizada: en cada una de las 10 acciones propuestas se presenta una “Síntesis de las tareas realizadas”.

Plan Turismo 2024 (2014-2024)

Subsistema natural

Caracterización de la situación territorial-ambiental [78-81].

Subsistema artificial

Caracterización de infraestructura de transporte [81-85].

Subsistema político

Síntesis de la normativa nacional y provincial [86-87].

Subsistema de origen (demanda)

Caracterización de la demanda 2013 [96-97]: cantidad, comparación con 2002, proporción de chilenos y otros extranjeros, estadía, gasto, motivos, conformación del grupo, fuentes, forma de organización del viaje.

Caracterización de demanda chilena y brasileña [99]: estadía, gasto, motivo, conformación del grupo, fuentes, forma de organización del viaje.

Estudio de demanda chilena y brasileña (consumidor final y tour operadores) [100-111]: destinos chilenos y extranjeros según 4 modalidades, identificadores según 8 destinos top argentinos, imagen y valores mendocinos, fortalezas y debilidades de Mendoza, su promoción, su imagen.

Es evidente que los diagnósticos de los dos primeros planes fueron más profusos en calidad y cantidad. En calidad, en tanto trascienden las meras caracterizaciones y ofrecen análisis de diversos aspectos, apoyados en instrumentos analíticos gráficos (ej.: cuadros); también por la rigurosidad de las fuentes. Y en cantidad, dado el número de aspectos analizados, la diversidad de variables utilizadas, la extensión de los textos. Acaso esta misma extensión justifica la percepción extendida de que los TurPlan I y II tuvieron un uso didáctico que rivalizó con el práctico.

Las explicaciones posibles a la mengua en los últimos dos planes se pueden organizar en capas hipotéticas. Por una parte, están los planificadores (téc-

nicos y funcionarios): sea por razones de orden operativo (ej.: bajo presupuesto para estudios, poco tiempo para diagnosticar), profesional (ej.: equipo con escasa diversidad disciplinar, equipo sin miembros locales) o político (ej.: estilo de gestión intuitivo antes que analítico). Al respecto, cabe señalar que los equipos locales de los dos primeros planes incluyeron a profesionales del turismo. Por otra parte, están los antecedentes en planificación: es previsible que el primer plan de todo destino presente un diagnóstico más complejo, en consideración de la falta de *estados de situación* anteriores y de la necesidad de presentar una línea de base. Esta decisión también es observable en los planes nacionales.

La lectura por subsistemas permite las siguientes observaciones:

Subsistema natural: El Plan Turismo 2024 describe la realidad ambiental de la provincia con extenso detalle, pero no ofrece una conexión con el turismo. Por el contrario, al cumplimentar el proceso de análisis-síntesis, el TurPlan I presenta una valoración del ambiente en perspectiva turística, pero sólo para las áreas naturales protegidas (ANP). Considérese en este sentido que más del 95% de la superficie provincial se compone de montañas y planicies áridas: como desventaja, la densidad de diversidad paisajística, de ecosistemas y de actividades puede ser reducida (lugares destacables/m² en comparación con otros destinos), pero es un hecho la ingente cantidad de paisajes atractivos, de situaciones ambientales de interés y de lugares aptos para actividades turísticas que escapan a las ANP.

RECOMENDACIONES: Estudio de bienes y de ambiente natural (protegido y no protegido) que resulten atractivos en perspectiva sensorial, intelectual y/o experimental para el turismo.

Subsistema artificial: Con excepción del último plan, los demás ofrecen una zonificación turística de la provincia que cambia de uno a otro. Evidentemente, el problema es el secano lavallino. Fue considerado como área en el primer plan: un área que no pertenece a ninguna zona (pero no que alcanza el status de zona), fue fundido con la Zona Norte en el segundo plan, y con la Zona Norte y Este en el tercero. En todo caso, se destaca el análisis exhaustivo de la realidad y potencialidad turística en perspectiva geográfica del

TurPlan II, así como el estudio de zonas turísticas del TurPlan I en virtud de macroproductos, atractivos y actividades, procedencia de la demanda, segmentos relacionados, debilidades y fortalezas. Cabe advertir en todos los planes se respetan con rigor los límites jurisdiccionales municipales al momento de dividir el caprichoso espacio turístico.

También la infraestructura para el transporte es desarrollada *in extenso* en los dos primeros planes y superficialmente en el plan Turismo 2024 (no se estudian los servicios correspondientes). En el TurPlan II se incluye un análisis detallado que avanza en la cualificación de tipos de centro (distribución, estadía, escala, excursión, recreación) y en la identificación de oportunidades de negocios y potencialidad.

RECOMENDACIONES: 1. Definir zonas turísticas en consideración de recursos/ atractivos turísticos tangibles y macroproductos turísticos, de la infraestructura de transporte y establecimientos para prestación de servicios y de las comunidades vinculadas a los recursos/atractivos, amén de las coincidencias con bordes municipales. 2. Actualizar la cualificación de tipos de centros turísticos. 3. Relacionar con ley y plan provincial de ordenamiento territorial y con planes municipales. El conocimiento en profundidad de este subsistema es vertebral para decidir el nivel de evolución de los subdestinos turísticos y la elaboración de un mapa de oportunidades de inversión.

Subsistema social: Los dos primeros planes describen el empleo turístico; el TurPlan II trasciende la contabilidad de empleos del ámbito privado e incluye los puestos en esferas gubernamentales y en centros de formación, desde una perspectiva de *pensamiento situado*. Este plan también despliega descripciones sobre los servicios de salud y de comunicación disponibles.

RECOMENDACIONES: 1. Considerar el análisis de la oferta de formación específica en turismo (niveles inicial, secundario, terciario, grado y postgrado) y de las asociaciones turísticas del medio (profesionales, sindicales, etc.), además de los aspectos trabajados (empleo, salud, seguridad, comunicación). 2. Conformar un observatorio social a fin de contar con series estadísticas históricas sobre el empleo turístico.

Subsistema cultural: No son comunes los análisis sobre cultura y turismo. Próximos a la idea, dos planes incluyen resultados de consultas públicas: el TurPlan II sobre la percepción del turismo por parte de los mendocinos y el TurPlan Bicentenario sobre aspectos identitarios como insumo para una marca Mendoza. Las características y especialmente las diferencias de la cultura mendocina en relación al turismo proveen un contexto fundamental para comprender el fenómeno turístico provincial.

RECOMENDACIONES: Estudio históricos y antropológicos sobre el turismo provincial, evolución de la turistificación del territorio, historia de instituciones turísticas (gubernamentales, privadas, académicas, de trabajadores) y sus productos (políticas, planes de desarrollo, normativa, paquetes, planes de estudio, tesis e investigaciones), identidad turística mendocina y subidentidades, prácticas, expectativas, etc.

Subsistema económico: La información estadística sobre la faz económica del turismo resulta decisiva para la toma de decisiones. En atención a esto, el TurPlan I y el TurPlan II analizan dilatadamente los servicios turísticos de alojamiento, gastronomía, transporte y agencias. Se ofrecen lecturas en óptica temporal (evolutiva interanual, mensual, semanal, frecuencias), espacial (distribución geográfica, destinos conectados), tipológica, comparativa (interprovincial), comercial (empresas), etc. Asimismo, estos dos planes incluyen información sobre indicadores económicos del turismo, especialmente valor agregado y gasto turístico (con mayor detalle del cálculo en el segundo plan). El TurPlan I informa sobre capital invertido y efecto multiplicador; el TurPlan II publica un análisis de precios.

RECOMENDACIONES: Conformar un observatorio econométrico a fin de contar con series estadísticas históricas sobre indicadores económicos y servicios turísticos.

Subsistema político: En primer lugar, se observa que los aspectos normativos han constituido un dato de relieve en casi todos los planes mendocinos: comentada en el TurPlan I, sintetizada en el TurPlan II, complementada con la normativa nacional en el plan Turismo 2024. En segundo lugar, dos planes examinan la promoción turística en virtud de acciones realizadas, productos

promocionados, mercados impactados, tipo de evento y público, material distribuido, etc. En tercer lugar, el análisis de la gestión realizada es observable en dos planes: en el TurPlan II mediante una síntesis de la evaluación al TurPlan I en perspectiva de impacto (cuali y cuanti) y de cumplimiento; en el Turplan Bicentenario a través de la reseña de acciones realizadas. En cuarto lugar, se advierte un estudio del presupuesto del ente provincial de turismo en el TurPlan I y un conteo de acciones de fiscalización en el TurPlan Bicentenario.

RECOMENDACIONES: 1. Estudio de nivel de profesionalización y formación específica de la planta de empleados y funcionarios. 2. Análisis de la imagen turística (o no) de Mendoza como resultado (o no) de la promoción realizada. 3. En tanto constructora de la imagen turística provincial, analizar la publicidad de las empresas turísticas de la provincia.

Subsistema de origen: Conocer la demanda real supone un insumo de información decisivo. Los planes ofrecen datos cuanti de segunda mano, datos cuali producto de encuestas *ad hoc* o de ondas de encuestas. Se destaca el estudio de la demanda chilena y brasileña desarrollado en el plan Turismo 2024.

Recomendaciones: Estudio cuanti-cuali de la demanda por macroproducto turístico.

4. Diagnóstico de Recursos Turísticos

Los recursos turísticos, o bienes con características relevantes, constituyen la materia prima del sistema turístico. Estos pueden presentar diverso origen (naturales, culturales, humanos), materialidad (tangibles e intangibles), movilidad (muebles e inmuebles), agrupación (individuales o conjuntos), presencia visual-espacial (puntual o lineal) y relevancia (interés local, subnacional, nacional, regional, internacional). Además, se entiende por atractivos turísticos los recursos turísticos complementados (mediante instalaciones, relatos y/o

actividades) a fin de facilitar la relación con el turista (contemplación, interpretación y/o participación, respectivamente), así como los atractivos turísticos creados. Cabe indicar que si bien las actividades turísticas constituyen un instrumento para la conversión de recursos en atractivos, suelen funcionar como atractivos en sí mismo (ej.: rafting), lo mismo que ocasionalmente ciertas instalaciones y relatos¹⁵.

Extendidamente, se registran los recursos y atractivos tangibles, inmuebles y de origen natural o cultural, en desmedro de los intangibles, muebles y humanos. A los efectos de visualizar todo el espectro de atractivos del destino, se analiza por separado la identificación y valoración de los *componentes atractivos del destino* usualmente inadvertidas o fundidas con otras categorías:

- **Atractivos turísticos destacados:** atractivos de relevancia internacional. Entre ellos, los *atractivos turísticos humanos*: personas (vivas o muertas), personajes de ficción, figuras genéricas (ej.: el tomero), grupos sociales, figuras reales pero ausentes (ej.: figura de San Martín).
- **Paisajes turísticos (naturales, rurales y urbanos):** composición de recursos turísticos en espacio abierto, visualmente atractivo desde al menos un punto de vista.
- **Parajes turísticos (rurales y urbanos):** Poblados atractivos, al menos visualmente. Composición de recursos turísticos en espacio abierto, atractivos o interesantes en su conjunto.
- **Corredores turísticos:** Caminos atractivos, al menos visualmente.
- **Calendario turístico:** acontecimientos organizados (atractivos turísticos intangibles culturales) cuya manifestación observa regularidad frecuente (celebraciones)
- **Años temáticos turísticos o efemérides:** acontecimientos organizados (atractivos turísticos intangibles culturales) cuya manifestación observa regularidad infrecuente (efemérides)

15 Navarro, Diego, 2015, "Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración", en: Cuadernos de Turismo, nº 35, pp. 335-357, Universidad de Murcia, Murcia, España.

- **Actividades o experiencias turísticas:** experiencias participativas activas o pasivas y con base en recursos turísticos o representaciones del destino.
- **Macroproductos turísticos:** conjunto de paquetes o combinaciones operados por un número consistente de prestadores (públicos y/o privados) alrededor de un mismo tipo de recurso turístico o de segmento turístico.
- **Zonas y áreas turísticas:** las zonas son conjuntos de áreas turísticas; las áreas son agrupaciones geográficas de recursos turísticos tangibles inmuebles

	TurPlan I	TurPlan II	TurPlan Bicentenario	Turismo 2024
Recursos y atractivos turísticos	Inventario y jerarquización (OEA) de 355 atractivos. Referido en la versión impresa, pero no incluido en la publicación.	-	-	-
Atractivos turísticos destacados	<i>Audit</i> externo de calidad a 50 atractivos seleccionados [117-147]: precios y horarios, material promocional, accesibilidad, transporte, deficiencias. Referido en la versión impresa, pero no incluido en la publicación.	-	-	-
Macro-productos turísticos	Identificación errática de macroproductos (temáticos y segmentos): en “Introducción” son 9 [12-13], en “Producto Turístico: Mendoza” son 8 [24], en “Los productos de la Provincia de Mendoza y las regiones competidoras” y en “Macro Productos Turísticos” son 11 [49-53], en “Análisis de los recursos turísticos” son 11 (algunos diferentes) [103], en “Características de los productos según jerarquía y estacionalidad” son 9 [163]. Comparación de macroproductos (temáticos y segmentos) con otras provincias y zonas argentinas (y regiones chilenas próximas) en consideración de sus atractivos [42-48]. Estudio de macroproductos [163-175]: microproductos, espacio geográfico, estacionalidad, etapa productiva, conceptualización, debilidades, fortalezas.	Estudio de 9 macroproductos [56-83]: Definición, conceptualización, actividades, debilidades y fortalezas, zonas, estacionalidad, procedencia de la demanda y procedencia de la competencia.	Identificación de 4 macroproductos [50].	Identificación de 10 macroproductos [57-60]: jerarquización según posicionamiento, mercados (prioritarios o estratégicos), experiencias asociadas. Caracterización de 9 macroproductos [88-95].
Paisajes turísticos naturales	Estudio de las 11 áreas naturales protegidas (ANP) como “recursos ambientales” [149-161].	-	-	-
Corredores turísticos	Se describen 11 “importantes para el turismo”, mapeadas como “Corredores turísticos principales” [97-98].	-	-	-

Actividades turísticas	-	-	-	-
Parajes turísticos	-	-	-	-
Calendario turístico				
Años temáticos turísticos	-	-	-	-
Atractivos turísticos humanos	-	-	-	-

Tabla 2: Diagnóstico de recursos turísticos en planes provinciales de turismo
Fuente: Elaboración propia en base a los planes analizados (páginas entre corchetes)

La oferta turística de Mendoza ha sido organizada ostensiblemente con base en los macroproductos turísticos. Los cuatro planes presentan algún desarrollo al respecto. Con menor esfuerzo, el Plan Bicentenario solo identifica cuatro macroproductos los cuales, por cierto, no coinciden con la oferta habitual de la provincia (excepto por el Turismo del Vino). El plan Turismo 2024 avanza en la valoración de los macroproductos en función del grado de desarrollo de cada uno de ellos. Cabe apuntar que los diez macroproductos identificados no coinciden con los nueve caracterizados. Este mismo desfase ocurre en el TurPlan I. Este plan profundiza en varios aspectos: análisis comparativo con otras provincias y regiones de Chile próximas a Mendoza, microproductos incluidos, espacio geográfico, estacionalidad, etapa productiva, conceptualización, debilidades y fortalezas. También el TurPlan II analiza con densidad diversos aspectos de cada macroproducto: actividades, debilidades y fortalezas, zonas, estacionalidad, procedencia de la demanda y procedencia de la competencia. Este plan se destaca por una definición de macroproductos fundamentada en un desarrollo conceptual.

RECOMENDACIONES: 1. Definir macroproductos temáticos y de segmentos actuales y potenciales a partir de criterios precisos de selección (TurPlan II). 2. Identificar características diferenciales del macroproducto respecto de competidores extraprovinciales. 3. Identificar características diferenciales del ma-

croproducto para los distintos espacios geográficos intraprovinciales en los que tenga presencia a fin de evitar la competencia interna. 4. Definir el grado de desarrollo del macroproducto (Turismo 2024). 5. Identificar coincidencias con otros *componentes atractivos del destino*.

Más allá de la concepción de una oferta turística fundada en macroproductos, solo el TurPlan I ofrece algún tipo de elaboración respecto de otros *componentes atractivos del destino*. En efecto, reza haber inventariado y jerarquizado 355 recursos turísticos, aunque la lista no es incluida en la versión impresa del plan. Cincuenta de esos recursos fueron seleccionados y objeto de un *audit* externo de calidad; tal estudio es comprobable en las fichas correspondientes que forman parte del documento. Se advierte el sesgo referido y habitual en turismo respecto de la identificación de recursos turísticos (naturales y culturales) inmuebles: no se incluyen recursos turísticos intangibles, muebles ni humanos. Por cierto, aunque medió una selección, la serie resultante no siempre equivale a “recursos turísticos destacados”, dado que no todos gozan de relevancia internacional.

RECOMENDACIONES: 1. Identificar, clasificar, evaluar los recursos turísticos de la provincia. 2. Mapear (SIG) los recursos turísticos de la provincia y vincular con servicios e infraestructura. 3. Analizar la vocación de los recursos (sensorial, intelectual, vivencial), capacidades relacionales con el sujeto (contemplación, interpretación, participación) e instrumentos de complementación necesarios (instalaciones, relatos, actividades). 4. Analizar el grado de desarrollo (requerimiento teórico versus disponibilidad empírica). 5. Identificar coincidencias con otros *componentes atractivos del destino*.

Marginalmente, también el TurPlan I tiene en cuenta las categorías de **paisajes turísticos naturales** (al estudiar la áreas naturales protegidas) y de **corredores turísticos**, aunque probablemente en clave funcional antes que paisajística. No son abordados los demás componentes atractivos del destino.

RECOMENDACIONES: ídem anterior para los demás *componentes atractivos del destino*.

5. Diagnóstico de Productos Turísticos

En tanto unidades integrales de consumo turístico, los paquetes turísticos que se comercializan en origen (inclusivos de Mendoza) y en destino (turismo receptivo) merecen un análisis propio.

- **Paquetes turísticos privados:** productos comercializados por EVT, inclusivos de recursos/atractivos turísticos más servicios turísticos (transporte, alojamiento, gastronomía, esparcimiento y/o información).
- **Combinaciones turísticas:** productos de consumo habitual, contruidos por los turistas, inclusivos de recursos/atractivos turísticos más servicios turísticos (ej.: traslado en auto particular a Potrerillos, contratación de bajada de rafting directamente con el prestador y almuerzo en restaurante local).

	TurPlan I	TurPlan II	TurPlan Bicentenario	Turismo 2024
Paquetes turísticos privados	Estudio comparativo de provincias competidoras sobre publicidad de paquetes turísticos [57-53].	-	-	-
Combinaciones turísticas	-	-	-	-

Tabla 3: Diagnóstico de productos turísticos en planes provinciales de turismo
Fuente: Elaboración propia en base a los planes analizados (páginas entre corchetes)

Solo el TurPlan I presenta registro de paquetes turísticos, aunque a los efectos de analizar la publicidad de los mismos en comparación con otras provincias. Las combinaciones turísticas más comunes no son analizadas en los planes.

RECOMENDACIONES: Relevamiento, clasificación y valoración de paquetes y combinaciones en virtud de: composición, duración, precio, frecuencia, etc.

6. Ponderación de unidades operativas según necesidad, impacto y factibilidad

Se considera pertinente a los efectos de la priorización en plazos (corto, mediano y largo) la valoración de las acciones de la planificación operativa en virtud de los siguientes criterios:

- **Necesidad:** Prentoriedad basada en urgencias sociales, ambientales, legales, políticas, etc.
- **Impacto:** Capacidad de generar efectos consistentes, perceptibles y durables en términos sociales, ambientales, económicos, culturales, tecnológicos, políticos, institucionales, etc.
- **Factibilidad:** Posibilidad de realización en función de análisis técnico, financiero, ambiental, sociocultural, político, tecnológico, etc.

	TurPlan I	TurPlan II	TurPlan Bicentenario	Turismo 2024
Matriz de necesidad, impacto y factibilidad para acciones y proyectos	En la planificación operativa se indican los "Efectos esperados" (impacto) para cada acción [211-178].	En la planificación operativa cada estrategia es presentada mediante 8 preguntas [254-269]: el impacto se desarrolla en "¿Qué efectos o impactos se esperan?", la necesidad en "¿Qué necesidad o problema le da origen?" y la factibilidad en "¿Qué recursos financieros, materiales y/o técnicos reúne?"	-	-
Matriz de actores-ejecutores para acciones y proyectos	En la planificación operativa se indica el "Organismo responsable" para cada acción [211-178].	En la planificación operativa cada una de las 7 estrategias es presentada mediante 8 preguntas [254-269]: los actores-ejecutores se desarrollan en "¿Quiénes participan en la implementación?"	En la propuesta operativa cada uno de los 10 programas explicita "Responsables e intervinientes en su ejecución y control" [40; 44; 48; 53; 57; 63; 72; 83; 94; 97]	-

Tabla 4: Unidades operativas según necesidad, impacto y factibilidad en planes provinciales de turismo.

Fuente: Elaboración propia en base a los planes analizados (páginas entre corchetes)

En este sentido, se observa que solo el TurPlan II ha considerado y explicitado las variables referidas, aunque no fueron cuantificados a fin de facilitar la decisión del plazo. Por su parte, el TurPlan I expone los efectos esperados, pero la priorización de los plazos no presenta conexión con el impacto declarado.

Asimismo, la indicación de las **instituciones responsables** pretende garantizar la realización de las acciones previstas. Esta información es provista en todos los planes (en el plan Turismo 2024 es incluida aleatoriamente). Cabe advertir que en varias acciones del TurPlan I (11 de 62) el ente provincial de turismo no participa de la responsabilidad.

7. Selección de información complementaria para publicación

Se espera que los planes provean información valiosa respecto de ciertos aspectos de interés:

- **Sitios web y aplicaciones:** recursos virtuales de consulta pública sobre información y estudios turísticos.
- **Instituciones proveedoras de estadísticas turísticas:** entes oficiales, académicos u otros que producen información estadística ocasional o series históricas (observatorios).
- **Líneas de financiamiento:** subsidios, créditos, concursos, becas vinculadas con el turismo.
- **Organizaciones con certificaciones de calidad:** empresas prestadoras de servicios turísticos o entes de gobierno con calidad certificada.
- **Zonas y emprendimientos prioritarios para inversión:** identificación de espacios geográficos y negocios vacantes y viables para orientar la inversión pública y privada.

	TurPlan I	TurPlan II	TurPlan Bicentenario	Turismo 2024
Sitios web y aplicaciones de interés	-	-	Blog del Observatorio para el Turismo Sostenible [35]: www.optsmendoza.blogspot.com	-
Instituciones proveedoras de estadísticas turísticas	-	-	Blog del Observatorio para el Turismo Sostenible [35]: www.optsmendoza.blogspot.com	-
Líneas de financiamiento	-	“Créditos e inversiones” [2014-215]: -Explicación de líneas de financiamiento de los gobiernos nacional (SecTur) y provincial (Fondo para la Transformación y el Crecimiento) -Cuadro de entidades de crédito y destino de la línea (construcción, otras obras, equipamiento, vehículo, otros bienes)	-	-
Organizaciones con certificaciones de calidad	-	-	Se indica que 3 empresas certificaron Norma IRAM Sector Montañismo [43].	-
Zonas y emprendimientos prioritarios para inversión	-	”Identificación de las posibilidades de inversión por zona turística” [109-110]	Se propone elaborar un “Registro de Oportunidades de Inversiones” [37].	-

Tabla 5: Información complementaria para publicación en planes provinciales de turismo
Fuente: Elaboración propia en base a los planes analizados (páginas entre corchetes)

Respecto de los dos primeros aspectos, el TurPlan Bicentenario publica la dirección web del **Observatorio Turístico**. Esta entidad equivale a la formalización de la tradicional área de estadísticas del ente de Turismo, así como el Anuario Estadístico publicado por ese observatorio constituye la versión impresa y online mejorada de los estudios estadísticos tradicionales.

Solo el TurPlan II ofrece información sobre **líneas de financiamiento** nacional, provincial y privada.

La publicación de **empresas certificadas** no aparece en ningún plan, si bien el TurPlan Bicentenario menciona que tres prestadores obtuvieron tales certificaciones.

Las **oportunidades de inversión** solo fueron profundizadas en el TurPlan II.

Conclusiones

La comparación de los cuatro planes provinciales de turismo realizados hasta la fecha cubre en principio un horizonte temporal de 25 años. En la realidad, estuvieron en vigor durante solo una cuarta parte de ese tiempo. Los criterios de análisis aquí empleados incluyeron el estudio de Objetivo general, Diagnóstico del Sistema Turístico, Diagnóstico de Recursos Turísticos, Diagnóstico de Productos Turísticos, Ponderación de Unidades Operativas según necesidad, impacto y factibilidad, y Selección de información complementaria para publicación. Asimismo, se ofrecieron recomendaciones para futuras formulaciones. Cabe apuntar que cada uno de los planes presenta desarrollos destacables, si bien los dos primeros resultaron técnicamente más sólidos. Este ejercicio intelectual supuso la actualización y recuperación de propuestas acertadas y vigentes del Plan Turismo 2024, con el fin de confeccionar un TurPlan III.

Capítulo III: La competitividad como valor social. La gestión pública de turismo en la Argentina del siglo XXI

Fernando Mas¹⁶

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes.

Michael Porter (2017 [1998]: 165)

La “competitividad” (*competitiveness*) es una noción relativamente nueva. La misma fue introducida desde el mundo de los negocios por el famoso gurú del *management* estratégico Michael Porter. El concepto, si bien ya había sido probado por el *World Economic Forum* (WEF) a fines de los setenta, recién en la siguiente década alcanzará su difusión global y expansiva, a raíz de la publicación de los libros de Porter *Estrategia competitiva* (2000 [1980]) y *Ventaja Competitiva* (2010 [1985]). Para esa época, ser un ejecutivo de nego-

16 Fernando Mas es licenciado en Administración y doctor en Ciencias Sociales con perfil en Sociología (UNCuyo). Estudió también carreras de grado y posgrado como Comercialización y Docencia Universitaria. Realizó estancias de investigación en Barcelona y Río de Janeiro. Se desempeña como investigador en la Universidad del Aconcagua y como miembro de investigación en dos equipos de la Universidad Nacional de Cuyo. Ha publicado capítulos de libros y artículos en revistas científicas.

cios y no tener en la biblioteca personal uno de estos títulos representaba estar efectivamente *out*.

Si bien el mismo autor había participado de la configuración del Índice para la Competitividad de los países que el WEF mide desde 1979, no fue sino hasta los años venideros que el concepto, como así también las matrices estratégicas y de gestión asociadas a éste, lograsen una promulgación mundial. Para la década del setenta Michael Porter no gozaba de un amplio reconocimiento, aun cuando también colaborase con el suizo, experto en administración de empresas, Klaus Schwab del WEF para la misión encomendada que aquí hemos referido (la configuración del Índice para medir la competitividad nacional). Lo curioso de todo esto es, en primer lugar, que tanto Porter como Schwab se valieron de esquemas *manageriales* (y de variables asociadas a su pensamiento) para pensar y medir la economía de un país. Al mismo tiempo, en segundo lugar, que Porter (ingeniero aeroespacial, MBA y doctor en economía empresarial) utilizó elementos de la microeconomía (de la escuela norteamericana de la Organización Industrial –OI-)¹⁷ para dar lugar al desarrollo de un análisis estructural, análisis útil a empresas que trabajan al interior de una industria en particular con el doble objetivo de: vencer a los rivales y conquistar a los clientes.

Dijimos “curioso” porque desde un principio Porter y otros colaboradores de él, realizaron una lectura en conjunto de objetos provenientes de diversos campos que integran lo que hemos llamado “racionalidad empresarial”. De esta manera, en sus trabajos podemos encontrar objetos que provenían de esferas separadas aunque relativas al entendimiento de la “unidad empresa”, esferas que parten, muchas veces, de problemas en común, pero cuyos planteos resolutivos, herramientas e intereses pueden ser distintos y, por qué no, contradictorios. Estamos refiriendo a las esferas del *management* y de la economía (de la microeconomía, para ser más específicos).

17 No obstante Porter se dedicó a reformularlos en un sentido totalmente opuesto a los de sus propósitos originales en el campo de la economía. Mientras los autores de la OI buscaban un estricto control antimonopolios de las empresas, Porter redefinió estos elementos de censura para tornarlas “fuertes” y “audaces”. Cfr. Davies (2014) y Rasmussen (2017).

Ahora bien, lo que Porter compartía con los economistas de la época fue la visión crítica a la economía clásica, sobre todo aquella que descansa en que el crecimiento económico de un país no puede explicarse desde un análisis cuantitativo (por ejemplo, tras analizar el factor trabajo según el cálculo horas-hombres) ni desde sus dones naturales (tal como puede apreciarse en el epígrafe que abre el capítulo). Asimismo, tanto para el gurú de los negocios como para los autores de la economía liberal *mainstream* de esa época (vigente hasta hoy) la “salvación” de una nación dependía de un agente en particular: la empresa.

De este modo, Porter considerará que, al igual que las empresas, un país crecerá siempre que éste se centre en un modelo que deja de lado la visión de las ventajas comparativas (dones) y se centra en la de las ventajas competitivas (se introduce también una lectura cualitativa que hace al “fortalecimiento” estratégico: formación de los recursos humanos, posicionamiento de marca y “diferenciación”, etc.). La ventaja competitiva de una nación es, en definitiva, la suma de las ventajas competitivas de las empresas que se ubican a su interior. Dicho esto, volvamos al objetivo último de la competitividad en el terreno del *management*.

La meta de superar a los competidores y de abarcar mercado es aquella que se puso de relieve en el mundo del *business* cuando, luego de la segunda guerra mundial, se “pasó” de un paradigma (el taylorista) que se basaba más en la eficiencia en las tareas individuales a otro caracterizado por ofrecer una visión estratégica para crecer, devenir *fuertes, audaces, exitosos* y, finalmente, vencedores. La competitividad debe entenderse, entonces, al interior del movimiento que desde la década de los cincuenta emergió en los EEUU, es decir, el *management* estratégico (con los aportes de autores como Peter Drucker, Igor Ansoff, Alfred Chandler y las consultoras de negocios como el *Boston Consulting Group* –BCG–).¹⁸

Si bien Drucker y demás presentaban ya un léxico en común característico de lo que será “la estrategia de negocios”, para esa época (antes de los años ochenta), el movimiento aún no lograba “explotar” del todo. De hecho,

18 Cfr. Chaffee (2985).

Drucker cuenta que antes de que la palabra “estrategia” se convirtiese en un vocablo de moda, la expresión estaba reservada para el ámbito político y militar.¹⁹ Obviamente, al margen de esto, los autores y las consultoras de negocios aquí citados, en relación a ese *management* estratégico “temprano”, participaron –y mucho– del proceso de “racionalización” del movimiento que unas décadas más tarde se consolidó como el modelo a seguir para la gestión efectiva de una empresa, organización y, como vimos, incluso de un país. Yendo aún un poco más lejos: se asentó como el modelo general que prevalece en la constitución de la subjetividad del sujeto contemporáneo.

Cuando hablamos de “racionalización” estamos recurriendo al entendimiento sociológico que se basa en los trabajos de principio del siglo XX del autor alemán Max Weber (2011). En otras palabras, remite al estudio de procesos históricos de metodización y sistematización de un conjunto de prácticas y saberes. Ahora bien, nuestra lectura de la “racionalización” desde una perspectiva weberiana, descansa en el interés que él mismo tuvo para, según Hennis (1883), comprender la configuración de determinado estilo de vida o, mejor dicho, una ética de vida.

Recuérdese, muy esquemáticamente, que Max Weber se detuvo a estudiar los procesos de racionalización del trabajo a raíz de un conjunto de máximas proclamadas por determinadas sectas protestantes que tuvieron lugar en Occidente luego de la Reforma. Esto mismo devino en un estilo de trabajo ascético y medido, como así también en una forma de pensar a la vida en su conjunto, que encontró afinidad histórica con la necesidad de orden del capitalismo moderno, ayudando y acelerando la emergencia de tal acontecimiento. Cuando Weber habla de “ética protestante” lo hace para referir a un *ethos* en sí mismo, es decir un conjunto de valores sociales que provenían de estas sectas religiosas orientando la vida de las personas y que, en definitiva, dieron lugar a determinado *tipo de ser humano* (entendido en conjunto y al interior del capitalismo moderno).

La malla de inteligibilidad que se desprende de los estudios weberianos puede ser entendida en paralelo al análisis que Michel Foucault ofreció a fines de los

19 Cfr. Drucker (1993 [1964])

años setenta para comprender las relaciones de poder (Gordon, 1987; Jardim, Teixeira, López Ruiz y Oliva-Augusto, 2018). Las conexiones pueden tenderse por varios motivos. El primero, en virtud de aquel que refiere a la constitución de determinado tipo de individuo, es decir, a la configuración de una “subjetividad” específica. Podríamos decir que, la subjetividad que se alienta desde el ascenso del *management* estratégico de la década del setenta es la de un *sujeto estrategia y competitivo*.

Segundo, porque Foucault (2006, 2007) -en sus cursos del Collège de France del año 1978 y 1979- introduce la noción de “gobierno” para entender la “conducción de la conducta” de los sujetos, como un modo moderno de ejercer el poder y característico de nuestras sociedades. Ambos autores estaban preocupados por las conductas que se alientan (y se encauzan) en determinado momento de la historia.

Finalmente, porque el filósofo francés desarrolla un estudio genealógico de las “racionalidades” políticas que tuvieron lugar desde el siglo XVI en Europa Occidental. Una racionalidad puede ser entendida en conexión con la idea de “ética de vida”. Foucault (2007 [1979]), en el caso que más nos interesa, se detuvo en estudiar algunas corrientes microeconómicas del nuevo liberalismo del siglo XX (comúnmente llamado “neoliberalismo”). De ahí dedujo que el principio general de gobierno de esta racionalidad (que pretendía asumir en la conducción de nuestras vidas) descansaba en la “competencia”. Una racionalidad define principios que emergen como el prisma reflexivo de la conducción de las conductas. La ética, de igual modo, se constituye por un conjunto de valores, máximas y premisas que operan en igual sentido.

El concepto proveniente del *management* que en este capítulo nos incumbe, la “competitividad”, mutó al igual que otros propios de esta esfera en un valor social de una “ética de la empresa”, ética que orienta la vida de las personas dentro y fuera de la empresa (López Ruiz, 2007). Según Foucault, el “neoliberalismo” tenía como objetivo ir más allá del liberalismo clásico y constituirse como una racionalidad de gobierno que desbordase el espacio meramente económico y la institución empresarial, y colonizase otros ámbitos “ajenos” a la empresa, llegando a impactar en la configuración de la vida cotidiana de las personas y en la gestión de su propia familia. Así, cuando

entendemos a la competitividad como valor ético asociado a una racionalidad empresarial no estamos haciendo otra cosa que ampliar el grueso del trabajo de Foucault sobre las teorías económicas liberales del siglo XX que hicieron de la competencia el eje de su “proyecto gubernamental”.

La competitividad, luego del proceso de racionalización que tuvo lugar entre los años cincuenta y setenta, logró divulgarse y ponerse en evidencia con vigor recién desde la década del ochenta, tal como adelantamos. En esta década, en virtud de varios autores, pero sobre todo de Porter, logró transmutar en un valor y en un principio que ofrece el marco general de la ética y de la racionalidad empresarial contemporánea. La racionalización devino en ética, y en racionalidad, a raíz de la excesiva divulgación de los métodos de gestión (estratégica) más efectivos para vencer a un competidor. La noción, como sus matrices de cálculo (“técnicas racionales”) y sugerencias asociadas a ésta, efectivamente transmutó en un valor social. De hecho, como anticipó el mismo Foucault, desbordó el espacio confinado netamente al sector privado, afectando a otros ámbitos, como por ejemplo, a la misma gestión pública estatal.

Si bien Porter y Schwab habían introducido la noción de competitividad para pensar el crecimiento económico de un país (y por ende la gestión en lo político, económico y social) desde el WEF en los años setenta, la “difusión evidente” a tal fin para ordenar la planificación de las administraciones públicas, se efectivizará recién en la década del noventa, dando lugar también a un conjunto de consultoras que ofrecían (y ofrecen) servicios de asesoría basados en este modo de pensar la gestión (Kantola, 2011). En nuestro caso nos ha interesado ver cómo, ya en el siglo XXI, el principio y valor de la competitividad operó en nuestro país y en la gestión pública nacional del Turismo. Escogimos la actividad turística por tratarse de un sector con una clara impronta comercial y, por lo tanto, ofensiva. De ahí, estimamos que este espacio “encarnaba” con mayor notoriedad los datos en torno al discurso del *deber ser competitivo* que nos interesaba.

Ahora bien, primero, ¿qué es la competitividad para nosotros? Entendemos que, básicamente, remite a que algo se encuentra en condiciones de rivalizar –en un nivel aceptable– y, así, poder someterse al desafío.

Esta idea la deducimos a priori partiendo de la base expresiva del término, pero intentemos complementarla con la definición de un diccionario. Al respecto la Real Academia Española –RAE–, por un lado, nos arroja poca luz para nuestros primeros intereses de investigación y dice que se trata de lo relativo a la competición y por otro, con mayores pistas, afirma que es aquello “capaz” de competir. Concentrémonos en lo segundo, esto es, en la idea de capacidad.

Entonces, pensando esa primera definición nuestra en conjunto con la de la RAE, podríamos preguntarnos: ¿ser capaz en algo remite a gozar de las condiciones necesarias para poder hacer ese “algo”? Entendemos que sí y que, dicho de otro modo, lo que el diccionario nos advierte es que para ser parte de una contienda, en primer lugar, se requiere ser “competente” para competir y no encontrarse en una circunstancia de evidente inferioridad respecto a los otros contrincantes.

Tal como reconoce William Davies (2014), para que un juego competitivo tenga lugar debe comenzar desde cierta posición de igualdad de los contrincantes, de lo contrario nunca se daría inicio a la partida. No obstante también es necesario que, inmediatamente después, exista la posibilidad de un resultado impredecible y desigual, en función de las características, habilidades, estrategias, entusiasmo, etc. de cada competidor.

Por lo tanto, entendemos que la competitividad es lo que a priori otorga “equivalencia” a los “jugadores” y, al mismo tiempo –una vez que la partida se pone en marcha–, es lo que va a permitir que unos ganen y otros pierdan. Al margen de la condición de equidad que otorga al inicio, la competitividad (con su despliegue estratégico) es lo que facilita que cada competidor busque maximizar sus diferencias para obtener mejores resultados que los demás y, así, obtener un provecho para sí mismo.

Entonces, resulta pertinente considerar que la idea de “capacidad” es un punto de inicio: la posesión de esta “competencia” –el ser competitivo– es una licencia, en el sentido que habilita la participación en el “concurso”. Sin embargo, no es un estado concluyente sino que más bien se trata de una situación dinámica. Es una realidad a la que llegar para poder contender pero que,

a su vez, requiere ser “conservada” y “potenciada” de un modo incesante a fin de acumular más chances de vencer.

Dicho esto y ajustándonos a lo comentado respecto a que la noción de competitividad logró permear la administración estatal, continuemos desarrollando este capítulo trayendo a colación un trecho que las memorias de la Jefatura de Gabinete de la Nación Argentina 2004 (correspondientes al año anterior) le dedicaron al sector del turismo. En este documento se comentaba lo siguiente:

En el marco de una política nacional que tiene como fin el bienestar general de la población, el principal rol del Estado en el ámbito turístico será diseñar y liderar la implementación de un modelo de competitividad centrado en claros conceptos de sostenibilidad, calidad y eficiencia en la gestión. Es oportuno recordar que *la competitividad es un estado permanente* de los destinos turísticos, asociado a su capacidad de alcanzar mejores resultados que los competidores, garantizando la experiencia óptima de los turistas recibidos, asegurando a igual tiempo, su éxito futuro (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2004: 221, las itálicas son nuestras).

De este modo, en nuestro país, ya desde antes de sancionada la primera ley nacional de turismo y de que se haya coordinado el primer plan estratégico del sector,²⁰ desde el poder ejecutivo nacional se fijaba, como objetivo principal de la futura administración en la materia, conservar un “estado permanente de competitividad” a fin de alcanzar mejores resultados que los competidores, en igual sintonía a otros futuros textos coordinados por la gestión pública de turismo. Así, por ejemplo, en el año 2012, el por entonces ministro de turismo de la nación, Enrique Meyer, en la introducción del plan “conectAR” (plan de *marketing* turístico internacional) decía que éste se trataba de: “un plan diseñado para cuidar y aumentar la competitividad que tiene Argentina en torno al turismo internacional” (MINTURNac, 2012a:2).

El conjunto de procedimientos, manuales, planes, etc., es decir, de prácticas de gestión pública que conformasen el ordenamiento de la actividad turística argentina reflejarían esta idea durante los años que, específicamente, nos in-

20 Ambos documentos son del año 2005.

tereso observar: 2003–2015.²¹ Advertimos que esto, de ninguna manera fue adoptado exclusivamente por la administración del Estado Nacional (sino en todas sus escalas) pero sí, y no es menos importante, promovido y reforzado con mayor énfasis desde este nivel.

Dicho de otro modo, a raíz de observar el conjunto de documentos de la gestión pública de turismo en Argentina entre los años 2003 y 2015 puede reconocerse que desde el ámbito nacional se proyectó una suerte de paradigma paraguas, esto es, la concepción de un marco donde la competitividad funcionase como lógica moderadora de las acciones a emprender por parte de los organismos públicos y de los prestadores privados a lo largo y ancho del país.

La ley nacional del turismo a la que hicimos referencia, la N° 25997 del 2005, en su artículo segundo, dejaba plasmado que la “competitividad” era uno de sus principios rectores.²² A su vez, también en 2005, el primer plan federal de turismo (PFETS) con proyección al 2016, se amparaba en la ley y acompañaba lo promulgado por ésta. Este texto afirmaba que el Turismo es uno de los caminos centrales en la construcción de un nuevo modelo de país, ajustándose al principio de competitividad y advirtiendo su importancia dado que así lo establecía no solo el marco nacional sino también el internacional.

En esta dirección, la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTURNac), en dicho plan, ofrecía la siguiente definición de competitividad, conceptualización bastante similar a la de las memorias de la jefatura de gabinete:

La competitividad es la capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de *mantenerlos de forma sostenida* incluso en circunstancias cambiantes. Este concepto trasciende la vi-

21 Nos vimos motivados por la siguiente reflexión: ¿es posible pensar una continuidad “neoliberal” en el nivel micropolítico durante un periodo donde la administración estatal argentina se distanció (como es bien sabido) de esta etiqueta en el nivel macropolítico (en lo económico y en lo social)?

22 Decía al respecto: “asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo y de inversiones de capitales nacionales y extranjeros” (Ley N° 25997. Congreso de la Nación Argentina, 2005). Los principios restantes eran: facilitación, desarrollo social, económico y cultural, desarrollo sustentable y accesibilidad.

sión unívoca basada en la productividad y el precio y aborda como propósito final la mejora de la calidad de vida de la población residente en el espacio turístico (SECTURNac, 2005:14, las itálicas son nuestras).

Para la SECTURNac el núcleo del concepto de competitividad radicaba en la capacidad para obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y conservarlos en el tiempo.²³ De esta manera, se hacían presentes de manera privilegiada los objetivos últimos que “calibran” la licencia para competir; esto es: ser mejor o único respecto del resto de los competidores.

Partiendo de las conceptualizaciones brindadas por el mismo *management* o las prácticas de gestión que aquí nos competen, podría interpretarse que la competitividad no es definida como la capacidad que permite competir, en calidad de habilitación, sino más bien como la capacidad de ser mejor que el resto de los rivales. Entendemos, por nuestra parte, que esto último es el *leitmotiv managerial* del concepto pero no es lo que otorga la licencia: se puede no ser el mejor y, al mismo tiempo, ser competitivo (condiciones necesarias, mínimas y aceptables en términos de fuerza y audacia para someterse a una contienda). Ser mejor o único es lo que todos los agentes competidores desean y, en definitiva, es lo que moviliza, sostiene y edifica al espíritu competitivo, desde el punto de vista ético político.

Ahora bien, tal como rezaba el PFETS 2016 (SECTURNac, 2005) el país efectivamente estaba en sintonía con la necesidad de ser competitivos que proponía no solo el contexto nacional, sino también el internacional. Veamos por qué.

23 Incluyendo, por un lado, la idea de productividad (tal como deja en claro el Foro Económico Mundial –WEF–). La cuestión de la productividad estuvo en el centro de la discusión del *management* estratégico desde fines de la década del sesenta y principios de la del setenta. La “curva de experiencia” diseñada por la BCG intentaba dar respuesta a la problemática del declive de la productividad durante esos años. Por otro lado, en esta misma definición, la del trecho citado, se tuvieron en cuenta las ventajas en materia de precios (según la tradición *managerial* –de corte taylorista– basada en la eficiencia). Finalmente, se agregaban aspectos que eran más de “corte social”, como es la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Esto tiene que ver, en gran medida, con la noción de “sustentabilidad” que se sugiere, en otras investigaciones, ser estudiada desde el punto de vista de la conducción “ética” de la vida.

Amparo Sancho, directora del proyecto de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para la redacción del libro *Introducción al Turismo* del año 1998, destacaba la necesidad de “implementar nuevas herramientas de gestión para la supervivencia” de los destinos, las empresas y demás organismos intervinientes.²⁴ Valiéndose principalmente de las matrices propuestas por Porter y un marco conceptual que recuperaba del Foro Económico Mundial (WEF), Sancho y sus compañeros de proyecto, decían que esta necesidad de supervivencia era imperante ante los veloces cambios sufridos en el contexto, dados los procesos de globalización económica, los avances tecnológicos, las mutaciones en la oferta y en la demanda y el peligro ecológico.

De esta manera, dicho equipo conformado por la OMT traía a colación que el éxito, de las empresas turísticas y de la gestión pública a cargo del sector, debería basarse en la implementación de las herramientas estratégicas de gestión que así lo garantizaran:

En este contexto de cambio permanente, surgen nuevas prioridades y, con ellas, la necesidad de desarrollar nuevas prácticas de gestión.²⁵ Así, las políticas turísticas deben introducir estrategias nuevas para adaptar el sector a las profundas transformaciones que se están produciendo. Por eso, la mejora continua de la competitividad se ha convertido en el factor clave para el éxito a largo plazo de un destino u organización turística determinada (Sancho, 1998: 203).

Repetimos, estas estrategias “nuevas” estaban particularmente inspiradas en las matrices *manageriales* porterianas (cadena de valor, modelo de las cinco fuerzas, estrategias genéricas, etc.), como así también de otras fuentes relacionadas al mundo del *business*. Al mismo tiempo, en función de una clara huella de un artículo del año 1990, también de Michael Porter, denominado

24 Cfr. Sancho (1998).

25 Aquí se habla de prácticas de gestión pero advertimos al lector que no asocie esta expresión a la noción que nosotros usamos desde un punto de vista metodológico para denominar al compendio de documentos que remiten a los modos de hacer de la gestión pública de turismo en Argentina. Solicitamos tengan a bien leer en su lugar “herramientas” de gestión pero también para referir a formas, modelos, de ejercicio de la conducta.

“La ventaja competitiva de las naciones”,²⁶ Sancho y demás sugerían pasar de un análisis macro a otro micro de la estrategia.

Pasar de lo macro a lo micro no excluía la necesidad de las empresas de ajustarse a una visión analítica de los elementos del contexto cultural, económico, político y social (como exige el modelo porteriano de las cinco fuerzas, por ejemplo). Con esto más bien se solicitaba enfocarse en la empresa como agente salvador y garante del bienestar nacional y no en las ventajas que presentaba determinado modelo macro político y económico de país.

En otras palabras, lo que los autores querían decir era que si antes el énfasis era puesto en las condiciones favorables que podía ofrecer un país (como por ejemplo la devaluación de su moneda) ahora la responsabilidad para alcanzar la prosperidad debía ser asumida por una unidad económica en particular: la empresa.

De esta manera, afirmaban que en la actualidad, incluso para un destino turístico, se trata de pasar del paradigma empresarial de las “ventajas comparativas” ofrecidas, por ejemplo por las políticas cambiarias, la disponibilidad de mano de obra e incluso los atractivos geográficos de un país, a otro de “ventajas competitivas” (debiendo ser construidas y potenciadas de un modo constante). El modelo de las ventajas competitivas tiene como objetivo que las empresas añadan valor por medio de cuestiones como: capacitación de los recursos humanos en calidad de servicio, mejorar los canales de información, construcción de una imagen o la continua innovación, entre otras líneas generales de actuación.²⁷

26 “La ventaja competitiva de las naciones” fue un artículo publicado por Michael Porter en el año 1990 en la revista *Harvard Business Review* e incorporado como el capítulo 6 de la edición en español del libro *Ser Competitivo*. La cita que abre este capítulo corresponde a este texto. Cfr. Porter (2017 [1998]) *op. cit.*

27 “El paso desde el antiguo paradigma empresarial basado en las ventajas comparativas, al nuevo paradigma basado en las ventajas competitivas, implica reconocer que el mercado se enfrenta a una competencia cada vez mayor” (Sancho, 1998: 204). Esto no quiere decir que las ventajas comparativas no sean necesarias para dar con el “éxito”; así, por ejemplo, la devaluación del peso argentino, que comenzó con la presidencia de Eduardo Duhalde en el año 2002, hizo crecer el flujo de turistas internacionales que arribó a nuestro país.

Con todo esto, lo que también hemos querido señalar es que la gestión pública de turismo en la Argentina de comienzos del siglo XXI reprodujo de un modo bastante similar postulados que fueron expuestos en un documento coordinado por un organismo internacional –la OMT– y que, a su vez, éste mismo texto estaba impregnado de nociones características de la *business strategy* (estrategia de negocios). Sancho decía: “el nuevo paradigma busca la rentabilidad sustentable de la actividad turística a largo plazo, es decir, pretende no solo aumentar sino también mantener la capacidad de obtener beneficios a lo largo del tiempo” (Sancho, 1998: 202).

Nótese la similitud de esta última cita con la definición de competitividad brindada por el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2016 [2005] que presentamos en páginas previas: capacidad de obtener beneficios superiores a la media del entorno de referencia y de mantenerlos de “forma sostenida”.²⁸ Desde la OMT esto se exponía siete años antes del diseño de dicha práctica de gestión, pública y nacional. Así también, las mismas palabras eran expresadas por Michael Porter, recordemos, directamente en el título de su libro de 1985 *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*; esto es, la ventaja competitiva: creando y sosteniendo un rendimiento superior.

Entendemos que esto nos ayuda, una vez más, a exhibir con claridad la edificación de una racionalidad y la difusión de una ética (un *ethos*) de conducción de vida que se basa en acciones y conocimientos que se arraigan al objeto empresa, a la importancia de estar atentos a la competencia y al desarrollo constante de la competitividad, repitiéndolo como si de un mantra se tratara, aun cuando no exista una relación explícita entre las distintas fuentes de divulgación.

Podríamos pensar que existe una direccionalidad, y que esa direccionalidad se produce de arriba hacia abajo, como si la globalización política y económica le dictase a los países y a sus instituciones la necesidad de prepararse

28 El vínculo conceptual entre “competitividad” y “sustentabilidad” resulta evidente. De esta manera, asumimos el compromiso de trabajar en futuras investigaciones el nexo entre ambas nociones, a fin de arrojar luz sobre la forma “tecnológica” en la que se ve desplegada la “racionalidad empresarial” de nuestros días.

competitivamente para hacer frente a las adversidades de los mercados. Esto podría tranquilamente deducirse cuando la OMT, en el libro citado, advierte que el sector público estatal tiene un papel importante en este proceso.

Sin embargo, Michel Foucault (2001 [1983], 2007 [1979]) sostiene que –en igual sintonía a la constitución de un *ethos* en el sentido otorgado por Weber (2011) – una racionalidad no tiene un “origen” ni un “artífice” sino que se ha estimulado desde distintos ángulos de la sociedad. Reconociendo, de este modo, una dimensión inmanente y micropolítica en el entendimiento de la dinámica de las relaciones de poder.

Con esto, Foucault también remite al entendimiento “poligonal” de acontecimientos históricos, tanto discursivos como prácticos, que de alguna manera impulsan la emergencia de un proceso de racionalización y conducción de vida. Ahora bien, en términos metodológicos, podemos observar sólo uno o algunos de esos acontecimientos para hacer inteligible la realidad (tal es el caso de cuando él observa las teorías “neoliberales” del siglo XX).²⁹ Al mismo tiempo, a nuestro entender la perspectiva de estudio foucaultiana no evita la posibilidad de pensar las acciones de divulgación y refuerzo desde ciertas organizaciones, instituciones,³⁰ gestiones y por qué no sujetos de “peso” que colaboraron en la gubernamentalización de un conjunto de mecanismos, técnicas y tácticas.

No obstante, lo que sí deja de lado, en el sentido que le resta importancia o fuerza metodológica para estudiar al poder, es la imposición de una verdad, la conspiración y el ejercicio de la dominación desde un centro de emanación en

29 Para nosotros es sólo uno de los acontecimientos a tener en cuenta en la formación de la “racionalidad empresarial”, aunque de carácter representativo de sus principios y mecanismos centrales, particularmente respecto a la acción de la competencia.

30 Desde el punto de vista metodológico se puede ir a una institución (emblemática) siempre que ésta nos ayude a comprender un proceso social más amplio. Ir a la institución pero para salir de ella, hablando en términos foucaultianos. Se sugiere cfr. Foucault (2001 [1983]), pp. 255. Por lo tanto, consideramos que desde el punto de vista del cuestionamiento “político”, este tipo de apuesta metodológica no niega para nada entender el peso y la “responsabilidad” que una institución de envergadura (en nuestro caso, el Estado) pueda tener en la difusión de cierto esquema “normalizador” de las relaciones de poder predominantes en un momento dado de la historia.

concreto. No es un análisis verticalista ni ideológico, sino más bien, en este sentido, es transversal y ético.

De hecho, por ejemplo, existe la posibilidad que los gestores de un Municipio no estuvieran al tanto –al menos de una manera meditada– de las advertencias de los organismos internacionales, o incluso de las de la Nación,³¹ o que los representantes de las provincias que participaron de talleres regionales, también desconocieran estas “órdenes” para construir en conjunto (tras debates y reuniones) lo que fue el PFETS 2016 (SECTURNac, 2005).

En definitiva, todos ellos, “desde abajo”, al menos en el producto final, formaron parte de la naturalización de la idea y de la divulgación de conocimientos y prácticas propias del *management* para tornar (a los destinos, a las empresas y a los mismos sujetos) fuertes y audaces (“competitivas”) para soportar en el tiempo las adversidades, como así también aprovechar las oportunidades, todo ello con la meta de aventajar a los rivales y conquistar clientes.

O bien, en el mejor de los casos –para los fines de nuestra investigación–, existió un “acuerdo” mayoritario explícito en aceptar las guías amplias de actuación, propuestas por la Nación o la OMT, a raíz de una base de subjetividades compartidas.

31 ¿Y por qué no por las “advertencias” de otro tipo? ¿O acaso los responsables políticos y otros actores de la administración estatal no podrían verse inducidos por lo que se reproduce en otros espacios, como la educación, la publicidad, etc. en esta misma dirección? Recuerdo cómo mientras solía esperar que me atendieran en un banco de gran escala nacional observaba los vinilos decorativos de los *banners* que protegían las cajas de atención al público, estos reproducían de manera explícita términos como: creatividad, emprendedorismo y competitividad. Es decir, en esta investigación hablamos del “refuerzo” promocional entre los distintos niveles de la gestión pública de turismo pero ¿cómo saber qué otras partes del rompecabezas participaron en el proceso de exacerbación del conjunto de principios y máximas que nos interesan?

Referencias bibliográficas

- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Congreso de la Nación Argentina. (2005). *Ley N° 25997. Ley Nacional del Turismo*. Boletín oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 07 de enero de 2005.
- Davies, W. (2014). *The limits of neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: SAGE.
- Drucker, P. (1993 [1964]). *Managing for results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. New York: Harper Business.
- Foucault, M. (2001). El sujeto y el poder. En H. L. Dreyfus, & P. Rabinow, *Más allá del estructuralismo y la hermenéutica* (págs. 241-260). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires: FCE.
- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: FCE.
- Gordon, C. (1987). The Soul of the Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government. En S. a. (Eds) Lash, *Max Weber, Rationality and Modernity* (págs. 293-315). London: Allen & Unwin.
- Hennis, W. (1983). El problema central de Max Weber. *Revista de estudios políticos (Nueva Época)*(33), 49-99.
- Jardim, F. A., Teixeira, A. L., López Ruiz, O. J., & Oliva-Augusto, M. H. (2018). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e Intersecções*. São Paulo: EDUC, FAPESP e FFLCH.
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2004). *Memoria Detallada del estado de la Nación – Año 2003*. Buenos Aires: Dirección Nacional del INAP.
- Kantola, A., & Seeck, H. (2011). Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting. *Management Learning*, 42(1), 25-47.
- López Ruiz, O. (2007). *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo. Capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Río de Janeiro: Azougue.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012a). *Plan Conectar de marketing internacional Argentina 2012-2015*. Buenos Aires: Autor.
- Porter, M. (2000 [1980]). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2010 [1985]). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Porter, M. (2017 [1998]). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada. Título original en inglés: On competition*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Rasmussen, D. (2017). The Gospel According to Michael Porter. *Institutional Investor*, 2-11.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (2005). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016*. Buenos Aires: Autor.
- Weber, M. (2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México : FCE.

PARTE II: Formulaciones

Los tres capítulos siguientes presentan formulaciones de planes de desarrollo turístico para localidades del oeste argentino: Iglesia en San Juan, Dina Huapi en Río Negro y General Alvear en Mendoza. Los tres casos suponen **destinos turísticos emergentes**, que no han sido objeto de planes anteriores y caracterizados por una exigua demanda turística en relación con una oferta acotada, sea en cantidad y/o en calidad. Esta aparente desventaja equivale también a un momento ideal para elaborar un plan que organice el desarrollo a tiempo; es decir, antes de la ocurrencia de efectos negativos.

Cabe advertir que la condición de destino emergente se materializó en los diagnósticos mediante una trilogía de fortalezas que, como se verán, son relativas:

- a. Ubicación estratégica: Más por la localización sobre o cerca de vías nodales a nivel nacional que por la cercanía respecto de centros emisores nacionales e internacionales de turistas.
- b. Tranquilidad/seguridad/calidad de vida: Esta fortaleza, puntualmente esgrimida por los lugareños al momento de identificar los aspectos positivos del destino, resulta una ventaja comparativa enorme. Pero también una ventaja competitiva mínima en tanto constituye la característica más extendida de todo destino emergente con dimensiones menores que una ciudad.
- c. Recursos turísticos de valor: La referida oferta acotada se manifiesta en un puñado de recursos turísticos de alto valor (entre cinco y diez; es decir, entre el 10 y el 15%, según el caso) y otro puñado de recursos de valor medio (entre cinco y veinticuatro; es decir, entre el 10 y el 20%). Estos, aunque pocos, son la materia prima inicial. El resto (gran parte de los recursos turísticos identificados) no cuenta con valor turístico relevante. En estos casos, la conformación de productos y propuestas puede observar tres opciones (no excluyentes): basarse en los recursos más relevantes (atractivos turísticos destacados), clusterizar conjuntos de recursos similares aunque menos relevantes (macroproductos), agregar valor

a recursos menos relevantes (conversión). En relación esta última alternativa, se advierte que solo entre diez y quince recursos turísticos han sido transformados en atractivos turísticos en cada caso estudiado: la incorporación de instalaciones, relatos y/o actividades es un reclamo evidente.

También las debilidades se repiten en los tres destinos. En perspectiva del sector público, falencias gubernamentales en dos planos: en términos generales, en cuanto a infraestructura y servicios; en términos específicos, en cuanto a gestión turística. Y en perspectiva del sector privado las prestaciones de servicios ofrecen situaciones con luces y sombras. Seguramente estas semejanzas sean proyectables a cientos de destinos turísticos emergentes del país y de la región. Luego, esta reiteración de obstáculos al desarrollo turístico podrían y deberían originar políticas turísticas nacionales útiles y necesarias.

Los tres planes observaron la siguiente **metodología**, con diferente nivel de sofisticación:

1. MARCO TEÓRICO: Consideración de los conocimientos producidos sobre situaciones análogas mediante la revisión de las siguientes categorías conceptuales en artículos científicos, tesis y libros: *desarrollo, planificación turística, municipio turístico, destino emergente, turismo rural, nuevos turistas, etc.*
2. DIAGNÓSTICO DEL DESTINO TURÍSTICO: análisis de los seis subsistemas del destino turístico (natural, artificial, social, cultural, económico y político), detección de aspectos negativos y positivos por subsistema e identificación de recursos turísticos por subsistema (ver Capítulo I). Se trata en esencia de un proceso de análisis y síntesis, de descripción y valoración, que se presenta como cuadro FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y que pone foco en fortalezas y debilidades jerarquizadas (ver cuadros “Diagnóstico del destino turístico”; solo se incluyen fortalezas y debilidades de jerarquía alta y media).
- Los datos analizados resultaron de fuentes secundarias (libros, periódicos, revistas, documentos oficiales, sitios web), pero también

de estudios *ad hoc*, emprendidos a los efectos de cada plan (observación, entrevistas, encuestas, talleres) y que son destacados al inicio de cada capítulo. La decisión de emprender estos estudios sobreviene ante la escasez de información sobre alguna variable (ver Capítulo I) que resulta de interés para ese caso. Con la acumulación de experiencia, cada nuevo plan alcanza mayores niveles de complejidad y se plantea la producción de más datos primarios; esto es evidente en el último plan.

- . Es importante observar que la transversalidad del turismo respecto de gran parte de los aspectos socionaturales origina que, respecto de sus elementos constitutivos, la categoría *destino turístico* sea equiparable a la de Estado.³² Luego, todo diagnóstico de destino turístico examina un espectro tan amplio de aspectos que equivale a un diagnóstico integral del lugar (municipios, en los casos siguientes) y de utilidad para planes de diferente extracto.
- 3. DIAGNÓSTICO DE LOS COMPONENTES ATRACTIVOS DEL DESTINO: se trata de relevar y valorar atractivos turísticos destacados, paisajes turísticos, parajes turísticos, corredores turísticos, calendario turístico, años temáticos turísticos y efemérides, actividades o experiencias turísticas, macroproductos turísticos, zonas y áreas turísticas (ver Capítulo II)³³. Fundamentalmente, este proceso implica los siguientes pasos:
 - Relevar los recursos turísticos.
 - Clasificarlos en naturales, culturales y humanos; tangibles e intangibles; muebles e inmuebles.
 - Analizar el valor y la jerarquía (alta, media o baja) de cada recurso (ver cuadros “Valoración de recursos turísticos”, solo con jerarquizaciones). Este ejercicio intelectual permite identificar los recursos/atractivos turísticos destacados (valor alto), así

32 NAVARRO, Diego, 2010, “Imagen turística argentina. Política turística y política exterior”, Mendoza: Universidad del Aconcagua.

33 NAVARRO, Diego, 2015, “Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración”, en: *Cuadernos de Turismo*, n° 35, Universidad de Murcia, Murcia, España.

como los recursos de una misma tipología (ver cuadros “Recursos turísticos agregados”) que pueden originar macroproductos turísticos: una operación cuali y cuantitativa, respectivamente. Cabe indicar, respecto de esta última acción, que las agrupaciones realizadas no son excluyentes de otras posibles y que un mismo recurso puede participar de más de una agrupación/macropuesto.

- Analizar la relación objeto-sujeto para cada caso (sensorial, intelectual y vivencial) e identificar las herramientas teóricas (necesarias según la relación anterior: instalaciones, relatos y actividades) y empíricas (efectivamente existentes) para la conversión de recursos en atractivos turísticos.
 - Decidir el nivel de desarrollo en virtud del grado de conversión (ver cuadros “Valoración de atractivos turísticos”). Este ejercicio intelectual facilita la identificación de las herramientas de conversión requeridas para cada recurso en virtud de su nivel de desarrollo.
 - Mapear los componentes inmuebles: recursos, paisajes, parajes y corredores turísticos. Conformar zonas y áreas turísticas en consideración de vías de comunicación y proximidad (ver cuadro “Zonificación turística”, solo desarrollado para el caso de General Alvear). En este punto es posible nominar cada especie turística en virtud de un concepto aglutinador.
 - Organizar los componentes intangibles y ocasionales (ver cuadros “Calendario de celebraciones”, no desarrollado para el caso de Dina Huapi).
 - Identificar actividades y experiencias actuales y potenciales, así como personas, cosas y fechas a partir de las cuales formular, en proyección de largo plazo, años temáticos y celebrar efemérides específicas.
4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA TURÍSTICA (ACTUAL Y POTENCIAL): Consideración de fuentes primarias y/o secundarias.

5. ESTUDIO DE DESTINOS TURÍSTICOS COMPETIDORES (ACTUAL Y POTENCIAL): Identificación de otros destinos que representan una competencia en virtud de ofertar atractivos, productos o macroproductos del mismo tipo y nivel evolutivo similar.
6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO: Se observó la estructura tradicional consistente en una instancia estratégica y otra operativa. Esta última fue organizada en Estrategias (alineadas a los objetivos particulares), Programas y Acciones/Proyectos. Aquí se pretende resolver las debilidades (todas las altas y medias, al menos) y aprovechar las fortalezas. Para cada acción se estableció un horizonte temporal en concordancia con la duración de las gestiones del gobierno municipal.

A fin de economizar espacio y agilizar la lectura, se **advierte** que estas versiones solo incluyen un breve resumen de los resultados de cada paso (excepto del Marco teórico, excluido en todos los casos).

Cabe agregar que para la implementación de estos planes es preciso practicar ajustes, en virtud de los cambios que ocurren con el paso del tiempo, y acciones de validación con actores locales (sociales, empresariales y políticos).

Capítulo IV: Plan de turismo de Iglesia, San Juan³⁴

Martina Bustelo y Diego Navarro-Drazich

1. Introducción

Iglesia es un municipio de 19.801 km² ubicado al norte de la Provincia de San Juan y limítrofe con Chile y con la Provincia de La Rioja. Presenta un clima desértico y relieve de montañas y valles. Su sistema hidrológico incluye las afamadas termas de Pismanta y el renombrado dique Cuesta del Viento. El ejido principal, fundado en 1753, está a 1.800 m.s.n.m. y concentra la mayoría de los 9.141 habitantes del departamento. Desde el punto de vista del espacio turístico, tiene funciones de centro de estadía y de centro de escala.

2. Diagnóstico del destino turístico

La versión original del diagnóstico de Iglesia presenta un extenso desarrollo en el que se destacan varios estudios de campo realizados a los efectos de este plan, entre ellos:

³⁴ Este capítulo tiene base en la tesis de grado de la Lic. Martina Bustelo denominada “Planificación turística del Departamento de Iglesia, San Juan” (173 páginas), dirigida por el Dr. Diego Navarro, aprobada en 2015 en el marco de la Licenciatura en Turismo de la Universidad del Aconcagua y galardonada con la distinción “Tesina destacada” por la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de esa universidad en 2016.

- Estudio de percepción del impacto del turismo en el municipio a partir de encuestas a cuarenta residentes
- Análisis de las empresas de turismo receptivo de la provincia y de sus paquetes en relación con las variables: destinos involucrados, recursos y/o atractivos visitados, y servicios incluidos.
- Estudio del presupuesto gubernamental y los egresos vinculados a turismo, publicados en el Boletín Oficial.

Diagnóstico del Destino Turístico	
Prioridad	Fortalezas
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Flora variada. • Presencia de vicuñas y guanacos, especies en extinción. • Preservación de flora y fauna mediante la reserva San Guillermo. • Aguas termales con excelentes propiedades. • Alto valor paisajístico natural y rural. • Rica cultura, producto de distintas comunidades antepasadas. • Cercanía del Camino del Inca, Patrimonio de la Humanidad. • Vigencia de técnicas tradicionales de construcción. • Conservación de arquitectura típica. • Vigencia de técnicas artesanales heredadas de diferentes culturas • Cantidad importante de fiestas locales, algunas relevantes a nivel provincial. • Personajes históricos locales relevantes. • Importante cantidad de plazas hoteleras. • Suficiente variedad y cantidad de emprendimientos gastronómicos. • Proximidad del Paso de Agua Negra que conecta con Chile. • Beneficios para la comunidad iglesiana por regalías mineras. • Positiva percepción de la comunidad sobre la actividad turística. • Creación de puestos de trabajo por minería. • Destino turístico seguro y tranquilo. • Importante aumento reciente en calidad de vida de los residentes.

Media	<ul style="list-style-type: none"> • Importante descubrimiento de una momia en el cerro El Toro. • Disponibilidad de servicio de agua potable. • Servicios adecuados en materia de salud. • Buen servicio de energía eléctrica. • Distintas opciones de esparcimiento. • Buen desarrollo del espacio turístico urbano. • Producción propia de alimentos y cría de animales. • Crecimiento sostenido de la población. • Oferta de carreras universitarias. • Fuertes creencias religiosas. • Disponibilidad de internet. • La agricultura como actividad fundamental dentro de la economía local. • Desarrollo de la ganadería y la apicultura. • Esfuerzos del gobierno local para desarrollar el turismo. • Avances en construcciones y remodelaciones relacionadas con el turismo. • Existencia de folletería turística en calidad y cantidad suficiente.
Oportunidades	
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción del Corredor Bioceánico.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor flujo de turistas debido al nuevo tramo de la Ruta Nacional n°150 (cerca de Iglesia con Jáchal). • Expectativa por emprendimiento termal privado (Pampas del Cura) que funcionará como atractivo de interés para demanda extranjera.
Debilidades	
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Temperaturas muy extremas que limitan la realización de actividades en ciertas épocas. • Desaprovechamiento de fuentes termales. • Deterioro de rutas y caminos por el aumento del tránsito de vehículos mineros. • Falta de señalización vial y turística. • Insuficientes instalaciones turísticas. • Desvalorización de las costumbres locales por la incorporación de actividades alóctonas. • Contaminación del ambiente y utilización de recursos no renovables producto de la minería.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de operadores turísticos receptivos en el departamento. • Desinterés por parte de las EVT de la provincia en comercializar el destino Iglesia. • Falta de capacitación en la Dirección de Turismo. • Escasa legislación turística. • Falta de inversión en medios publicitarios por parte de las EVT receptoras.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes servicios para el automotor. • Falta de puntos de arribos y terminal. • Problemas de señal telefónica en ciertas áreas. • Conflictos sociopolíticos originados por el desarrollo de actividades económicas confrontadas. • Pocos casos de establecimientos productivos adaptados al turismo.
Amenazas	
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de que la actividad minera disminuya y por consecuencia los empleados y proveedores del departamento también se vean afectados laboralmente.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia turística del departamento de Calingasta (similar en algunos aspectos a Iglesia).

Por una parte, es evidente que el fuerte de Iglesia son sus recursos turísticos (naturales y culturales, aprovechados y potenciales, conservados e impactados), su ubicación estratégica y las virtudes de todo pueblo pequeño (tranquilidad, seguridad y calidad de vida). Por otra parte, las debilidades resultan de fallas del Estado, sea en la provisión de obra y servicios públicos (infraestructura, equipamiento, instalaciones), como en políticas específicas (normativa, capacitación). La oferta de servicios turísticos, al igual que la explotación minera, presenta claroscuros.

3. Diagnóstico de componentes atractivos del destino turístico

Diferentes ejercicios intelectuales se realizaron a fin de analizar la materia prima del destino.

Valoración de recursos turísticos	
Valor alto	
<ul style="list-style-type: none"> • Vicuñas. • Reserva Provincial de la Biosfera San Guillermo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Termas de Pismanta. • Dique Cuesta del Viento. • Camino del Inca.
Valor medio	
<ul style="list-style-type: none"> • Estancia Guañizuil. • Viejo molino de Bella Vista. • Tamberías de Angualasto. • Encuentro de Kitesurf. • Felipa del Carmen Rojas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta Provincial de la Semilla y la Manzana. • Fiesta Provincial de Valles y Cumbres Iglesiasianas. • Fiesta Provincial en honor a la Virgen de Andacollo.
Valor bajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Guanacos. • Basaltos columnares. • Camino de Maipirínque. • Cerro El Mirador. • Paisajes de cortinas de álamos. • Paso de Agua Negra. • Cielo nocturno. • Restos cerámicos aborígenes. • Tejidos típicos. • Antiguo molino de Iglesia. • Canal del Indio. • Capilla de Achango. • Capilla de Villa Iglesia. • Casa y manzano histórico. • Construcciones antiguas de hogares y canales de riego en Bauchaceta. • Cristo de Tocota. • Finca El Martillo. • Iglesia Santo Guzmán. • Monumento al Cacique Pismanta. • Museo Arqueológico de Rodeo. • Museo Arqueológico Luis Benedetti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campeonato de Windsurf. • Desafío Cuesta del Viento. • Festival Criollo de Doma y Folklore. • Festival de Doma y Destrezas Criollas. • Fiesta de la Cerveza. • Fiesta Departamental de Carnaval. • Fiesta Departamental de la Fundación de Iglesia. • Fiesta Departamental de la Primavera. • Fiesta Departamental del Pastel. • Fiesta Departamental del Puesterero. • Fiesta Departamental del Vino Patero. • Fiesta Patronal en honor a Santa Lucía. • Fiesta Patronal en honor a San Isidro. • Fiesta Patronal en honor a San Roque. • Fiesta Patronal en honor a Nuestra Señora del Carmen. • Fiesta Departamental de Doma y Lazo. • Fiesta Patronal en honor a Santo Guzmán. • Rally Cordillerano. • Proceso de elaboración de dulces artesanales. • Procesos de elaboración de mieles y derivados.

<ul style="list-style-type: none"> • Parroquia San Roque. • Petroglifos de Las Juntas. • Tamberías indígenas de Tocota. • Tambo caprino. • Conjunto de aguas termales Rosales, Bañitos y Centenario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recogida de caballos. • Técnicas típicas de tejidos a telar. • Luis Ponce. • Cira Cuevas. • Sopa Cabello. • Tito Adao.
---	---

Se observa que casi el 10% de los recursos alcanzaron una valoración alta y el 12% obtuvieron valoración media. La mayoría de los recursos turísticos de Iglesia (80%) poseen una relevancia baja.

Valoración de atractivos turísticos	
Desarrollados	
<ul style="list-style-type: none"> • Vicuñas • Guanacos • Termas de Pismanta • Tejidos típicos • Capilla de Achango • Dique Cuesta del Viento • Estancia Guañizuil • Finca el Martillo • Campeonato de Windsurf 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafío Cuesta del Viento • Encuentro de Kitesurf • Festival de Doma y Destrezas Criollas • Fiesta provincial de la Semilla y la Manzana • Fiesta provincial de Valles y Cumbres Iglesias • Rally cordillerano • Reserva Provincial de la Biosfera de San Guillermo
Semi / subdesarrollados: requieren instalaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Camino de Maipirín • Cerro el Mirador • Paisaje de cortinas de álamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Paso de Agua Negra • Canal del Indio
Semi / subdesarrollados: requieren relatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Restos cerámicos aborígenes • Felipa del Carmen Rojas • Luis Ponce 	<ul style="list-style-type: none"> • Cira Cuevas • Sopa Cabello • Tito Adao

Semi / subdesarrollados: requieren instalaciones y relatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Basaltos columnares • Cielo nocturno • Antiguo Molino de Escobar o Iglesia • Capilla de Villa Iglesia • Casa y Manzano histórico • Cristo de Tocota • Iglesia Santo Guzmán • Monumento al Cacique Pismanta • Museo arqueológico de Rodeo • Museo arqueológico Luis Benedetti • Parroquia San Roque 	<ul style="list-style-type: none"> • Petroglifos de Las Juntas • Tamberías de Angualasto • Tamberías indígenas de Tocota • Tambo Caprino • Viejo Molino de Bella Vista • Fiesta departamental de la Fundación de Iglesia • Camino del Inca • Fiesta departamental del Puesterio • Fiesta departamental del Vino Patero • Construcciones antiguas de hogares y canales de riego en Bauchaceta
Semi / subdesarrollados: requieren instalaciones y actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de aguas termales Rosales, Centenario y Bañitos • Festival criollo de Doma y Folklore • Fiesta departamental de Doma y el Lazo • Fiesta de la Cerveza • Fiesta departamental de Carnaval • Fiesta departamental de la Primavera • Fiesta patronal en honor a la Virgen de Andacollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta patronal en honor a Nuestra Señora del Carmen • Fiesta departamental del Pastel • Fiesta patronal en honor a San Isidro • Fiesta patronal en honor a San Roque • Fiesta patronal en honor a Santa Lucía • Recogida de caballos • Fiesta patronal en honor a Santo Domingo de Guzmán
Semi / subdesarrollados: requieren instalaciones, relatos y actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de elaboración de dulces artesanales • Proceso de elaboración de miel y derivados 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas típicas de tejidos a telar

Poco más de una quincena de recursos turísticos han sido convertidos en atractivos turísticos; es decir que han obtenido el status de *desarrollados*. La mayoría de los recursos turísticos de Iglesia (más de dos tercios) reclama la incorporación de instalaciones y/o relatos y/o actividades para su pleno desarrollo.

Recursos turísticos agregados	
Celebraciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Encuentro de Kitesurf. • Fiesta Provincial de la Semilla y la Manzana. • Fiesta Provincial de Valles y Cumbres Iglesiasianas. • Desafío Cuesta del Viento. • Fiesta Provincial en honor a la Virgen de Andacollo. • Festival de Doma y Destrezas Criollas. • Fiesta Departamental de Doma y Lazo. • Fiesta de la Cerveza. • Fiesta Departamental de Carnaval. • Fiesta Departamental de la Fundación de Iglesia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campeonato de Windsurf. • Fiesta Departamental de la Primavera. • Fiesta Departamental del Pastel. • Fiesta Departamental del Puesterero. • Fiesta Departamental del Vino Patero. • Rally Cordillerano. • Fiesta Patronal en honor a Nuestra Señora del Carmen. • Fiesta Patronal en honor a San Isidro. • Fiesta Patronal en honor a San Roque. • Fiesta Patronal en honor a Santa Lucía. • Fiesta Patronal en honor a Santo Guzmán. • Festival Criollo de Doma y Folklore.
Cultura	
<ul style="list-style-type: none"> • Viejo molino de Bella Vista. • Tejidos típicos. • Antiguo molino de Iglesia. • Casa y manzano histórico. • Cristo de Tocota. • Proceso de elaboración de dulces artesanales. • Procesos de elaboración de mieles y derivados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Festival Criollo de Doma y Folklore. • Festival de Doma y Destrezas Criollas. • Fiesta Departamental de Doma y Lazo. • Fiesta Departamental de Carnaval. • Fiesta Departamental de la Fundación de Iglesia. • Fiesta Departamental del Puesterero.
Prehispánicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Camino del Inca. • Restos cerámicos aborígenes. • Canal del Indio. • Recogida de caballos. • Tamberías de Angualasto. • Monumento al Cacique Pismanta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Museo Arqueológico de Rodeo. • Museo Arqueológico Luis Benedetti. • Petroglifos de Las Juntas. • Tamberías indígenas de Tocota. • Técnicas típicas de tejidos a telar. • Construcciones antiguas de hogares y canales de riego en Bauchaceta.

Naturaleza	
<ul style="list-style-type: none"> • Vicuñas. • Reserva Provincial de la Biosfera San Guillermo. • Dique Cuesta del Viento. • Estancia Guañizuil. • Basaltos columnares. • Camino de Maipirínque. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro El Mirador. • Guanacos. • Paso de Agua Negra. • Cielo nocturno. • Termas de Pismanta. • Conjunto de aguas termales Rosales, Bañitos y Centenario.
Religiosos	
<ul style="list-style-type: none"> • Capilla de Achango. • Capilla de Villa Iglesia. • Iglesia Santo Guzmán. • Parroquia San Roque. • Fiesta Patronal en honor a Nuestra Señora del Carmen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta Patronal en honor a San Isidro. • Fiesta Patronal en honor a San Roque. • Fiesta Patronal en honor a Santa Lucía. • Fiesta Patronal en honor a Santo Guzmán. • Fiesta Provincial en honor a la Virgen de Andacollo.
Rural	
<ul style="list-style-type: none"> • Paisajes de cortinas de álamos. • Finca El Martillo. • Tambo caprino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta Provincial de la Semilla y la Manzana. • Fiesta Departamental del Vino Patero.
Deportivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Dique Cuesta del Viento. • Encuentro de Kitesurf. • Campeonato de Windsurf. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafío Cuesta del Viento. • Rally Cordillerano.
Personalidades célebres	
<ul style="list-style-type: none"> • Felipa del Carmen Rojas. • Luis Ponce. • Cira Cuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sopa Cabello. • Tito Adao.
Termas	
<ul style="list-style-type: none"> • Termas de Pismanta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de aguas termales Rosales, Bañitos y Centenario.

Se destaca la profusión de celebraciones como un producto en sí mismo. Luego, con cantidades similares, se registran los productos con recursos culturales y, específicamente, aquellos vinculados a referencias prehispánicas.

También los productos Naturaleza y Religión. Menor cantidad de recursos cuentan los productos de Turismo Rural, Deportivo, Personalidades Célebres y Termas.

Calendario de celebraciones	
Enero	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta departamental del Pastel.• Fiesta provincial de la Semilla y la Manzana.• Festival de Doma y Destrezas Criollas.
Febrero	<ul style="list-style-type: none">• Recogida de caballos.• Fiesta provincial de Valles y Cumbres Iglesianas.• Fiesta departamental de Carnaval.• Encuentro de Kitesurf.• Festival criollo de Doma y Folklore.
Marzo	-
Abril	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta departamental del Puesterero.• Fiesta departamental de Doma y Lazo.
Mayo	<ul style="list-style-type: none">• Rally cordillerano.• Fiesta patronal en honor a San Isidro.
Junio	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta departamental del Vino Patero.
Julio	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta patronal en honor a Nuestra Señora del Carmen.
Agosto	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta patronal en honor a San Roque.• Fiesta patronal en honor a Santo Domingo de Guzmán.
Septiembre	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta departamental de la Primavera.
Octubre	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta de la Cerveza.
Noviembre	<ul style="list-style-type: none">• Desafío Cuesta del Viento.• Fiesta departamental de la Fundación de Iglesia.
Diciembre	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta patronal en honor a la Virgen de Andacollo.• Fiesta patronal en honor a la Virgen de Santa Lucía.• Campeonato de Windsurf.

El calendario de celebraciones presenta una profusión de eventos a lo largo de todo el año (excepto marzo). Previsiblemente, casi la mitad de las festivi-

dades ocurre en temporada estival y el resto se distribuye homogéneamente entre las demás estaciones.

En suma, los componentes atractivos del destino turístico Iglesia se resume en los siguientes:

- Macroproductos turísticos: Celebraciones, Cultura, Prehispánicos, Naturaleza, Religiosos, Rural, Deportivos, Personalidades célebres, Termas.
- Atractivos turísticos destacados: Termas de Pismanta, Dique Cuesta del Viento, Reserva Provincial de la Biosfera San Guillermo, Camino del Inca y Vicuñas.
- Calendario turístico: 23 celebraciones todo el año y muchas concentradas en verano.
- Corredores turísticos: caminos de álamos.
- Paisajes turísticos: paisaje natural, rural y urbano.
- Parajes turísticos: las villas del departamento (Bella Vista, Villa Iglesia, Las Flores, Rodeo).

En comparación con la oferta turística oficial, se observa que los atractivos recomendados por el municipio coinciden con los recursos turísticos aquí considerados como destacados: Pismanta, Reserva de San Guillermo y dique Cuesta del Viento. Para el municipio, el atractivo que cuenta con mayor distinción es el último, ya que es presentado desde diferentes aristas. El Camino del Inca no es mencionado ni promocionado turísticamente. Además, las festividades son presentadas en el material promocional bajo la denominación de *Iglesia Virtuoso*, producto que incluye las costumbres y tradiciones del lugar. Aunque solo resaltan las más concurridas. Asimismo, el corredor de álamos estaría implícito dentro del producto *Iglesia Natural*, donde se observa una imagen con el típico callejón iglesiano en otoño, compuesto por una gran alameda. Finalmente, los recursos ausentes en la promoción local son las personalidades de la zona; tampoco se distinguen los parajes turísticos.

4. Demanda turística

A fin de describir los arribos turísticos a Iglesia se recurre a informes oficiales del gobierno provincial (Ministerio de Turismo y Cultura, 2013 y 2014), de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2007) y de la prensa local.

PROCEDENCIA. Los principales flujos turísticos que arriban a la provincia proceden del país (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, La Pampa, San Luis y Mendoza) y del extranjero (Chile, Perú, Uruguay y Europa). En ciertos fines de semana, en los que se desarrollaron eventos específicos (campeonatos y congresos), la demanda se incrementó.

En el caso particular del departamento de Iglesia, la procedencia de los turistas se distribuye de la siguiente manera:

- Residentes de la provincia de San Juan: muchos sanjuaninos y visitantes de otras provincias tienen su propia casa de fin de semana o alquilan.
- Cuyo: se reciben turistas de Mendoza y San Luis que viajan con familiares o amigos, especialmente para determinados eventos y fechas, como Semana Santa y fines de semana largos.
- Argentinos: en menor medida visitan el departamento turistas del Norte y del Sur del país.
- Extranjeros: poco frecuentes, generalmente arriban a Iglesia por motivos de trabajo (minería e inversiones) o por algún determinado suceso.

En suma, predomina ampliamente el visitante provincial y nacional. Hace varios años, para determinadas fechas (como la Semana Santa) los jóvenes sanjuaninos acostumbran pasar unos días la localidad de Rodeo. Esto origina un gran movimiento en el dique y activa los servicios cercanos. Además, se observan movimientos de turistas chilenos, debido a la cercanía. Se espera que la situación de visitantes extranjeros se modifique mediante la incorporación del túnel de Agua Negra y el emprendimiento Pampas del Cura (Pérez, 2012).

Cabe advertir cómo varían los intereses y las prioridades en conocer y visitar lugares según la procedencia de los turistas nacionales. Así, las personas que llegan desde Buenos Aires se ven atraídos por recursos y atractivos que se encuentran en o se relacionan con la montaña y en la gastronomía típica de la zona. También se interesan por ciertos productos culturales, como las artesanías, por lo que suelen adquirir tejidos y lanas (de llama, por ejemplo) que no suelen ver o conseguir donde residen y que aquí son más económicos. Incluso no son pocos los que compran en cantidad esas prendas y materiales. Difieren los intereses para aquellos procedentes de Cuyo, a quienes no les resulta novedoso lo relacionado con montañas, gastronomía o artesanías y prefieren el dique u otros bienes culturales.

ACTIVIDADES. Según las actividades que desarrollan, se pueden identificar tres tipos de turistas en Iglesia. Por un lado, un sector de la demanda se mantiene fiel a las aguas termales. De hecho, muchos turistas se instalan en el hotel Pismanta con el único fin de disfrutar de sus aguas calientes. Por otra parte, recientemente se ha desarrollado un segmento que disfruta de actividades acuáticas y deportivas, arriban en busca de adrenalina y aventura permanentemente. Se trata de *turistas activos* que practican cabalgatas, trekking, montañismo, rafting, etc. Este tipo de turista crece con el tiempo y también genera un lazo de fidelidad muy fuerte con el lugar. Otro perfil de turista identificado es aquel que sólo busca descansar, sin la necesidad de practicar ninguna actividad activa. A éste se lo ve caminando por la zona donde se aloja y consumiendo los servicios básicos, comprando pan y *cemitas* caseras. Se trata de una demanda que no incurre en grandes gastos ni requiere lujos importantes. Muchos de ellos suelen ser residentes de San Juan que se escapan de la ciudad para reposar del trabajo y la rutina (Kaziura, 2012).

COMPOSICIÓN DEL GRUPO. Predominan los grupos familiares: parejas con niños que suelen alquilar cabañas o casas de campo con un espacio verde para los chicos y acaso piscina en verano. Este tipo de turista realiza actividades como cabalgatas y caminatas y visita las playas del dique y los emprendimientos turísticos que se dedican a la venta de dulces o artesanías. Tiene un perfil tranquilo y busca el disfrute de la naturaleza y el aire libre. Suele elegir

localidades como Rodeo, Las Flores y Bella Vista. Muy parecido es el caso de las parejas solas que llegan al departamento de Iglesia.

Por otro lado, hay grupos de jóvenes que se alojan en hostels, campings o casas de campo a precios accesibles y cercanos a los puntos más concurridos. En estos casos, la localidad elegida por excelencia es Rodeo, dado que ahí se encuentra el dique Cuesta del Viento cuyas playas son un punto de reunión y de práctica de deportes. En Rodeo también se encuentran los bares y pubs. Este segmento de la demanda realiza actividades de aventura y dedican tiempo a socializar y conocer a otros grupos de personas.

OCUPACIÓN HOTELERA. Fuera de las vacaciones (estival e invernal) y los fines de semana largos, la ocupación hotelera es inferior al 50%. La mayor concentración de la demanda ocurre en verano debido a las bajas temperaturas invernales, que dificultan la realización de actividades al aire libre, y al peligro de transitar rutas con hielo o nieve. En esta época, además, Iglesia ofrece temperaturas más amables a los sanjuaninos que la capital provincial. Cabe señalar que este destino se ubica en segundo o tercer lugar entre los más concurridos de la provincia durante fines de semana largos. Tanto aquí como en otros departamentos de la provincia, la ocupación en Semana Santa llega al 100%. Los tipos preferidos de alojamiento son cabañas, casas de campo, campings y hostels, a diferencia del promedio provincial que registra un 70% de alojamiento hotelero.

Época del año	Ocupación hotelera en 2013
Verano (enero y febrero)	70%
Fin de semana largo de febrero	87%
Semana Santa	100%
Fin de semana largo de junio	82%
Vacaciones de invierno	48%
Primera semana del receso escolar invernal	54%
Fin de semana largo de noviembre	79%

Fuente: Ministerio de Turismo y Cultura (2014).

A nivel provincial, el promedio anual de pernóctes registró aumentos constantes y arribó a 2,7 noches en 2013; junio, julio y noviembre fueron los meses en los que llegó a las tres noches. También la cantidad de visitantes registró un incremento sostenido con 616.000 ingresos en 2010; el crecimiento durante el decenio de 2003-2013 fue del 199% (Caballero, 2013). A nivel departamental, Iglesia y Valle Fértil fueron los municipios que más visitantes recibieron durante la temporada del 2013 (CAME, 2013). En el cuadro siguiente se puede apreciar el componente iglesiano de la demanda sanjuanina para el período 2000-2013: ha variado entre el 6 y el 10% y promedia casi el 9% (8,92).

Evolución en porcentaje de la demanda turística sanjuanina hacia Iglesia			
Año	Porcentaje	Año	Porcentaje
2000	8%	2007	10%
2001	6%	2008	11%
2002	7%	2009	10%
2003	9%	2010	10%
2004	8%	2011	8%
2005	9%	2012	10%
2006	10%	2013	9%

Fuente: Ministerio de Turismo de la Provincia de San Juan (2013).

OPORTUNIDADES. Por un lado, la construcción del túnel en el Paso Internacional Agua Negra resulta un proyecto promisorio ya que facilitará el tránsito todo el año. Solo en las temporadas 2012-2013 fue cruzaron 65.000 personas por el paso (San Juan 8, 2014).

Por otra parte, se espera gran impacto por el proyecto de aguas termales Pampas del Cura, que ofrece instalaciones y servicios sofisticados y novedosos (Pérez, 2012).

También la pavimentación de la ruta 149, que une Uspallata con Calingasta, puede favorecer la llegada de turistas chilenos y mendocinos a Iglesia a través del circuito de valles andinos.

Finalmente, eventos internacionales como el Dakkar (que incluyó la localidad de Bella Vista, departamento de Iglesia) y el Encuentro de Kitesurf convocan más visitas cada año (Municipalidad de Iglesia, 2014).

5. Destinos turísticos competidores

PRODUCTO DIQUE. El dique Cuesta del Viento está ubicado en la localidad de Rodeo, emplazado sobre la unión del río Blanco y el arroyo Iglesia. Presenta un viento característico con ráfagas consideradas las mejores en el país para la práctica de kitesurf (hasta 80 km/h). Esto lo hace ideal para practicar esquí acuático, pesca y kayak, aunque los protagonistas son el kitesurf y el windsurf. En la zona se han construido paradores, escuelas de deportes y hostels. Los turistas que llegan a Cuesta del Viento provienen de diferentes provincias del país y también del exterior. Todas las actividades náuticas mencionadas se encuentran sujetas a la ley provincial N°7.562/04 (Legislatura Provincial de San Juan, 2014). En el cuadro siguiente se sintetiza la comparación con el dique de Potrerillos (Mendoza) y con el dique Los Molinos (Córdoba):

Producto Dique	Cuesta del Viento	Potreriillos	Los Molinos
Navegable con motor	X		X
Navegable sin motor	X	X	X
Ráfagas de viento hasta 80 km/h	X		
Instalaciones turísticas	X	X	X
Distancia menor a 100 km desde la capital		X	X
Legislación de deportes náuticos	X	X	X
Demanda nacional	X	X	X
Demanda internacional	X	X	X
Otros atractivos cercanos	X	X	X

Cuesta del Viento se destaca por permitir la utilización de navegables con y sin motor, contar con fuertes ráfagas de viento y la presencia de atractivos

turísticos cercanos. La desventaja de este embalse es la distancia desde la capital sanjuanina.

PRODUCTO RESERVA DE LA BIOSFERA. San Guillermo fue designada en 1980 por la UNESCO como la primera Reserva de la Biosfera en país. Tiene una superficie de 981.460 ha y abarca las ecorregiones de Monte, Puna y Altos Andes. Tiene como objetivo resguardar el hábitat natural, sobre todo con relación a la vicuña. En una de sus zonas se prohíbe completamente la actividad humana, mientras que en las áreas restantes se permiten prácticas medidas y supervisadas. La distancia de la reserva desde la capital sanjuanina es de 450 km. En la medida que el caudal permite el acceso por el río Blanco, se llega a la reserva pasando por Angualasto, Malimán y el paraje El Chinguillo. También se puede acceder desde la provincia de La Rioja (Gobierno de San Juan, s/f). En el sitio todavía existen restos de complejos habitacionales y corrales prehistóricos en piedra. Se han hallado vestigios de herramientas líticas de la cultura de la Fortuna en contextos de arroyos y vegas. Asimismo, se han encontrado construcciones en superficie y semisubterráneas pertenecientes a la cultura de la Aguada. En la zona también hay construcciones en piedra con barro de origen incaico (Gobierno de San Juan, s/f). En el extremo oeste de la Zona de Usos Múltiples de la reserva se desarrollan actividades mineras cuyos proyectos se encuentran en distintos grados de desarrollo (RBSG, 2014). En el cuadro siguiente se sintetiza la comparación con las reservas de la Biosfera en Ñacuñán (Mendoza) y en Laguna Blanca (Catamarca):

Producto Reserva de la Biosfera	San Guillermo	Ñacuñán	Laguna Blanca
Distancia menor a los 200 km desde la capital		X	
Protección de fauna como objetivo principal	X		X
Protección de flora como objetivo principal		X	
Extensión territorial mayor a 900.000 hectáreas	X		X
Difícil acceso	X		
Actividad humana permitida	X	X	X
Museo			X
Elementos de culturas pasadas	X		X

San Guillermo se destaca por la protección de la vicuña y la existencia de vestigios de culturas prehispánicas. También posee el valor de ser la reserva de la Biosfera más antigua del país y cuenta con la mayor extensión territorial que las competidoras. El aspecto negativo es su complicado acceso y la distancia a la capital de San Juan (450 km).

PRODUCTO CELEBRACIONES. Tanto en Iglesia como en Calingasta se registran los oratorios más antiguos dedicados a la advocación chilena de la Virgen de Andacollo (Hevilla, 2001). En el caso de Iglesia, la fiesta se lleva a cabo en diciembre en la localidad de Los Tambillos, ubicada a 6 km del ingreso al departamento. Allí se reza el Rosario y luego los promesantes bailan y cantan para honrar a la Virgen, en cumplimiento de las promesas de ellos y de sus padres. El tipo de visitante es generalmente doméstico. La demanda suele ser repetitiva ya que se trata de personas muy fieles a esa devoción. Además, las personas de la zona asisten año tras año. Tienen una participación activa tanto niños como adultos.

La Fiesta de Valles y Cumbres Iglesiasianas se realiza en febrero en la localidad de Bella Vista y es una de las más populares del departamento. No solo llegan sanjuaninos sino también suelen concurrir agrupaciones chilenas. El evento se realiza en un predio ubicado en la calle principal bellavistana. Las actividades gauchescas que se destacan en el festival son la yerra, la doma, las carreras y las danzas folclóricas. Complementan otros atractivos, como la gastronomía vernácula: empanadas, pastelitos y otras comidas típicas de la región. También se presentan diferentes grupos folclóricos locales y provinciales.

En el cuadro siguiente, la Fiesta de la Virgen de Andacollo es comparada con su homónima chilena (IV Región) y la Fiesta de Valles y Cumbres con la sanjuanina Fiesta de Destrezas Criollas y Folklore de Médano Rojo (Rawson).

Producto Celebraciones	Fiesta de Andacollo-Iglesia	Fiesta de Andacollo-Chile	Fiesta de Valles y Cumbres Iglesias	Fiesta de Destrezas Criollas y Folclore
Distancia menor a los 100 km desde la capital				X
Demanda nacional	X	X	X	X
Demanda internacional			X	X
Demanda repetitiva	X	X		
Reconocimiento por parte del turista		X	X	X
Lugar de difícil acceso		X		

Por una parte, la Fiesta de la Virgen de Andacollo constituye una versión a escala menor que la fiesta original chilena, aunque refleja de manera muy similar sus ritos, danzas y procesiones. Recibe una demanda nacional y repetitiva. Por otra parte, la Fiesta de Valles y Cumbres Iglesias, aunque más sencilla que su competencia, mantiene una esencia y un contexto cultural típico de pueblo anfitrión, lo cual la hace atractiva.

PRODUCTO TERMAS. Las Termas de Pismanta son reconocidas en la región por sus propiedades curativas. Sus aguas se destacan por contar con altas temperaturas, de hasta 45°C, y por tener propiedades radiactivas; son bicarbonatadas, alcalinas y sódicas. Se localizan a 50 km de la capital provincial por la RN 40. El hotel homónimo monopoliza los servicios disponibles; cuenta con una piscina termal descubierta, doce piscinas individuales en el interior (cada una con distintos grados de temperatura), spa y solárium. Su ubicación es próxima a Rodeo, a Las Flores y al paso internacional Agua Negra. Pismanta recibe a turistas nacionales y chilenos. En el cuadro siguiente se sintetiza la comparación con las termas de Cacheuta (Mendoza) y de Balde (San Luis):

Producto Termas	Termas de Pismanta	Termas de Cacheuta	Termas de Balde
Distancia menor a los 100 km desde la capital		X	X
Demanda nacional	X	X	X
Demanda internacional	X	X	
Variedad de servicios (baños privados, piletas, spa)	X	X	X
Atractivos a corta distancia	X	X	

Pismanta se encuentra cercana a otros atractivos, cuenta con una variedad destacable de servicios y recibe a turistas nacionales y chilenos. La distancia a la capital provincial no es un punto favorable ni desfavorable.

Cabe señalar que el Camino del Inca cuenta como competidores a destinos con igual jurisdicción que San Juan sobre el recurso (Mendoza y Salta), aunque con esos destinos sería oportuno trabajar el recurso conjuntamente; las escasas acciones turísticas iniciadas, de hecho, avanzan en tal sentido.

6. Plan estratégico y operativo

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer el desarrollo turístico del departamento de Iglesia y posicionarlo como destino turístico a nivel nacional

OBJETIVOS PARTICULARES: Los siguientes objetivos originan estrategias específicas:

1. Desarrollar productos turísticos novedosos y optimizar los existentes
2. Promocionar los productos turísticos a nivel nacional
3. Asistir a emprendedores turísticos privados para potenciar el sector
4. Fortalecer la organización del sector a través del incremento en la producción normativa

5. Establecer los mecanismos pertinentes para articular políticas públicas con otras áreas del municipio

El plan de turismo observa los siguientes horizontes temporales:

- Corto plazo: 2 años
- Mediano plazo: 4 años
- Largo plazo: 6 años

Estrategia	Programa	Acciones/Proyectos	Plazo
Desarrollo y optimización	Transformación de recursos en atractivos	Incorporación de instalaciones	C y M
		Desarrollo de relatos	Corto
		Desarrollo de actividades	Corto
		Construcción y puesta en marcha de centro termal en Rosales	Largo
	Mejoras en atractivos desarrollados	Incorporación de instalaciones	C y M
		Desarrollo de relatos	Corto
Promoción y comercialización	Productos destacados	Incorporación de cartelería	Corto
		Diseño e impresión de folletería. Asistencia a ferias. Diseño y actualización de sitio web	
	Nuevo producto "Personajes iglesianos"	Participación en eventos culturales	Corto
		Diseño e impresión de folletería. Asistencia a ferias. Diseño y actualización de sitio web	
	Eventos destacados	Activación de camión promocional	Corto
		Promoción en otras fiestas reconocidas	
		Incorporación del producto a sitios web	
		Implementación de descuentos	

Asistencia y capacitación	Formación de recursos humanos	Capacitación en inglés	Corto
		Capacitación en uso de servicenario	
	Fortalecimiento de operadores turísticos receptivos	Asistencia en diseño de productos turísticos	Mediano
		Lanzamiento de créditos para el desarrollo de productos turísticos receptivos	
Fortalecimiento normativo	Regulación de sector turístico	Diagnóstico con actores turísticos locales	Corto
		Desarrollo de proyectos de ordenanzas turísticas municipales	
Coordinación intersectorial	Integración y cooperación	Agenda intersectorial con otras áreas del municipio y la provincia	Corto

1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO Y OPTIMIZACIÓN

1.1. Programa de transformación de recursos en atractivos

1.1.1. Incorporación de instalaciones

- Fiestas departamentales: las instalaciones tendrán el objetivo de facilitar la contemplación de las actividades que allí se llevan a cabo: shows artísticos, actos, procesiones y actividades gastronómicas. Por un lado, se agregarán asientos y mesas que serán distribuidas estratégicamente para no entorpecer la visión del público; sobre todo en los casos de domas y espectáculos artísticos. Por otro lado, se agregará cartelera informativa que exponga los precios de las entradas, como también indicaciones sobre los baños, estacionamiento, sector para niños y demás servicios. Por último, para el caso de las festividades religiosas más concurridas, se incorporará señalización sobre el paso de su correspondiente procesión (corte

de calles o desvíos). También se dispondrá de un espacio de sombra y sillas.

- Viejo Molino de Bella Vista: se colocarán sillas en el interior para el turista que necesite descansar. También se incorporará folletería y fotografías antiguas sobre el molino y su función. En el exterior del lugar se expondrán los días y horarios de visita a través de un cartel.
- Camino del Inca: en los tramos donde sea pertinente se montarán miradores o sectores pensados estratégicamente para obtener una visión clara del camino. Estos sectores estarán señalizados. Además, se incorporará cartelería informativa que expondrá las características de los elementos que se observan en la zona: técnicas constructivas, funcionalidad del camino, vestigios hallados, etc.

1.1.2. Desarrollo de relatos

- Camino del Inca: el relato consistirá en informar sobre qué provincias argentinas actuales y departamentos de la provincia se extendió el imperio incaico. También las zonas iglesias que forman parte de este recurso. Además, se detallarán sus características y funciones. Por último, se brindará información sobre el grado de conservación del camino, posición de la comunidad respecto del patrimonio, etc. El relato se encontrará en folletería, sitio web, visita guiada y audioguías.
- Tamberías de Angualasto: se describirán las características de las construcciones y restos para esa cultura a partir de los tapiales, las vasijas y los vestigios óseos encontrados. Así como también se explicarán sus rituales y costumbres. Se presentará mediante sitio web y visitas guiadas.
- Felipa del Carmen Rojas: Se confeccionará un guion basado en su historia, particularmente en su don para detectar enfermedades mediante la práctica de la uroscopia. Además, se relatará cómo era Felipa, dónde vivía y su relación con la familia. Dicho relato se presentará en visita guiada, folleto y sitio web.

- Cira Cuevas: se destacarán sus habilidades de curandera y artesana en el relato a desarrollar: cualidades que han sido reconocidas en todo el departamento y la provincia. Se presentará en visita guiada, folleto y sitio web.
- Luis Ponce: el relato estará basado en sus famosas *pialadas* y sus destacados aperos artesanales. El relato se encontrará en visita guiada, folleto y sitio web.
- Sopa Cabello: se reconocerá su activa participación en los festivales criollos llevados a cabo en las localidades del departamento como también sus habilidades gauchas. Dicho relato se presentará en visita guiada, folleto y sitio web.
- Tito Adao: la información que se transmitirá estará basada en su destacada habilidad para herrar caballos y animales salvajes en solitario (superaba su propio récord de tiempo cada año). Dicho relato se expondrá a través de visita guiada, folleto y sitio web.

1.1.3. Desarrollo de actividades

Las siguientes actividades serán incorporadas en las fiestas departamentales:

- Organización de degustaciones (vinos, cervezas, etc).
- Organización de actividades para participar en procesos de elaboración gastronómica (pasteles, empanadas, etc).
- Incorporación de espacios para niños en Festival Criollo de Doma y Folklore, Fiesta departamental de Doma y el Lazo, Fiesta departamental del Pastel y Fiesta departamental del Puesterero. Se creará un sector con juegos de mesa y otras actividades al aire libre. El objetivo es crear un espacio donde los niños puedan entretenerse mientras los padres disfrutan de las domas y espectáculos.
- Sorteos con la entrada de premios (comida, artesanías, descuentos).
- Exposiciones de muestras locales y provinciales (fotografía, pintura, etc.)

1.1.4. Construcción y puesta en marcha de centro termal en Rosales

La propuesta comprende piscina termal abierta, piscina termal cerrada, área de camping, parrilleros, baños, comedor, cancha de fútbol y de vóley, juegos para niños, actividades programadas en grupo para niños y adultos. El centro apuntará al turista provincial y nacional y se espera recibir a grupos de jóvenes y familias con niños. Esta fuente termal hoy en desuso está próxima al resto de los emprendimientos termales de la zona (Pismanta y Pampas del Cura). En relación a esto, se espera que el destino ofrezca tres opciones completamente diferentes. Así, el turista podrá elegir el emprendimiento que le resulte más atractivo según su perfil y sus posibilidades económicas.

1.2. Programa de mejoras en atractivos desarrollados

1.2.1. Incorporación de instalaciones

- Reserva de la Biosfera de San Guillermo: se incorporará otro refugio, espacios de sombra, miradores para apreciar las vistas panorámicas y los carteles que correspondan al tramo del Camino del Inca.
- Termas de Pismanta: reemplazo de antigua piscina termal (nunca funcionó correctamente por los fuertes vientos) por otra más moderna con protección ante el viento al momento de ingresar y salir de la piscina. En este mismo espacio externo del hotel se incorporarán bebedores y glorietas. También se cambiarán sillas y mesas que se encuentran en mal estado.
- Dique Cuesta del Viento: se incorporarán paradores en cada una de las playas del dique, desde la playa Bahía de los Troncos hasta la playa Cerro Negro. Los mismos estarán contruidos con elementos de la zona y constituirán mesas y sillas. En algunos casos se agregarán bebedores y parrilleros. Además, en el ingreso a la localidad de Rodeo se informará mediante un cartel sobre cada una de las playas del Dique Cuesta del Viento. Se anunciarán los nombres de

las mismas, su ubicación, servicios, actividades permitidas y actividades prohibidas.

1.2.2. Desarrollo de relatos

- Tejidos típicos: se diseñará un guion con información sobre los tipos de productos textiles que se pueden encontrar, materiales, tipo de lanas, colores, técnicas de utilizadas, etc. Se realizará folletería específica sobre estos y se detallarán los principales lugares donde se pueden adquirir los productos.
- Fiestas provinciales y eventos: se confeccionarán relatos que, además de dar información general sobre cada uno de los eventos, destaquen los elementos particulares que los caracterizan. También de qué manera se puede participar en cada uno de ellos (fechas, valor de la entrada, servicios). Se realizarán folletos individuales de cada una de las fiestas y eventos. Dicha folletería será entregada con anticipación a los visitantes del Iglesia y de la provincia de San Juan. Esto se realizará a través de promotores, centros de informes, Dirección de Turismo del Iglesia y Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan. La información también se podrá encontrar en la *fanpage* y en el sitio web del Ministerio.
- Capilla de Achango: si bien generalmente en el lugar se encuentra una persona encargada que suele brindar información sobre el lugar, se diseñará un relato formal que incluya la historia: construcción, remodelaciones y trabajos posteriores, declaración como Monumento Histórico Nacional, influencia en la comunidad local. Esta información se dispondrá también mediante la organización de visitas pautadas con días y horarios (en meses de temporada alta). Esto se publicará en el sitio web del Ministerio de Turismo y Cultura y en la *fanpage* de la Municipalidad de Iglesia.
- Estancia Guañizuil y Finca el Martillo: a pesar de que son sitios que cuentan con página web propia, toda la información general se publicará a través de las redes sociales manejadas por la Mu-

municipalidad de Iglesia: horarios de atención, dirección, productos, servicios, etc.

2. Estrategia de promoción y comercialización

2.1. Programa de productos destacados

2.1.1. Incorporación de cartelera

Carteles indicativos y promocionales en sitios estratégicos, como el cruce entre las RN 149 y 436: punto de bifurcación hacia Calingasta o Iglesia desde San Juan.

2.1.2. Diseño e impresión de folletería

Impresos a distribuir en San Juan, Calingasta y Valle Fértil en temporada alta (destinos provinciales más concurridos por turistas).

2.1.3. Asistencia a ferias

Participación en la Feria Internacional de Turismo (FIT) para afianzar la posición a nivel nacional e internacional mediante la generación de contactos y presentación de folletería y videos. También se participará en ferias y congresos turísticos del Norte del país para capturar otros segmentos de demanda turística.

2.1.4. Diseño y actualización de sitio web

En la página web del Ministerio de Turismo y Cultura de la provincia se dedicará un espacio relevante al Camino del Inca. Recuérdese que el tramo iglesiano es más extenso que el de los otros tres departamentos sanjuaninos involucrados en ese sistema vial andino.

2.2. Programa de nuevo producto “Personajes iglesianos”

2.2.1. Participación en eventos culturales

Eventual inclusión de personalidades célebres en eventos culturales de San Juan, Cuyo y La Serena (Chile). Habrán descuentos a estos eventos a través de la aplicación “Club San Juan Cultura” del Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan. También se organizará una muestra fotográfica sobre los personajes y se exhibirán productos característicos de ellos, como los tejidos artesanales de Doña Cira Cuevas o los aperos y lazos de Don Luis Ponce.

2.2.2. Diseño e impresión de folletería

Folletos a color con fotos del personaje y su historia para ser distribuidos desde la Dirección de Turismo y centros de información turística del departamento, como así también desde el Ministerio de Turismo y Cultura de la provincia de San Juan.

2.2.3. Asistencia a ferias

Presentación de este producto en el stand provincial de la próxima Feria Internacional de Turismo (FIT). Se contará con folletería y videos que serán presentados a través de televisores y repartidos en CD promocionales.

2.2.4. Diseño y actualización de sitio web

Incorporación de los personajes a la página web oficial correspondiente al área de Cultura (imágenes e información sobre cada uno de ellos). Además se sumará una sección especial a la página web “Club San Juan Cultura”, correspondiente a la Secretaría de Cultura del Ministerio de Turismo y Cultura de San Juan. Allí se podrán conocer las características más relevantes de cada uno de los personajes y su influencia en la cultura e identidad del departamento.

2.3. Programa de eventos destacados

2.3.1. Activación de camión promocional

Camión promocional para informar, entregar folletería y compartir videos sobre los eventos de windsurf y kitesurf. El móvil recorrerá Mendoza, Córdoba y Buenos Aires inicialmente.

2.3.2. Promoción en otras fiestas reconocidas

Las fiestas departamentales serán promocionadas mediante folletería en otras festividades como: Festival Nacional de Doma y Folklore en Jesús María y Festival Nacional de Folklore en Cosquín (ambos en la provincia de Córdoba) y Fiesta Nacional de la Vendimia en la provincia de Mendoza. También se contará con un stand correspondiente en la Fiesta Nacional del Sol en la provincia de San Juan. Se desarrollará una serie de folletos por tipo de fiesta. Cada uno contará con información general, un mapa e imágenes ilustrativas. Se las clasificara de la siguiente manera:

- Fiestas gauchas y folklóricas (Festival Criollo de Doma y Folklore, Festival de Doma y Destrezas Criollas, Fiesta departamental de Doma y el Lazo, Fiesta departamental del Puestero, Fiesta Provincial de Valles y Cumbres Iglesias)

- Fiestas gastronómicas (Fiesta de la Cerveza, Fiesta departamental del Pastel, Fiesta provincial de la Semilla y la Manzana, Fiesta departamental del Vino Patero)
- Fiestas religiosas (Fiesta Patronal en honor a la Virgen de Andacollo, Fiesta Patronal en honor a Nuestra Señora del Carmen, Fiesta Patronal en honor a San Isidro, Fiesta Patronal en honor a San Roque, Fiesta Patronal en honor a Santa Lucía, Fiesta Patronal en honor a Santo Domingo de Guzmán)
- Otras fiestas (Fiesta departamental de Carnaval, Fiesta departamental de la Fundación de Iglesia, Fiesta departamental de la Primavera).

2.3.3. Incorporación del producto a sitios web

Los atractivos serán promocionados en internet. Esto incluye la página de Ministerio de Turismo y Cultura, San Juan La estrella de los Andes, Facebook del Ministerio de Turismo y Cultura, Prensa Turismo San Juan, etc.

2.3.4. Implementación de descuentos

Acuerdos con las escuelas de kitesurf y windsurf para proponer descuentos a residentes sanjuaninos entre noviembre y marzo. También se ofrecerá 2x1 a residentes sanjuaninos en la compra de entradas a eventos y fiestas determinadas: Desafío Cuesta del Viento, Encuentro de Kitesurf, Campeonato de Windsurf, Fiesta provincial de la Semilla y la Manzana y la Fiesta provincial de Valles y Cumbres Iglesianas.

3. Estrategia de Asistencia y Capacitación

3.1. Programas de formación de recursos humanos

3.1.1. Capacitación en inglés

Objetivo: facilitar la comunicación con turistas extranjeros a fin de satisfacer sus expectativas.

Destinatarios: informadores turísticos, empleados de las distintas áreas de turismo, cultura y deporte, museos

Implementación: Se entregará material impreso y CD. Se realizará en la sala de convenciones - nodo turístico de Pismanta.

Contenido: Saludos de recibimiento y despedida (personal y telefónica). Preguntas básicas y frecuentes del turista. Cómo dar direcciones y ubicar al visitante en la zona. Términos relacionados con atractivos, esparcimiento y alimentación.

3.1.2. Capacitación en uso de servicenorio

Objetivo: Comprender la importancia de implementar un sistema de atención al cliente teniendo como base la aplicación estricta en estándares de atención y buscando homogeneizar el servicio que se esté brindando.

Destinatarios: personal de la Dirección de Turismo y centros de información turística.

Implementación: charla explicativa con apoyo de proyector y material impreso que será entregado. Se dictará en la sala de convenciones - nodo turístico de Pismanta.

Contenido: Día 1: “Importancia de la aplicación de estándares de atención”.
Día 2: “Diseño del servicenorio y la relación con el turista”

3.2. Programa de fortalecimiento de operadores turísticos receptivos

3.2.1. Asistencia en diseño de productos turísticos

Capacitación para ofrecer las herramientas necesarias para que las EVT en funcionamiento puedan desarrollar el estudio, la programación y propuesta de productos y paquetes turísticos.

3.2.2. Lanzamiento de créditos para el desarrollo de productos turísticos receptivos

Dirigida a proyectos sobre incorporación de tecnologías, instalaciones, vehículos, elementos relacionados a la publicidad y comercialización. El crédito tendrá un año de gracia y tres años de plazo para su cancelación. También se les ofrecerá a los operadores cubrirles un porcentaje de financiamiento en folletería.

4. Estrategia de fortalecimiento normativo

4.1. Programa de regulación de sector turístico

4.1.1. Diagnóstico con actores turísticos locales

Entrevistas a actores locales a fin de detectar los aspectos más urgentes a tratar desde el municipio

4.1.2. Desarrollo de proyectos de ordenanzas turísticas municipales

- Medidas para la protección del ambiente y el suelo en el desarrollo de actividades turísticas.

- Control de seguridad en la práctica de actividades turísticas de aventura desarrolladas tanto en tierra como en agua: habilitación de instalaciones permanentes o transitorias específicas para desarrollo de eventos (ej.: rampas, muelles) como el caso del Kitefest o Campeonato de Windsurf.
- Especificar áreas y zonas para desarrollo turístico con indicación de actividades preferentes y estudios de capacidad de carga en espacios sensibles (ej.: Camino del Inca).
- Registro actualizado de servicios de turismo receptivo, alojamiento, gastronomía y esparcimiento.

5. Estrategia de coordinación intersectorial

5.1. Programa de integración y cooperación

5.1.1. Agenda intersectorial con otras áreas del municipio y la provincia

Urge trabajar sobre los siguientes temas: falta de señalización vial (correspondiente al área de Obras Públicas), desvalorización de las costumbres locales (área Cultura) y contaminación del ambiente y utilización de recursos no renovables por la práctica de la minera (sectores de Economía y Ambiente). Las tareas a coordinar se centrarán en:

- Reparación de rutas y caminos deteriorados: acondicionamiento en tramos de rutas nacionales 40; 150 y 436.
- Incorporación y reacondicionamiento de señalización vial.
- Fomento de actividades junto con el área de cultura para la puesta en valor de técnicas y herramientas de producción: artesanías, cultivos, gastronomía típica, festividades, etc. Destacar las tradiciones

heredadas de generación en generación por las familias típicas iglesiasianas.

- Definición de políticas medioambientales sobre el uso de recursos naturales: no solo en cuestión de minería si no también en general. Organizar reuniones con diferentes actores de la comunidad y diseñar trabajos vinculados con el reciclado.

Estas tareas se pautarán de acuerdo con lo que disponga cada área, presentando plazos para controles periódicos respecto de la realización de las acciones.

Referencias bibliográficas

- Caballero, N. (10 de agosto de 2013). *El turismo ganó una década en San Juan*. Tiempo de San Juan. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de <http://www.tiempodesanjuan.com/>
- Gobierno de San Juan (2014). Boletín oficial. Recuperado el 23 de julio de 2014, de [http://sanjuan.gov.ar/panel/repositorio/subidas/noticias/fckeditor/file/tmp/boletin/A%C3%B1o%202014/Enero/\(01\)%20\(ENERO\)%2014-01-14%20\(P_24%20Internet\).pdf](http://sanjuan.gov.ar/panel/repositorio/subidas/noticias/fckeditor/file/tmp/boletin/A%C3%B1o%202014/Enero/(01)%20(ENERO)%2014-01-14%20(P_24%20Internet).pdf)
- Hevilla, M. (2001). *Fiesta, migración y frontera*. Scripta Nova-Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Recuperado el 3 de mayo de 2015, de <http://www.ub.edu/geocrit/sn-94-106.htm>
- Kaziura, D. (29.01.2012). *El espejo multifunción*. Diario de Cuyo. Recuperado el 9 de julio de 2014, de <http://www.diariodecuyo.com.ar>
- Legislatura Provincial de San Juan (2015) Ley N°: 7562. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de <http://www.legislaturasanjuan.gob.ar/>
- Ministerio de Turismo y Cultura (2013). *Iglesia- Rodeo*. Recuperado el 31 de agosto de 2014, de <http://sanjuanlaestrelladelosandes.com/>,
- Ministerio de Turismo y Cultura (2014). *13° Fiesta de las Destrezas Criollas y el Folklore*. Recuperado el 24 de Febrero de 2015, de <http://sanjuan.gov.ar/Default.aspx?nId=10279&cId=2>
- Municipalidad de Iglesia (2014). Recuperado el 19 de marzo de 2014, de <http://sanjuan.gov.ar/Default.aspx?cId=210>
- OMT (2007) Organización Mundial del Turismo, Fundación Themis; Presidencia de la Nación,

Secretaría de Turismo y Gobierno de San Juan, Secretaría de Estado de Turismo, Cultura y Medioambiente. *El libro blanco del turismo de San Juan*.

Pérez, M. (06.05.2012). *Un pueblo termal, entre la tierra y el cielo*. Diario de Cuyo. Recuperado el 2 de septiembre de 2014, de <http://www.diariodecuyo.com.ar/>

RBSG (s.f). Reserva de la Biosfera San Guillermo. ¿Qué es una Reserva de la Biosfera?. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.reservasanguillermo.com/reserva-de-biosfera-san-guillermo.html#¿qué-es-una-reserva-de-biosfera?>

San Juan 8 (2014) *Chile y Argentina se reúnen en Coquimbo para apurar Agua Negra*. Recuperado el 5 de julio de 2014, de <http://www.sanjuan8.com/sanjuan/Chile-y-Argentina-se-reunen-en-Coquimbo-para-apurar-Agua-Negra-20140515-0017.html>

Otra fuentes en la versión original del plan

Abraham, E. y Martínez, F. (2000). *Catálogo de Recursos humanos e información relacionada con la temática ambiental en la región andina argentina*. Mendoza: GTZ Cooperación Técnica Alemana.

Acerenza, M. (1997). *Reflexiones sobre la planificación del turismo en Latinoamérica*. Revista Aportes y Transferencias. II (1).

Acerenza, M. (2008). *Gestión municipal del turismo*. México: Trillas.

Archilla, J.; Ramos, R. y Salinas, M. (2010). *Informe mensual sobre el departamento de Iglesia*. Revista Actual, 2 (1).

Argentina Turismo (s.f). *Laguna Blanca en Catamarca*. Recuperado el 24 de Febrero de 2015, de <http://www.argentinaturismo.com.ar/catamarca/lagunablanca.php>

Arriaga, M. (2006). *Caracterización de la vegetación en la reserva de biósfera laguna blanca (Catamarca, Argentina)*, Córdoba: Ecología Austral.

Atencia, O.; Nozica, G. y Malmood, A. (2007). *Identificación de estrategias para la formulación de planes de crecimiento territorial para los departamentos de Jáchal, Iglesia y Calingasta*. San Juan: Universidad Nacional de San Juan.

Balmaceda, J. (2014). *La Momia del Cerro: El Toro cumplió las bodas de oro*. Tiempo de San Juan. Recuperado el 21 de febrero de 2014, de <http://www.tiempodesanjuan.com/>

Bazán, R. (2005). *Teledetección y modelado numérico para el análisis de la calidad de agua del embalse Los Molinos, Córdoba, Argentina*. Ingeniería Hidráulica en México, XX (2).

Boshoven, J. y Tognelli, M. (2001). *El desierto del monte: La Reserva de la Biosfera de Ñacuñán*. Recuperado el 2 de mayo de 2015, de unesdoc.unesco.org/images/0018/001873/

187306so.pdf

- Bosquet, D. (2005). *Patrimonio cultural intangible*. Mendoza: Ediciones Culturales de Mendoza.
- Boullón, R. (1985). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Boullón, R. (1990). *Municipios turístico*. México: Trillas.
- Bureau of Land Management (1980). Recuperado el 3 de abril de 2014, de <http://www.blm.gov/wo/st/en.html>
- Cadena 3. (2014) *A los 105 años falleció en San Juan Doña Felipa, la “médica de la alfalfa”*. Recuperado el 21 de febrero de 2014, de <http://www.cadena3.com/>
- CAME (2013). Confederación Argentina de la Mediana Empresa. *Balance de la temporada de turismo*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://www.redcame.org.ar/contenidos/comunicado/Balance-de-la-temporada-de-turismo.986.html>
- Centro Termal de Cacheuta (s.f). Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.termascacheuta.com/centroHotel.php>
- Collado, A.; Ghiglione, C; Millón, J. y Orellano, J. (2001). *Análisis de los impactos sociales, económicos, culturales y ambientales de la minería*. San Juan: Universidad nacional de San Juan.
- DBAM (s.f). Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos. Museo Histórico Nacional. *Fiesta de la Virgen de Andacollo*, Chile.
- Diario de Cuyo (2014). *Gioja festejó la declaración del Camino del Inca como patrimonio de la UNESCO*. Recuperado 22 de junio de 2014, de <http://www.diariodecuyo.com.ar/>
- Diario La Provincia (2014). *Apuestan a Colangüil y Tudcum como nuevos destinos turísticos de Iglesia*. Recuperado el 29 de octubre de 2014, de <http://www.diariolaprovinciasj.com/>
- Diez Santo, D. (2011). *La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas*. Alicante: Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas Universidad de Alicante.
- Dique Potrerillos (s.f). Recuperado el 19 de julio de 2014, de <http://www.diquepotrerillos.com.ar/>
- Ferradás, S. (2001). *La relevancia del producto náutico en la oferta turística*. España: Alicante.
- Finca El Martillo (2014). *¿Quiénes somos?*. Recuperado el 31 de agosto de 2014, de <http://www.fincaelmartillo.com/>
- Gobierno de San Juan (2015). *Reserva de la Biosfera de San Guillermo*. Recuperado el 18 de febrero de 2015, de <http://www.sanjuan.gov.ar/>
- Guevara, M. (2011). *Tesoro en el desierto*. Revista Veintitrés.

- Hernández, J. (2011). Ñacuñán: un pueblo de 20 casas en el desierto de Santa Rosa. Diario Los Andes. Recuperado el 19 de febrero de 2015, de <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2011/11/6/nacunan-pueblo-casas-desierto-santa-rosa-604871.asp>
- Hotel Termas Pismanta (s.f). Recuperado el 18 de julio de 2014, de <http://www.hoteltermaspismanta.com.ar/servicios.html>
- INDEC (2015a) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010*. Recuperado el 2 de febrero de 2015, de http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp
- INDEC (2015b) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. *Indicadores socio-económicos de San Juan*. Recuperado el 5 de febrero de 2015, de <http://sanjuan.gov.ar/panel/repositorio/subidas/noticias/texto/B2BBEFF0571EC118978104655A4EFED4.pdf>
- Info5467 (s.f). *Conociendo el departamento, hoy Rodeo*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de <http://www.info5467.com/secciones/iglesia-noticias/537-conociendo-el-departamento-hoy-rodeo>
- INFOJUS (2014) Sistema Argentino de Información Jurídica, 2014. *Ley de náutica de la provincia de Córdoba*. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de <http://www.infojus.gob.ar/>
- Jardines de Tamarindos (s.f). Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://jardinesdetamarindos.com/index-1.html>
- Ley Náutica (2015). Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://www.infojus.gob.ar/5040-local-cordoba-ley-nautica-provincia-cordoba-lpo0005040-1968-10-28/123456789-0abc-defg-040-5000ovorpyel>
- Lonely Planet (2014). *Presentación de Rodeo*. Recuperado el 30 de agosto del 2014, de <http://www.lonelyplanet.com/>
- Marinero, J. (2005). *El éxodo rural en el departamento de Iglesia*. San Juan: Universidad Nacional de San Juan.
- Martínez, E. (2007). *Diversidad biológica y cultural de los Altos Andes Centrales de Argentina: línea de base de la reserva biosfera de San Guillermo- San Juan*. San Juan: Universidad Nacional de San Juan.
- Mattioli, L. (2008). *Propuesta para la puesta en valor de los recursos naturales termales fomentando el turismo, para el desarrollo sustentable del departamento de Iglesia*. San Juan: Universidad Nacional de San Juan.
- Michieli, T. (2007). *Población prehistórica e histórica de iglesia (provincia de San Juan)*. Revista TREFOS, 5.
- Ministerio de Minería (2008). *Plan de Desarrollo Sostenible Regional de los municipios con minería metalífera de San Juan*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de <http://mineria.sanjuan.gov.ar/>

- Ministerio de Minería (2013). *Provincia de San Juan - Recursos Hídricos*. Recuperado el 3 de julio de 2014, de <http://www.mineria.gob.ar/estudios/irn/snjuan/g-41a.asp>
- Ministerio de Turismo y Cultura (2007- 2011). *Plan de desarrollo turístico de la provincia de Mendoza*. Recuperado el 6 de julio de 2014, de <http://www.turismo.mendoza.gov.ar/ministerio/>
- Molina, S. y Rodríguez, S. (1991). *Planificación integral del turismo, un enfoque para Latinoamérica*. México: Trillas.
- Navarro, D. (2015). *Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración*, Cuadernos de Turismo, 35.
- Palacio, E. (2002). *Promoción y desarrollo del turismo en San Juan*. San Juan: Fundación Universitaria para Empresas en Crecimiento.
- Parietti, C. (2011). *Rutero Argentino*. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de <http://ruteroargentino.blogspot.com.ar/2011/03/resena-historica-del-rec-orrido.html>
- Parque Termal de Cacheuta (s.f). *Rumbo Familiar- información turística sobre la Republica Argentina*. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de <http://www.rumbofamiliar.com/articulos/parque-termal-de-cacheuta/>
- Quiroga, L. (7 de mayo 2012). *Infraestructura que nace de la minería*. Diario de Cuyo. Recuperado el 8 de junio de 2014, de <http://www.diariodecuyo.com.ar/>
- Rabiti, M. (2008). *Plan de Desarrollo Sostenible Regional de los Municipios con Minería Metalífera de San Juan: el caso Jáchal, Iglesia y Calingasta*, San Juan: Universidad Católica de Cuyo.
- Ruiz, M. (2005). *Patrimonio Cultural*. Mendoza: Ediciones Culturales de Mendoza.
- Ruta 40 (s.f). *Rodeo e Iglesia*. Recuperado el 31 de agosto de 2014, de <http://www.turismoruta40.com.ar/rodeo-iglesia.html>
- SADS (s.f.a). Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. *Estrategia de turismo sustentable*, Buenos Aires. http://www.infoleg.gov.ar/basehome/actos_gobierno/actosde-gobierno23-11-2009-2.htm
- SADS (s.f.b). Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. *Reserva de Biosfera Laguna Blanca*, Buenos Aires <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/UCPMAB/file/RB%20Laguna%20Blanca%20ARG.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente (2015) *Sistema Federal de Áreas Protegidas. Reserva de Biosfera Laguna Blanca Catamarca*. Recuperado el 24 de febrero de 2015, de http://www2.medioambiente.gov.ar/bases/areas_protegidas/detalles.asp?id=52
- Smardon, R. (1979). *Prototype Visual Impact Assessment Manual*. New York: University of New York.
- Tiempo de San Juan (2015). *Dirección de Promoción y Calidad Turística*. Recuperado el 10

de marzo de 2015, de <http://www.tiempodesanjuan.com/economia/2013/8/10/turismo-gano-decada-juan-37568.html>

Tomas, M. (2009). *El agua que cura*. Revista de Dialectología y Tradiciones Populares.

Travel San Juan (s.f). *Circuito Verde*. Recuperado el 30 de agosto de 2014, de <http://www.travelsanjuan.com.ar/verde.html>

Turismo de Córdoba (s.f). *Dique Los Molinos*. Recuperado el 21 de julio, de <http://www.turismocordoba.com.ar/losmolinos/dique.php>

Turismo El Litoral (2011). *Aguas termales: turismo y salud*. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de http://turismo.ellitoral.com/?m=interior&id_um=69353

TURPLAN II 2007- 2011 (2007). *Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza*, Gobierno de Mendoza.

UNESCO (2009). *Fiestas y rituales*. X Encuentro para la Promoción y Difusión del Patrimonio Inmaterial de Países Iberoamericanos, Lima. Recuperado el 14 de septiembre de 2014, de unesdoc.unesco.org/images/0018/001871/187158s.pdf

UNESCO (s.f). *Reserva de Biosfera Laguna Blanca-Sitio MAB de la Unesco y humedal Ramsar*. Recuperado el 24 de febrero de 2015, de <http://www.turismoruta40.com.ar/laguna-blanca-biosfera.html>

Villegas de Lillo, M. (2002). *Todo cambia. Potrerillos también y tiene su historia*. Revista Proyección, 2.

Capítulo V: Plan de turismo de Dina Huapi, Río Negro³⁵

Melisa Hansen y Diego Navarro-Drazich

1. Introducción

Dina Huapi es un municipio de 1.216 ha ubicado al noroeste de la Provincia de Río Negro, al pie de la montaña, a 15 km de Bariloche y en el límite con la Provincia de Neuquén. Presenta un clima árido y frío, y relieve llano. Su sistema hidrológico incluye los ríos Limay y Ñirihuau y el renombrado lago Nahuel Huapi. El municipio fue formalmente fundado en 2013, está a 770 m.s.n.m. y cuenta con 4.700 habitantes. Desde el punto de vista del espacio turístico, tiene funciones de centro de escala y de centro de excursión.

2. Diagnóstico del destino turístico

La versión original del diagnóstico de Dina Huapi presenta un extenso desarrollo en el que se destacan varios estudios de campo realizados a los efectos de este plan, entre ellos:

35 Este capítulo tiene base en la tesis de grado de la Lic. Melisa Hansen denominada “Planificación turística sostenible de Dina Huapi” (123 páginas), dirigida por el Dr. Diego Navarro, aprobada en 2017 en el marco de la Licenciatura en Turismo de la Universidad del Aconcagua y galardonada con la distinción “Tesina destacada” por la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de esa universidad en 2018.

- Estudio de opiniones sobre turismo en el municipio a partir de encuestas online a residentes
- Relevamiento de instalaciones turísticas y de elementos del espacio urbano
- Descripción de prestadores de servicios turísticos
- Estudio de informes de gestión para conocer la gestión turística municipal.
- Análisis de la imagen turística y del contenido promocional e informativo mediante el estudio de instrumentos oficiales: folleto, sitio web y cuenta de Facebook.

Diagnóstico del Destino Turístico	
Prioridad	Fortalezas
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Alto valor paisajístico. • Reserva de Vida Silvestre Laguna Los Juncos y variedad de aves. • Cerros aptos para excursiones. • Presencia de ciervos y truchas. • Localidad enmarcada por el PN Nahuel Huapi. • Existencia de importantes recursos hídricos. • Ubicación estratégica de la localidad, sobre la RN 40. • Proximidad a aeropuerto internacional de Bariloche y terminal de ómnibus. • Suficiente oferta hotelera. • Tranquilidad y seguridad caracterizan a la localidad. • Crecimiento de las fuentes de empleo locales. • Buena comunicación entre vecinos y comunicación fluida con el municipio. • Colectividad danesa activa con espacio propio (Club Danés). • Elaboración de artesanías con productos locales. • Tradiciones gauchas vigentes. • Cultivos en invernaderos, producción orgánica. • Dos chacras producen hortalizas en la localidad; una de ellas pertenece a la familia de uno de los fundadores de Dina Huapi. • Sede de eventos de gran convocatoria: La Rural y Fiesta de las Colectividades Europeo-Argentinas.

Prioridad	Oportunidades
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad al Paso Cardenal Samoré (Chile) • Pavimentación en curso de la RP 23 que comienza en Dina Huapi y conecta la Cordillera de los Andes con la costa Atlántica • Acceso al Corredor de Los Lagos y región Patagonia • Vuelos directos desde Brasil al aeropuerto de Bariloche
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Importante desarrollo turístico generado por el Resort Amerian Villa Huapi-Dina Huapi en construcción
Prioridad	Debilidades
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente oferta gastronómica. • Ausencia de terminal de ómnibus propia. • Escasos servicios de transporte interno. • Pocos circuitos turísticos disponibles para turista independiente o paquetes. • Escasa oferta de esparcimiento. • Ausencia de cloacas y consecuente contaminación de recursos hídricos. • Escasa señalización turística y vial. • Falta de normativa que proteja el patrimonio natural. • Ineficiente promoción y posicionamiento del destino. • Insuficiente gestión del área municipal de Turismo. • No existe información acerca de la demanda turística de la localidad. • Falta de estaciones de servicio.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes servicios para el automotor. • Escaso control de la pesca y caza furtiva. • No existen establecimientos productivos adaptados al turismo.
Prioridad	Amenazas
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de erupción de volcanes (ej.: Cordon Caulle-Puyehue). • Proximidad a Bariloche y consecuente inseguridad.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de hanta virus en épocas de floración de la caña colihue. • Caza y pesca furtiva.

De un lado, las fortalezas de Dina Huapi radican en sus recursos turísticos (naturales y culturales, aprovechados y potenciales), en su tranquilidad y seguridad, y en su ubicación estratégica. De otro lado, las debilidades del destino coinciden con falencias del Estado: escasez o inexistencia de elementos materiales (infraestructura, equipamiento, instalaciones) e insuficiente gestión pública (normativa, promoción, investigación). Una situación intermedia presentan los servicios turísticos: algunos con oferta suficiente y otros en desventaja.

3. Diagnóstico de componentes atractivos del destino turístico

Diferentes ejercicios intelectuales se realizaron a fin de analizar la materia prima del destino.

Valoración de recursos turísticos	
Valor alto	
<ul style="list-style-type: none"> • Parque Nacional Nahuel Huapi. • Lago Nahuel Huapi. • Río Limay. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro Leones. • Pesca. • Tren patagónico.
Valor medio	
<ul style="list-style-type: none"> • Paisaje de Estepa. • Paisaje de montaña y lagos. • Ruta Nacional N° 40. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta Nacional N°23. • Bicisendas.
Valor bajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Trucha arco iris y trucha marrón. • Variedad de aves. • Río Ñirihuau. • Cerro Carmen de Villegas. • Paisaje de cortinas de álamos. • Reserva Natural Laguna Los Juncos. • Tambo Viejo. • Réplica Modesta Victoria. • Costanera Dina Huapi. • Estación de tren Ñirihuau. • Chacras Hansen. • Club Danés. • Mercado de la Estepa. • Fiesta Provincial de la Estepa y el Sol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancia La Esperanza. • Chocolatería Amancay. • Tradiciones gauchas. • Feria “La Rural”. • Permacultura. • Colectividad danesa. • Comunidad mapuche. • Circuito de la Estepa. • Stand up paddle. • Kitesurf- windsurf. • Cabalgatas. • Kristian Hansen. • Jens Brendstrup. • Fiesta de las colectividades europeo-argentinas.

Se observa que el 15% de los recursos alcanzaron una valoración alta y más del 10% obtuvieron valoración media. La mayoría de los recursos turísticos de Dina Huapi (más del 70%) poseen una relevancia baja.

Valoración de atractivos turísticos	
Desarrollados	
<ul style="list-style-type: none"> • Trucha arco iris y trucha marrón. • Cerro Leones. • Costanera Dina Huapi. • Estancia La Esperanza. • Fiesta de las Colectividades Europeo-Argentinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bicisendas. • AlmaZen. • Feria “La Rural”. • Circuito de la Estepa. • Cabalgata.
Semi / Subdesarrollados: requieren instalaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Paisaje de montaña y lagos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paisaje de cortinas de álamos.
Semi / Subdesarrollados: requieren relatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Kristian Hansen. • Jens Brendstrup. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réplica Modesta Victoria.
Semi / Subdesarrollados: requieren actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Stand Up Paddle 	<ul style="list-style-type: none"> • Kite- Windsurf
Semi / Subdesarrollados: requieren instalaciones y relato	
<ul style="list-style-type: none"> • Tren patagónico. • Estación de tren Ñirihuau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de la Estepa.
Semi / Subdesarrollados: requieren actividades y relato	
<ul style="list-style-type: none"> • Club danés. • Chocolatería Amancay. • Fiesta Provincial de la Estepa y el Sol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permacultura. • Colectividad danesa. • Comunidad mapuche.
Semi / Subdesarrollados: requieren instalaciones, relatos y actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de aves. • Lago Nahuel Huapi. • Río Limay. • Río Ñirihuau. • Cerro Carmen de Villegas. • Paisaje de Estepa. • Parque Nacional Nahuel Huapi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reserva Vida Silvestre Laguna Los Juncos • Tambo Viejo. • Chacras Hansen. • Ruta Nacional Nº 40. • Ruta Provincial Nº 23. • Tradiciones gauchas. • Pesca.

Una decena de recursos turísticos han sido convertidos en atractivos turísticos; es decir que han obtenido el status de *desarrollados*. La mayoría de los recursos turísticos de Dina Huapi (tres cuartos) reclama la incorporación de instalaciones y/o relatos y/o actividades para su pleno desarrollo.

Recursos turísticos agregados	
Cultura	
<ul style="list-style-type: none"> • Tren Patagónico. • Tambo Viejo. • Réplica Modesta Victoria. • Estación de tren Ñirihuau. • Chacra Hansen. • Chocolatería Amancay. • Estancia La Esperanza. • Club Danés. • Mercado de la Estepa. • Circuito de la Estepa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradiciones gauchas. • Feria “La Rural”. • Permacultura. • Colectividad danesa. • Comunidad mapuche. • Kristian Hansen. • Jens Brendstrup. • Fiesta Provincial de la Estepa y el Sol. • Fiesta de las Colectividades europeo-argentinas.
Rural	
<ul style="list-style-type: none"> • Paisaje de cortinas de álamos. • Tambo Viejo. • Estación de tren Ñirihuau. • Chacra Hansen. • Club Danés. • Ruta Nacional N°40. • Ruta Nacional N°23. • Mercado de la Estepa. • Circuito de la Estepa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancia La Esperanza. • Tradiciones gauchas. • Feria “La Rural”. • Permacultura. • Comunidad mapuche. • Kristian Hansen. • Jens Brendstrup. • Cabalgatas.
Activo (Naturaleza-Aventura)	
<ul style="list-style-type: none"> • Pesca - Trucha arco iris y trucha marrón. • Variedad de aves (86 especies). • Lago Nahuel Huapi. • Río Limay. • Río Ñirihuau. • Cerro Carmen de Villegas. • Cerro Leones. • Reserva Vida Silvestre Laguna Los Juncos • Bicisendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paisaje de montaña y lagos. • Paisaje de cortinas de álamos. • Paisaje de Estepa. • Parque Nacional Nahuel Huapi. • Costanera Dina Huapi. • Ruta Nacional N°40. • Ruta Nacional N°23. • Actividades: kitesurf, windsurf, kayak, stand up paddle, rafting y cabalgatas.

Con cantidades similares, tres productos reúnen a gran parte de los recursos turísticos del destino: Cultural, Rural y Activo. Es decir que no hay gran diversidad de productos, pero los identificados cuentan con una oferta consistente en cantidad.

En suma, los componentes atractivos del destino turístico Dina Huapi se resume en los siguientes:

- Macroproductos turísticos: Cultural, Rural y Activo;
- Atractivos turísticos destacados: Parque Nacional Nahuel Huapi, Lago Nahuel Huapi, Tren Patagónico, Pesca en el Río Limay y Cerro Leones;
- Calendario turístico: 2 celebraciones;
- Corredores turísticos: bicisendas, RN 40 y RN 23;
- Paisajes turísticos: paisaje de estepa, paisaje de montañas y lagos.

4. Demanda turística

Por una parte, la Secretaría de Turismo y Cultura de Dina Huapi solo registra el número de turistas atendidos semanalmente durante enero y febrero de 2016, y su procedencia. Estos datos fueron publicados en el perfil de Facebook de ese organismo y constituyen una carencia que precisa ser resuelta. Por otra parte, se aprovechan los datos de estudios específicos de demanda realizados por el entonces Ministerio de Turismo de la Nación para Áreas Protegidas Nacionales; en este caso, para el Parque Nacional (PN) Nahuel Huapi (Mintur, 2014a y 2014b). Este informe relevó los municipios de Villa La Angostura, Villa Traful, San Carlos de Bariloche y Dina Huapi (considerando a los últimos dos como una única unidad). Si bien la tipología del centro turístico Dina Huapi difiere ampliamente de la de Bariloche, ambas localidades se encuentran en similar posición con relación al parque.

CANTIDADES. De un lado, el total de turistas que se acercaron a la oficina de informes de Dina Huapi (Secretaría de Turismo y Cultura) durante enero y

febrero de 2016 fue de 4.090 personas. De otro lado, las cifras del PN Nahuel Huapi indican que era el área protegida más turística del Corredor de los Lagos (conformado además por los PN Lanín, Los Alerces, Los Arrayanes y Lago Puelo) y la cuarta a nivel nacional; recibió 279.360 visitantes durante el 2013.

PROCEDENCIA. Los extranjeros que visitaron Dina Huapi provinieron de Alemania, Brasil, Canadá, Chile, España, Estados Unidos, Francia, Israel, Panamá, Paraguay, Perú, Suiza y Uruguay. Los datos del PN Nahuel Huapi señalan que recibieron más extranjeros que los demás parques del Corredor de los Lagos. Las principales provincias de procedencia del turismo doméstico fueron Buenos Aires, Neuquén, Río Negro, Córdoba, Mendoza y Santa Fe.

MEDIO DE TRANSPORTE. Por una parte, los visitantes de Dina Huapi señalaron que el auto particular fue el medio de transporte más utilizado, y en segundo término la bicicleta. Los buses de transporte de pasajeros no se detenían en la localidad, por lo que es un segmento que no figuraba en los registros municipales. Por otra parte, más de la mitad (50,8%) de los turistas del parque eligieron el avión.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO. Los turistas del PN Nahuel Huapi viajaron en pareja o grupos de tres o cuatro integrantes, o bien eran familias con hijos.

EDAD. Los visitantes del PN Nahuel Huapi se concentraban en la franja de 26 a 40 años, aunque los jóvenes de hasta 25 años también fueron un segmento destacable.

NIVEL SOCIOECONÓMICO, EDUCATIVO Y EMPLEO. Los visitantes del PN Nahuel Huapi pertenecían al nivel socioeconómico medio (ingreso mensual entre \$11.000 y \$30.000 por familia). El nivel de estudios alcanzado por la mayoría fue terciario o universitario. Se destaca la visita de empleados, sean profesionales o técnicos.

DISTRIBUCIÓN TEMPORAL. Si bien la mayor concentración se dio en períodos vacacionales (julio, noviembre, diciembre, enero y febrero), el flujo de los demás meses hizo posible la desestacionalización durante todo el año. Además, se observó fuerte presencia de brasileños en invierno (20,6%), chi-

lenos en primavera (14,9%) e israelíes en verano, en su mayoría menores de 26 años (5,8%).

TIEMPO DE ESTADÍA. El promedio de estadía en el parque y sus alrededores fue de 5,67 días en invierno y de 8,22 días en verano. Más de un tercio de los visitantes (34%) se quedó más de una semana. Y una porción importante de los consultados (42,6%) afirmó que el viaje total duraba dos semanas o más.

FORMA DE VIAJE. La mayoría de los turistas (casi un 75%) visitaron el parque en forma independiente; estos turistas se concentraron en estaciones no invernales. Un cuarto de los visitantes contrató paquetes turísticos (generalmente con pasajes incluidos), mayoritariamente para la temporada invernal; estos turistas adquirieron sus paquetes fuera del país en su mayoría. Por el contrario, los paquetes estivales correspondieron extensivamente a turistas nacionales.

FUENTES DE INFORMACIÓN. La página web del parque, agencias de viajes y redes sociales fueron las principales fuentes consultadas en primavera y verano. En invierno, a las fuentes mencionadas se sumaron otras webs de turismo (no especificadas), boca a boca, oficinas de información turística, televisión, radio y revistas; la visita previa fue la fuente más referida.

MOTIVO DEL VIAJE. Recorrer el parque fue la principal motivación del viaje (38,7% de los turistas) en verano, pero fue una más de las razones del viaje durante las otras tres estaciones para la mitad de los turistas (50% en promedio). A la vez, la visita al parque respondió al deseo de disfrutar de la naturaleza o relajarse para un tercio de los turistas (31% en promedio). En verano, se impuso el deseo de conocer el parque y, en invierno, la práctica de deportes (18,8%)

ALOJAMIENTO. Un 43,9% prefirió alojarse en hoteles y un 20,8% en cabañas.

FECHAS. Gran parte de los encuestados (75%) decidió las fechas en virtud de sus recesos laborales. Solo un 7,6% prefirieron estaciones no estivales dada la menor cantidad de gente.

ACTIVIDADES. Las principales actividades que se realizan en el parque fuera del verano fueron: relajación (15%), goce de la naturaleza (12,5%), excursiones

siones (11,4%), gastronomía (10,2%) y trekking y caminatas (9,8%). En verano, el trekking y las cabalgatas se impusieron como principal actividad (15,6%). Se registró cierta demanda de actividades culturales, que involucraran a las comunidades locales y eventos.

REPITENCIA. La mayor parte de los turistas no había visitado el parque anteriormente. Los que sí lo habían hecho demoraron en promedio cinco años para regresar. La mayor reiteración de visitas en invierno y primavera corresponden a viajeros que esperaron menos de dos años. La mayoría de los turistas (75,7%) expresó deseos de volver al parque, incluso en otras épocas del año.

OPORTUNIDADES. El Ministerio de Turismo de la Nación consideró como principales emisores hacia las áreas protegidas del país, en tres niveles diferentes, a: Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), en el plano doméstico; a Brasil y Colombia, en la región; y a Estados Unido, España y aún China, en el mundo.

Cabe destacar que la pavimentación de la RN 23 completaría el Corredor Bioceánico que une Osorno, en Chile, con San Antonio Oeste vía Villa La Angostura y Dina Huapi a través de las RN 231 y 40 (Vialidad Rionegrina, 2014). Esto posicionará a Dina Huapi como portal de acceso a la Región de los Lagos, al PN Nahuel Huapi, a la provincia de Río Negro, a la Línea Sur y a la Meseta de Somuncurá.

5. Plan estratégico y operativo

OBJETIVO GENERAL: Orientar el desarrollo turístico sostenible de Dina Huapi.

OBJETIVOS PARTICULARES: Los siguientes objetivos originan estrategias específicas:

1. Desarrollar la oferta turística de Dina Huapi.

2. Posicionar a Dina Huapi en el mercado turístico nacional e internacional.
3. Fortalecer el sector turístico público y privado.

El plan de turismo observa los siguientes horizontes temporales:

- Corto plazo: 2 años
- Mediano plazo: 4 años

Estrategia	Programas	Subprogramas y acciones	Plazo
Desarrollo de la oferta turística	Recursos y atractivos turísticos	Diseño y construcción de instalaciones para recursos relevantes	Corto
		Promoción de actividades vacantes como oportunidades de negocio	Corto
		Investigación para construcción de relatos de recursos relevantes	Corto
		Proyecto “Red de bicisendas” de la localidad	Mediano
	Macro-productos turísticos	Subprograma de turismo cultural	Mediano
		Subprograma de turismo rural	
		Subprograma de turismo activo	
	Servicios turísticos	Registro y red de prestadores	Corto
Promoción de servicios vacantes como oportunidades de negocio			
Estudio de mercados y promoción	Estudio de demanda real y potencial	Observatorio de la demanda turística real	Corto
		Estudio de la demanda turística potencial	
	Promoción turística	Marca Dina Huapi	Corto
Fortalecimiento institucional y empresarial	Asistencia empresarial, capacitación y financiamiento	Subprograma de optimización de servicios turísticos privados	Corto
		Asesoramiento en diseño de productos turísticos	Corto
		Cronograma de capacitaciones	C y M
		Línea de créditos para prestadores locales	Mediano
	Producción normativa	Proyectos de ordenanzas sobre kitesurf y windsurf.	Corto
		Creación del Área Natural Protegida Ñirihuau	Corto
	Información y concientización turística	Campaña “Dina Huapi y el turismo”	Corto
		Sección de información turística en sitio web oficial	

1. Estrategia de desarrollo de la oferta turística

Instituciones participantes: Municipalidad de Dina Huapi. Secretaría de Turismo y Cultura de Dina Huapi. Asociación de Turismo de Dina Huapi. Dirección de Vialidad Nacional. Sector privado - Cámara de Comercio de Dina Huapi

1.1. Programa de recursos y atractivos turísticos

1.1.1. Diseño y construcción de instalaciones para recursos relevantes

- Paisaje de montañas y lagos: binoculares y señalización. Se instalarán dos binoculares junto a la biciesenda que bordea el lago Nahuel Huapi, uno a la altura de la calle Los Retamos (actual extremo sur de la biciesenda) y el otro a la altura de la calle Los Abedules. Junto a ellos se dispondrá la señalización que facilitará la identificación de los cerros circundantes y su altura. Allí podrá distinguirse también el link del sitio oficial de la Secretaría de Turismo y Cultura de Dina Huapi (STCDH).
- Pesca de trucha marrón: señalización. Se instalará señalización en ambas márgenes de la naciente del río Limay y sobre el lado norte del puente sobre la RN 40. Se detallará claramente la obligación de contar con permiso de pesca, el tipo de pesca permitido allí, la temporada de pesca, link del sitio oficial de la STCDH y del Reglamento de pesca regional.
- Lago Nahuel Huapi: rampa accesible y servicio de guardavidas. Se contará con servicio de guardavidas en el sector de playa habilitado y bollado para garantizar la seguridad de los visitantes. Se incorporará una bajada accesible a la costa del lago para garantizar la plena accesibilidad a la misma y se dispondrá de sillas anfibas para que las personas que lo necesiten puedan ingresar al agua. Se contará con personal que asista el acceso al agua, de forma segura y controlada.

- Cerro Villegas: senderos y señalización. Se delimitarán los senderos para realizar el ascenso y así favorecer la actividad de manera organizada y disminuir la erosión de los frágiles suelos de la estepa. Se incorporará señalización que indique elevación del cerro, requerimientos mínimos para el ascenso y recordatorios acerca del cuidado del entorno (regresar con la basura, precauciones para evitar incendios y no dañar especies de la fauna y la flora).

1.1.2. Promoción de actividades vacantes como oportunidades de negocio

- Salidas fotográficas: Aves-reserva Laguna Los Juncos. Se promoverá la formación y especialización de fotógrafos y ornitólogos locales para la realización y consolidación de salidas programadas de avistaje y fotografía de aves en la localidad y en la zona de la Reserva de vida silvestre Laguna Los Juncos.
- Cursos artesanías: Mercado de la Estepa. Se propondrá la realización de talleres de tejido, elaboración de mermeladas y conservas, artesanías en madera y en cuero.

1.1.3. Investigación para construcción de relatos de recursos relevantes

- Aves: se desarrollará contenido audiovisual que brindará información acerca de las aves de la zona. La misma podrá descargarse desde el sitio web de la STCDH. Asimismo, se desarrollará una guía en forma de folleto con imágenes e información simplificada de dichas aves. El mismo estará disponible en la oficina de la STCDH.
- Paisaje de montaña y lagos-paisaje de estepa: se desarrollará contenido audiovisual con información acerca de la flora y la fauna que puede observarse en la localidad. La información se encontrará en el sitio web oficial de la STCDH.

1.1.4. Proyecto “Red de bicisendas” de la localidad

Se trabajará en la diagramación de una red de bicisendas que conecte los dos tramos actuales con nuevas vías. Las mismas servirán de acceso al río Limay, al río Ñirihuau, al cerro Villegas y, en principio, al tramo de la RN 23 hacia el cerro Leones. Se considerará la opción a largo plazo de hacer de la localidad una ciudad de bicicletas, en la que todos los puntos sean accesibles a través de bicisendas.

1.2. Programa de macroprodutos turísticos

En el corto plazo, durante el proceso de conversión de recursos turísticos en atractivos y de optimización de los atractivos turísticos existentes, los mismos serán agrupados de la forma representada en el cuadro de “Recursos turísticos agregados”. Se dará así origen a los macroprodutos identificados anteriormente.

A estas tres modalidades se incorporará también la insignia de la Marca Patagonia que, si bien es una representación vinculada al patrimonio natural y cultural de la localidad, no se encuentra incorporado en la identidad turística de este destino.

En el mediano plazo, se generarán acciones de promoción para los macroprodutos que posean al menos un 75% de sus atractivos desarrollados. Este desarrollo tendrá como base el programa “Asistencia empresarial, capacitación y financiamiento”. Las acciones iniciales propuestas son:

1.2.1. Turismo Cultural

Se desarrollará un circuito histórico de la localidad. Los sitios que formen parte de él serán referenciados en un mapa de Dina Huapi junto a una breve reseña que explique su vínculo con la historia local. Este mapa estará disponible como folleto y en el sitio web de la STCDH, la información será ampliada en este último y a través de señalización in situ.

1.2.2. Turismo Rural

A las fiestas ya consolidadas, se sumarán encuentros en los que se podrá participar en actividades de permacultura y cosecha en las chacras.

1.2.3. Turismo Activo

Se diagramará una guía de senderos de la localidad que incorporará las zonas que permiten y soportan el tránsito a pie del río Ñirihuau, río Limay, cerro Leones, cerro Villegas y costa del Nahuel Huapi. Además, se organizará un encuentro anual, en temporada de verano, en el que residentes y visitantes podrán disfrutar de las actividades de Turismo Activo que se llevan a cabo en la localidad.

1.3. Programa de servicios turísticos

1.3.1. Registro y red de prestadores

Se formulará una ordenanza que regule y exija la creación de un registro único de prestadores turísticos. Se regularizará la situación de aquellos que no tengan las habilitaciones pertinentes. Se generará una red de prestadores, para poder homogeneizar el servicio mínimo y garantizar la calidad de las prestaciones. Asimismo, se fomentará la comunicación, colaboración y asociativismo entre los emprendedores locales. La calidad y cantidad de los servicios brindados será desarrollada a través del programa “Asistencia empresarial, capacitación y financiamiento”.

1.3.2. Promoción de servicios vacantes como oportunidades de negocio

Se evaluará el inventario de servicios existentes, luego de evaluar los servicios faltantes o deficientes y se promoverá el desarrollo de los mismos. Un ejemplo de servicio vacante, y con alto potencial de desarrollo para el perfil de la localidad, es el de alquiler de bicicletas.

2. Estrategia de estudio de mercados y promoción turística

Instituciones participantes: Secretaría de Turismo y Cultura de Dina Huapi. Asociación de Turismo de Dina Huapi. Ministerio de Turismo de la Nación. Ministerio de Turismo de Río Negro. Sector privado - Cámara de Comercio de Dina Huapi

2.1. Programa de estudio de demanda real y potencial

2.1.1. Observatorio de la demanda turística real

Entre el sector público y privado se llevará un registro de los turistas que arriban y pernoctan en la localidad. A través de encuestas se buscará conocer el perfil socioeconómico del turista, sus hábitos de consumo y el nivel de satisfacción global en el destino. Para motivar la participación se entregarán birromes o bolsas para residuos/compras con el logo de la localidad. Se creará una base de datos cuya información será utilizada para direccionar el desarrollo de productos, la imagen de la localidad y para orientar las acciones de comercialización y promoción turística. Las encuestas deberán incluir mínimamente los siguientes apartados:

- Preguntas filtro
- Acceso al destino
- Transporte utilizado para acceder al destino

- Instalaciones, equipamiento e infraestructura: Calificar señalización para llegar al destino, calidad de los caminos y rutas, calidad del equipamiento (terminales, aeropuerto).
- Decisión del viaje: Fuente más consultada antes de viajar al destino.
- Motivación del viaje: Indicar también si el hecho de estar junto a un Parque Nacional influyó en la elección del destino.
- Atractivos: Calificar los recursos y atractivos turístico que ofrece el destino, el estado de conservación y la calidad.
- Servicios: Tipo de establecimiento en el que se alojó, calificar su estadía, la limpieza del lugar, la atención y la facilidad para encontrar el servicio que buscaba. Tipo de establecimiento en el que adquirió alimentos y bebidas, calificación de los productos adquiridos, limpieza del establecimiento y atención recibida. Disponibilidad de opciones de transporte para llegar al destino, atención del personal vinculado al transporte.
- Contratación de servicios turísticos/excursiones/actividades: Indicar el tipo de servicio y calificar el mismo según la satisfacción obtenida.
- Costo: Calificar la relación costo-calidad del destino, del alojamiento, de alimentos y bebidas, del transporte para acceder al destino y de los servicios turísticos contratados.
- Experiencia de viaje: Calificar la experiencia, la hospitalidad de los residentes, la visita a sitios naturales y culturales, la variedad de actividades recreativas y la emoción por visitar el destino.
- Imagen del destino: Calificar la percepción de seguridad y de tranquilidad, calificar su grado de satisfacción con el viaje, indicar qué tan dispuesto a volver está y si recomendaría el destino.
- Visita: Duración de su estadía, cuántas veces visitó Dina Huapi, cuándo fue la última vez, comparar con la última visita e indicar si la ve mejor, igual o peor. Indicar con quién viaja.
- Perfil: Indicar género, fecha de nacimiento, ocupación, cantidad de viajes de placer por año, lugar de residencia, máximo nivel edu-

cativo alcanzado, nivel de ingreso económico familiar y lugar de residencia.

2.1.2. Estudio de la demanda turística potencial

A partir del análisis de los estudios de mercados regionales y nacionales, se identificarán los mercados potenciales o desatendidos. El informe detallará los medios para acceder a la demanda potencial de acuerdo con los diferentes perfiles abarcados por la misma. Los informes serán difundidos entre los actores que participan activamente en la red de turismo municipal; se estudiarán los aspectos de la demanda en las capacitaciones acerca de calidad de servicio y satisfacción del cliente.

2.2. Programa de promoción turística

2.2.1. Marca Dina Huapi

Se desarrollará la marca local, mediante la cual se destacarán los elementos que hacen de Dina Huapi un lugar único e ideal para el turismo. Entre los aspectos a incluir estarán: la seguridad y tranquilidad que todos destacan y valoran de la localidad, su riqueza natural, la sostenibilidad de su desarrollo, su origen y la calidez de sus habitantes. También su ubicación estratégica entre las RN 23 y 40, y el Corredor bioceánico.

Se buscará la integración con la marca país, la marca Patagonia, la RN 40 y el Corredor de los Lagos. También se procurará potenciar la Línea Sur, la RN 23 y los macroproductos identificados.

Se trabajará en el logo y el slogan de la localidad, realizando concursos para que los interesados presenten sus propuestas, reuniendo los elementos anteriores y los que puedan surgir de las primeras asambleas abiertas entre los actores involucrados.

2.2.2. Inclusión en políticas turísticas provincial y nacional

Se realizarán las gestiones necesarias a nivel provincial, regional y nacional para que Dina Huapi sea incluida en los mapas y programas turísticos que se desarrollen en dichos niveles administrativos, así como también en las políticas turísticas futuras. Se realizarán campañas de promoción turística en países limítrofes, comenzando en la Región de los Lagos, Chile, dada su proximidad al destino.

2.2.3. Desarrollo de contenido para redes sociales

Tras la creación de la marca local, la misma será divulgada a través de medios de comunicación y redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter, en principio). Allí se compartirá contenido audiovisual desarrollado por residentes y prestadores locales. Se hará hincapié en el desarrollo sostenible y el consumo local para poder llegar al segmento de mercado que viaja buscando compartir estos valores. El contenido estará disponible en inglés, portugués y español.

2.2.4. Confección de merchandising

En primera instancia se confeccionarán elementos de merchandising, tales como biromes y calcomanías. Estos elementos serán entregados en la STCDH y durante ferias y congresos de turismo en los que participe el municipio o alguno de sus prestadores turísticos en representación del ese organismo.

2.2.5. Desarrollo de sitio web

Se desarrollará un sitio web oficial moderno e interactivo que será actualizado, al menos, dos veces por semana. En él se compartirán los contenidos de las redes sociales, establecimientos hoteleros y gastronómicos habilitados, las acciones de concientización y fomento de la actividad turística y los diferentes prestadores locales.

2.2.6. Actualización de mapa

En el mapa se incluirá la ubicación y datos de contacto de los servicios de alojamiento, gastronomía y prestadores, también los horarios de acceso y ubicación de los puntos de interés de la localidad.

2.2.7. Desarrollo de folletos innovadores

Mediante concurso se desarrollará un folleto atractivo, que se adapte a las modalidades actuales de promoción gráfica, haciendo énfasis en la marca local. Se brindarán los links del perfil de Dina Huapi en las redes sociales y la dirección del sitio web oficial. Los folletos serán impresos en idioma español, inglés y portugués.

2.2.8. Participación en ferias y congresos de turismo nacionales e internacionales

Se participará de ferias y congresos turísticos que resulten estratégicos para el posicionamiento del destino a nivel nacional e internacional.

2.2.9. Posicionamiento de la Fiesta de la Estepa y el Sol

El objetivo será ubicar la fiesta en el calendario de los eventos más importantes de la región. La misma tendrá lugar durante el verano, lo que facilitará y promoverá la afluencia de turistas y visitantes. No se celebrará en forma conjunta con el aniversario de la localidad, como ha sucedido en las últimas ediciones, ya que el fin de esta fiesta es promover la localidad. Asimismo, a través de sponsors locales, regionales y presupuesto del sector público, se realizará un evento que contará con la presentación de grupos musicales reconocidos, gastronomía local, artesanías, presentaciones de danza y artes plásticas. Habrá precios promocionales en alojamiento durante el fin de semana en el que se desarrolle la fiesta.

3. Estrategia de fortalecimiento institucional y empresarial

Instituciones participantes: Municipio de Dina Huapi. Secretaría de Turismo y Cultura de Dina Huapi. Asociación de Turismo de Dina Huapi. AAETAV (Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura). Ministerio de Turismo de la Nación. Sector privado – Cámara de Comercio de Dina Huapi. Instituciones educativas y culturales municipales

3.1. Programa de asistencia empresarial, capacitación y financiamiento

3.1.1. Subprograma de optimización de servicios turísticos privados

Se realizarán encuentros con los prestadores de servicios turísticos existentes, la Asociación de Turismo de Dina Huapi y la Cámara de Comercio de la localidad. Junto con asesores de la AAETAV y el Ministerio de Turismo de la Nación, se trabajará en la mejora de los servicios turísticos ofrecidos por parte del sector privado a través de las siguientes acciones:

- Relevamientos de los servicios ofrecidos: se evaluará el cumplimiento de las normativas vigentes vinculadas a la actividad.
- Desarrollo y optimización de los servicios a través de su orientación y asociación a la identidad local y a los macroproductos identificados.

3.1.2. Asesoramiento en diseño de productos turísticos

Se trabajará en proyectos de nuevos productos turísticos y en el desarrollo de los existentes. Los mismos serán evaluados posteriormente para la obtención de créditos por parte del Estado

3.1.3. Cronograma de capacitaciones

Se sensibilizará a los prestadores acerca de las competencias necesarias para lograr el desarrollo sostenible de la localidad, brindar un servicio de calidad y la importancia de la fidelización de clientes. Además, en conjunto con los cursos que brinda la AAETAV, se dictarán capacitaciones de inglés, portugués, informática, administración, calidad, desarrollo sostenible y conservación. El enfoque de las mismas estará en la mejora y el desarrollo de la actividad turística local.

3.1.4. Línea de créditos para prestadores locales

Se evaluarán las necesidades de créditos para fomentar el desarrollo de los productos turísticos proyectados durante las capacitaciones, como así también los necesarios para la optimización de los servicios turísticos existentes.

3.2. Programa de producción normativa

3.2.1. Proyectos de ordenanza sobre kitesurf y windsurf

Será prioridad generar un marco legal para las actividades de kitesurf y windsurf.

3.2.2. Creación del Área Natural Protegida Municipal Ñirihuau

Se trabajará en la formulación y sanción de una ordenanza que declare como Área Natural Protegida Municipal al río Ñirihuau; en principio, sólo al área comprendida dentro del ejido municipal de Dina Huapi. Se delimitarán los senderos para realizar recorridos y para la práctica de senderismo de manera organizada, segura y sustentable. También se instalarán carteles que indiquen la prohibición de encender fuego y de acampar. Asimismo, se dispondrá de un sector especial habilitado para el acampe (con fogones y cestos de basura) y

se reglamentará la fiscalización de la zona. Se buscará de esta forma disminuir los daños al ecosistema.

3.3. Programa de información y concientización turística

3.3.1. Campaña “Dina Huapi y el Turismo”

Se realizarán campañas audiovisuales de concientización y sensibilización acerca del cuidado de los recursos naturales, desarrollo sustentable, el uso racional de recursos no renovables y el índice de riesgo de incendios forestales. Se divulgarán los niveles de capacidad de carga de cada sitio y la importancia de que los usuarios y visitantes regresen con su basura.

- Talleres: Se llevarán a cabo talleres para niños y adolescentes para generar conciencia ambiental, incentivar al compromiso por el cuidado de nuestro patrimonio cultural y natural y la responsabilidad ciudadana. Los temas a desarrollar serán: importancia del agua y del medio ambiente y necesidad de conservación; uso de energías renovables y desarrollo sustentable; gestión ambiental y residuos sólidos (tipos de residuos y su tratamiento, reciclaje, reutilización, compost).
- Voluntariados: se convocará a todos los interesados en el cuidado del entorno natural de la localidad para que en temporada alta (especialmente verano) realicen recorridos recolectando basura por los sectores más vulnerables: río Ñirihuau, río Limay, cerro Villegas, cerro Tortuga. Utilizarán vestimenta que los identifique como voluntarios.

3.3.2. Sección de información turística en sitio web oficial

Los contenidos audiovisuales utilizados para permitir la identificación de los recursos naturales de la localidad serán divididos en secciones (Aves, Montañas y Estepa) y será posible descargarlos para su utilización offline. También se brindará información actualizada de horarios de atención y links a páginas oficiales de los prestadores locales. Asimismo, se promoverán cursos y capacitaciones ofrecidos a emprendedores y prestadores turísticos, así como también las actividades turísticas que surjan de las capacitaciones y proyectos del programa “Asistencia empresarial, capacitación y financiamiento”.

Referencias bibliográficas

- Enseñar la Patagonia (2012). Ediciones Pido la palabra. Disponible en <http://xn--ensearlapatagonia-ixb.com.ar>, consultado el 17 de julio de 2016.
- Ministerio de Educación de la Nación (s/f). *Mapoteca*. Disponible en www.mapoteca.educ.ar, consultado el 28 de julio de 2016.
- Mintur (2014a). Ministerio de Turismo de la Nación, Unidad Ejecutora de Préstamos Internacionales. *Informe Final Conclusiones y recomendaciones. Estudio de la Oferta y la Demanda Turísticas de las Áreas Protegidas Nacionales*.
- Mintur (2014b). Ministerio de Turismo de la Nación, Unidad Ejecutora de Préstamos Internacionales. *Informe Final Parque Nacional Nahuel Huapi. Estudio de la Oferta y la Demanda Turísticas de las Áreas Protegidas Nacionales..*
- Vialidad Rionegrina (2014). *Rutas en Río Negro*. Disponible en http://www.vialidad.rionegro.gov.ar/?page_id=169, consultado el 7 de abril de 2016.

Otra fuentes en la versión original del plan

- Acerenza, M. (2006). *Política turística y planificación del turismo*. México: Trillas.
- Aguas patagónicas (s/f). *Río Ñirihuau*. Disponible en <http://ultimohatch.blogspot.com.ar/2013/11/por-que-el-limay-superior-es-un-rio.html>, consultado el 13 de agosto de 2016.

- Aguilar, A. y Gobbi, M. (2012). Ñirihuau: sus recursos naturales y su gente. Neuquén: EDUCO, Universidad Nacional del Comahue.
- APN (s/f). Administración de Parques Nacionales. Áreas protegidas. Disponible en <http://www.parquesnacionales.gov.ar/areas-protegidas/region-patagonia/pn-nahuel-huapi/>, consultado el 3 de octubre de 2016.
- Arroyo, D. (2003). *Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina*.
- Artaraz, M. (2002). *Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002*. Disponible en www.aect.org/ecosistemas/022/informe1.htm, consultado el 10 de febrero de 2016.
- Bañón, R. y Carrillo, E. (1997). *La nueva Administración Pública*. Madrid: Alianza Universidad.
- Bertoncello, R. (comp.) (2008). *Turismo y geografía: Lugares y patrimonio natural-cultural de la Argentina*. Buenos Aires: Ciccus.
- Bosquet, D. (2005). *Patrimonio cultural intangible*, en: Ruiz, María Cristina (comp.). *Patrimonio Cultural*. Mendoza: Ediciones Culturales de Mendoza, Subsecretaría de Cultura, Gobierno de Mendoza.
- Boullón, R. (1990). *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas.
- Boullón, R. (1997). *Los municipios turísticos*. México: Trillas.
- Bustelo, M. (2015). *Planificación turística del departamento de Iglesia, San Juan* (Tesis). Mendoza: Universidad del Aconcagua.
- Cerro Leones (s/f). *Cerro Leones*. Disponible en <http://www.cerroleones.com.ar/cerroleones.html>, consultado el 17 de abril de 2016.
- Diario El Cordillerano (2016). *Intendencia dinahuapense obtuvo el financiamiento para realizar cloacas*. Disponible en <http://www.elcordillerano.com.ar/index.php/actualidad/item/41438-intendencia-dinahuapense-obtuvo-financiamiento-para-realizar-cloacas>, consultado el 20 de agosto de 2016.
- Diario Río Negro (2014). *De Bariloche*. Disponible en http://www.rionegro.com.ar/bariloche/la-estepa-y-el-sol-tienen-su-fiesta-en-dina-h-DDRN_4979685, consultado el 28 de septiembre de 2016.
- Diez Santo, D. (2011). *La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas*. Alicante: Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas Universidad de Alicante.
- Dina Huapi Turismo (s/f). *Home*. Disponible en <http://dinahuapiturismo.blogspot.com.ar/>, consultado el 15 de octubre de 2016.
- Eco Registros (s/f). *Registros Recientes*. Registros Ecológicos de la Comunidad. Disponible en <http://www.ecoregistros.org/site/registrosrecientes.php?idlugar=216>, consultado el

2 de octubre de 2016.

- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Serie Medio Ambiente y Desarrollo (64). Santiago de Chile: CEPAL.
- TURPLAN II 2007- 2011 (2007). *Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza*, Gobierno de Mendoza.
- HCD (s/f). Honorable Concejo Deliberante de Dina Huapi. *Inicio*. Disponible en <http://concejodinahuapi.com/>, consultado el 15 de enero de 2016.
- Horizonte Ferroviario (2014). *Estación Nirihuau* (F.C.S.). Disponible en <http://horizonteferroviario.blogspot.com.ar/2014/10/estacion-nirihuau-fcs.html>, consultado el 2 de octubre de 2016.
- Lane, B. (Agosto 2005). *Sustainable Rural Tourism Strategies: A Tool for Development and Conservation*. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, 1 (1).
- López Palomeque, F. (2007). *Planificación territorial del turismo y sostenibilidad: fundamentos, realidades y retos*. Turismo y Sociedad, 8.
- Maida, Horacio (2013). Último Hatch: ¿Por qué el Limay superior es un río extraordinario? Disponible en <http://ultimohatch.blogspot.com.ar/2013/11/por-que-el-limay-superior-es-un-rio.html>, consultado el 13 de agosto de 2016.
- Matos-Wasem, R. (2004). *Can "Slow Tourism" Bring New Life to Alpine Regions*, en: Weiermair, K. y Mathies, Ch. (eds.), *The Tourism and Leisure Industry: Shaping the Future*, The Haworth Hospitality Press.
- Matteucci, S. (2012). *Ecorregión Estepa Patagónica*, en: Morello, J; Matteucci, S. D; Rodríguez, A. y Silva, M. (eds.), *Ecorregiones y Complejos Ecosistémicos Argentinos*. Buenos Aires: Orientación Gráfica Editora S.R.L.
- Mercado de la Estepa (s/f). ¿Qué es el Mercado de la Estepa? Disponible en <http://www.mercadodelaestepa.com.ar/>, consultado el 28 de septiembre de 2016.
- Ministerio de Educación y Derechos Humanos del Gobierno de Río Negro. (s/f). *Mapa escuelas*. Disponible en <https://educacion.rionegro.gov.ar/>, consultado el 15 de marzo de 2016.
- Ministerio de Turismo de Río Negro (2015). *Turismo*. Disponible en <http://www.rionegrotur.gov.ar/?contID=23174>, consultado el 26 de marzo de 2016.
- Molina, S. y Rodríguez, S. (1991). *Planificación integral del turismo, un enfoque para Latinoamérica*, México: Trillas.
- Navarro, D. (2012). *Instalaciones turísticas en la historia del turismo argentino*. X Jornadas del CIUDA. Mendoza: Universidad del Aconcagua.
- Navarro, D. (2015). *Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración*, Cuadernos de Turismo, 35.

- OMT (2012). *Global Report on City Tourism- Cities 2012 Project AM Report*, 6. Madrid: UNWTO.
- Patagonia (2015). *San Carlos de Bariloche*. Disponible en http://www.patagonia.com.ar/San+Carlos+de+Bariloche/732_Fiesta+de+las+Colectividades+Europeo-Argentinas.html, consultado el 28 de septiembre de 2016.
- Quiroz, R.; Delfino, R.; Cuch, S. y Merello, R.I. (1983). *Diccionario Geográfico de ambientes acuáticos continentales de la República Argentina. Parte I. Ambientes lénticos*. Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero, Departamento Aguas Continentales.
- RATURC. (s/f). Red Argentina de Turismo Rural Comunitario. Disponible en <http://raturc.desarrolloturistico.gov.ar/>, consultado el 12 de enero de 2016.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- Schlüter, R.G. (1992). *Impacto ambiental y socioeconómico del ecoturismo. El Caso San Carlos de Bariloche Argentina*. Turismo en Análisis, 3 (1).
- Secretaría de Turismo y Cultura de Dina Huapi (s/f). Disponible en <https://www.facebook.com/DinaHuapiTurismo>, consultado el 15 de febrero de 2016.
- SIB. (s/f). Sistema de Información de Biodiversidad. Área Río Negro. Disponible en http://www.sib.gov.ar/area/RIO%20NEGRO*LJ*Laguna%20Los%20Juncos, consultado el 2 de octubre de 2016.
- Sociedad Rural Bariloche (2017). *Expo 2017*. Disponible en http://ruralbariloche.com.ar/expo_2017.php, consultado el 5 de mayo de 2017.
- Tren Patagónico (s/f). *Inicio*. Disponible en http://www.trenpatagonico-sa.com.ar/esp/index_2.html, consultado el 2 de octubre de 2016.
- Vera Rebollo, J. (1992). *La dimensión ambiental de la Planificación Turística: Una nueva cultura para el consumo turístico*, Papeles de Geografía, 18.

Capítulo VI: Plan de turismo de General Alvear, Mendoza³⁶

Agustín Mur, Betania Reynoso y Diego Navarro-Drazich

La formulación del plan turístico de General Alvear evidencia un compromiso mayor que los casos anteriores (y, en consecuencia, el nivel de rigurosidad) dado que nació de una propuesta de la Dirección de Turismo municipal. A tales efectos, se realizaron dos talleres con una ingente participación de la población (diciembre de 2016 y abril de 2017), se realizó una salida de campo (noviembre 2017), se presentaron avances en un congreso (Jornada de Gobiernos Locales, Universidad Maza y Municipalidad de Guaymallén, Mendoza, octubre de 2018) y se iniciaron las gestiones de financiación ante el Consejo Federal de Inversiones. En enero de 2019 la iniciativa municipal se frustró, pero el plan se completó como producto académico.

Algo más. Temporalmente, este plan se inscribe en pleno contexto del debate en la Provincia de Mendoza sobre la minería metalífera explotada mediante sustancias tóxicas. Entre diversos argumentos a favor de esa opción económica se destaca el del déficit de las cuentas públicas y la necesidad de generar ingresos y empleos. Es curioso que ante ese diagnóstico, la Argentina siempre encuentre en actividades primarias (extractivas y agropecuarias) la primera alternativa (en coincidencia con intereses foráneos y privados). Urge

³⁶ Este capítulo tiene base en las tesis de grado del Lic. Agustín Mur y la Lic. Betania Reynoso denominada “Planificación turística de General Alvear, Mendoza” (258 páginas), dirigida por el Dr. Diego Navarro, aprobada en 2019 en el marco de la Licenciatura en Turismo de la Universidad del Aconcagua y próximamente galardonada con la distinción “Tesina destacada” por la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de esa universidad en 2020.

promocionar la diversificación económica hacia actividades secundarias-industriales y terciarias-de servicios (como el turismo). Es curioso también que el mismo General Alvear que protagoniza vigorosamente la lucha antiminera sea el mismo General Alvear que contemporáneamente (2019) abandona un plan de turismo avanzado. Sin planificación, el turismo crece en la Argentina, en Mendoza y aún en destinos emergentes como General Alvear, ¿qué ocurriría con una planificación?

1. Introducción

General Alvear es un municipio de 14.737 km² ubicado al sureste de la Provincia de Mendoza, a 320 km de la capital provincial y limítrofe con la Provincia de La Pampa. Presenta un clima desértico y relieve de llanura. Su sistema hidrológico incluye los ríos Diamante, Atuel y Desaguadero-Salado. Fundado en 1914, está a 468 m.s.n.m. y la ciudad principal concentra el 75% de los 48.214 habitantes del departamento. Desde el punto de vista del espacio turístico, tiene funciones de centro de distribución y de centro de escala.

2. Diagnóstico del destino turístico

La versión original del diagnóstico de General Alvear presenta un extenso desarrollo en el que se destacan varios estudios de campo realizados a los efectos de este plan, entre ellos:

- Estudio de la oferta educativa en el departamento, particularmente de nivel superior, a partir de diversas variables: carreras, fecha de inicio, duración, cantidad de egresados, modalidad, materias.
- Análisis de 150 encuestas realizadas a turistas sobre alojamiento, transporte, conformación del grupo, puerta de ingreso, duración de la estadía, repitencia pretérita y potencial, fuentes de información, motivaciones, atractivos y actividades turísticas, gasto.

- Estudio de la normativa turística municipal (más de treinta ordenanzas, decretos y resoluciones) con base en diferentes variables: tipo de norma, título de la declaración, objeto, tipo de recurso turístico vinculado.
- Análisis de los programas de turismo realizados por el municipio a partir de distintas variables: objetivos generales y específicos, actividades, presupuestos generales y por actividad, resultados esperados.
- Estudio de la imagen turística a partir del estudio de folletos (textos, gráficos e imágenes) y de la promoción online.
- Análisis de la publicidad de las casi noventa empresas relacionadas al turismo y de sus servicios (empresas de viajes y turismo, alojamiento, alimentación, esparcimiento y turismo rural) con base en las variables: información del prestador, información del producto y vinculación con el destino.
- Análisis de 543 noticias de medios locales, provinciales y nacionales correspondientes al total del bienio 2016-2017 sobre General Alvear (realizada por la lic. Martina Bustelo).
- Propuesta de zonificación turística.

Diagnóstico del destino turístico	
Prioridad	Fortalezas
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica dada la presencia de dos rutas nacionales que atraviesan la geografía de General Alvear (RN 188 y RN 143). • Ubicación estratégica considerando que limita con las provincias de San Luis y La Pampa. • El departamento cuenta con servicio directo de autobuses a Capital Federal. • Tres cursos de agua recorren su geografía. • La Dirección de Turismo posee personal formado en turismo. • Costanera Alvear: nuevo espacio recreativo para residentes y los turistas. • Nutrida agenda cultural y deportiva. • La comuna cuenta con tres eventos declarados de interés nacional: Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas, Festival Provincial de la Ciruela y las Olimpiadas de la Escuela de Agricultura. • Presencia de colectividades extranjeras que dotan de singularidad al departamento. • Bodega Jorge Rubio: producción vitivinícola destacada a nivel internacional. • Cirexa: producción de ciruelas desecadas destacada a nivel internacional. • Fénix: producción de puré de frutas destacada en el contexto nacional. • Frutas Escartin, Interfruit, Mediador y Trador: producción de fruta de carozo y pepita destacada en el contexto provincial. • Hidrocultivos: producción hidropónica destacada en el contexto nacional. • Los productos turísticos coinciden con la oferta municipal y la cantidad y variedad de un destino emergente. • Amplia oferta educativa terciaria y universitaria. • Gran variedad de personajes alvearenses.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas temperaturas en verano. • Cielo despejado una parte importante del año. • Previsión de senderos para uso deportivo. • Previsión de instalaciones para uso turístico. • Presencia de múltiples caminos municipales que facilitan el acceso a los distintos distritos. • Dos terminales de ómnibus propias y servicios de buses regularesLegislación suficiente para fortalecer el destino turístico. • El área municipal de Turismo tiene jerarquía de Dirección y una antigüedad de un cuarto de siglo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales de la Dirección de Turismo activas y actualizadas. • Reglamentación oportuna del uso del suelo y ordenamiento del territorio. • Suficiente cantidad de prestadores de servicio bancario para el turista. • Centro turístico de escala: tipología que adopta el departamento, caracterizada por estadias cortas y visitantes que tienen otro destino final. • Presencia de múltiples sendas vehiculares, peatonales y ciclovías para desplazarse por el departamento. • Se fomentan actividades deportivas durante todo el año que originan un profuso calendario de eventos. • Nuevos centros médicos. • Comunidad activa respecto del cuidado del medio ambiente. • Presencia de entierros colectivos precolombinos, práctica muy singular en el sur mendocino. • Práctica extendida de la crianza de animales y de la agricultura. • Apoyo del municipio a los artesanos. • Fuerte participación de la comunidad en eventos culturales. • La ciruela es un cultivo de gran importancia y tiene su propio festival en el distrito de Bowen. • Suficiente cantidad de plazas hoteleras para un destino emergente. • Oferta gastronómica amplia y variada para un destino emergente. • Variedad de opciones para el turista en materia de esparcimiento.
Prioridad	Oportunidades
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de pavimentación de la RN 188: posibilidad de unirse al Corredor Bioceánico por el Paso El Pehuenche
Prioridad	Debilidades
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Talas masivas de flora autóctona • Planificación no implementada de la Reserva El Trapal • Escasas instalaciones turísticas • Paisaje urbano y rural de bajo valor • Deficiencias de la oferta turística según la percepción de los actores locales: débil oferta de servicio de alojamiento, falta de personal capacitado, necesidad de mejorar la promoción turística • Escasez de operadores turísticos locales

Media	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de ir y volver en el día en autobuses de línea a General Alvear desde Mendoza, con tiempo suficiente en destino. • Cobertura de telefonía móvil muy limitada. • Cobertura de internet muy limitada. • Escasez de mojones referenciales a nivel provincial y nacional. • Gran parte de la normativa turística (60%) consiste en declaraciones de interés con títulos heterogéneos. Se declaran de interés numerosos eventos ocasionales. • Los programas previstos por la gestión no presentan coherencia entre objetivos y actividades, en muchos casos. • En la folletería oficial no se describen los principales productos. • Los folletos no poseen mapas, calendario de eventos ni textos persuasivos. • La información de la página web del municipio no es adecuada para atraer la demanda turística. • En la página web municipal, el calendario de eventos no está especificado, solo se nombran los eventos más relevantes por mes. • Sitio web oficial sin mapas, rutas de acceso, ni calendario de fiestas. Tampoco se destacan las ventajas del destino. • Presentan baja vinculación con el destino la publicidad de la mayoría de los prestadores de servicios turísticos de EVT, de alojamiento, gastronómicos y de esparcimiento. • Falta de alojamiento de categoría superior.
Prioridad	Amenazas
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia turística con los departamentos de San Rafael y Malargüe: estos cuentan con numerosos recursos turísticos naturales de alta valoración.
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Enoturismo: competencia con San Rafael. • Incendios forestales.

Por una parte, se observa que las fortalezas de General Alvear radican en su posición estratégica (dos rutas nacionales, tres cursos de agua y límite con dos provincias), su gente (colectividades, personajes), sus festividades e industrias. También se suman algunos datos puntuales: conexión terrestre directa con Buenos Aires, el balneario Costanera Alvear y una amplia oferta educativa de nivel superior. Por otra parte, las debilidades se relacionan con gestiones públicas y privadas. Entre las primeras, se registran falencias de la gestión municipal en diversas áreas turísticas (información, promoción, le-

gislación, programación, conversión o creación de atractivos y paisajes turísticos) y no turísticas (servicios de internet, telefonía, cuidado del arbolado, implementación de plan en áreas protegida). Entre las segundas, se identifica la ausencia de determinados servicios turísticos centrales (operadores receptivos locales, alojamientos de calidad superior) y ciertas deficiencias en las prestaciones corrientes (escasos servicios de transporte terrestre, publicidad desvinculada con el destino turístico).

3. Diagnóstico de componentes atractivos del destino turístico

Diferentes ejercicios intelectuales se realizaron a fin de analizar la materia prima del destino.

Valoración de recursos turísticos	
Valor alto	
<ul style="list-style-type: none"> • Multiespacio Cultural Bodega Faraón - Museo Vitivinícola Víctor Cremaschi. • Cirexa. • Fénix. • Hidrocultivos. • Juan Bautista Bairoletto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas. • Fiesta de San Pedro Apóstol. • Fiesta Nacional de la Ciruela. • Carlos Chapeaurouge. • Víctor Cremaschi.
Valor medio	
<ul style="list-style-type: none"> • Río Atuel. • Bar de Bassino. • Bodega Jorge Rubio. • Casa La Escandinava. • Casa La Montilla. • Costanera Alvear. • El Patio de Babushka. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. • Restos arqueológicos del Fuerte Nuevo. • Trador. • Elaboración de peras en botella. • Expo Cerdo & Granja. • Olimpiadas de la Escuela de Agricultura. • Colectividades rusa y ucraniana.

<ul style="list-style-type: none"> • Estancia La Tobiana. • Frutas Escartin. • Interfruit. • Mediador. • Museo Malvinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alejo Vladimir Abutcov. • Antonio Pagés Larraya. • Cementerio municipal. • Norah Lange. • Pedro Christophersen.
Valor bajo	
<ul style="list-style-type: none"> • Reserva El Trapal. • Cielo despejado. • Vista del Volcán Nevado. • Bodega La Regional. • Bodega Martínez Ghio. • Capilla Santa Catalina de Siena. • Casa de Juan Bautista Bairoletto. • Casa de la Cultura - Cine Teatro Antonio Lafalla. • Casa Francisco Salonia. • Cavas del Artesano. • Centro Responde (San Pedro del Atuel). • Complejo Los Parrales. • Emeolivos. • Estaciones de ferrocarril*. • Frutas Los Nogales. • Granja Don Paco. • Hito histórico del algarrobo bonito. • Iglesia Evangélica Metodista. • Inmueble de Alejo Vladimir Abutcov. • La Celestita. • Museo del Inmigrante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Río Desaguadero-Salado. • Río Diamante. • Aeroclub General Alvear. • Autódromo Víctor García. • Agosto Alvearense. • Aniversario del distrito Bowen. • Aniversario del distrito Colonia Alvear Oeste. • Aniversario del distrito San Pedro del Atuel. • CANAV Rally Raid. • Día de Campo. • Día de la Virgen Inmaculada. • Evinsur. • Fiesta de la Hispanidad. • Fiesta de la Nieve y el Vino. • Fiesta Departamental de la Vendimia. • Fiesta Patronal de San Cayetano. • Música Clásica por los Caminos del Vino. • Olimpiadas de Escuelas Rurales. • Torneo deportivo del Instituto San Antonio. • Torneo Nacional de Básquet Adaptado. • Torneo Nacional de Tenis de Mesa.

<ul style="list-style-type: none"> • Museo de Ciencias Naturales Rafael Reinoso. • Museo Municipal de Historia Natural Salvador Calafat. • Plaza departamental Carlos María Alvear. • Plaza Alejo Vladimir Abutcov (San Pedro del Atuel). • Plaza Manuel Belgrano (Colonia Alvear Oeste). • Plaza San Martín (Bowen). • Parroquia La Santa Cruz. • Parroquia Nuestra Señora de Fátima. • Parroquia del Sagrado Corazón de Jesús. • Parroquia San Cayetano. • Banda Infanto-juvenil. • Comunidad pentecostal. • Pueblo Luna. • Tepec. • Terra de Goyco. • Tumba de Juan Bautista Bairoletto. • Tumba de Víctor Cremaschi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vendimias distritales. • Festejos de Juan Bautista Bairoletto en San Pedro del Atuel. • Enterratorio indígena K 844 (Bowen). • Antonio Lafalla • Restos arqueológicos encontrados en el curso medio del Atuel. • Carlos Franco. • Emilio Cascallares. • Ernesto Bosch. • Gunardo Lange. • Héctor Di Paolo. • Max Graff. • Nicolás Luna. • Ove Bock. • Salvador Calafat. • Víctor Fayad. • Víctor García. • Drago Brajak. • Albert Edward Bowen.
---	--

*La Mora, Goyco, Gaspar Campos, Ovejería, Corral de Lorca, Pampa del Tigre, Media Luna

Se observa que casi el 10% de los recursos alcanzaron una valoración alta y poco más del 20% obtuvieron valoración media. La mayoría de los recursos turísticos de General Alvear (dos tercios del total) poseen una relevancia baja.

Valoración de atractivos turísticos	
Desarrollados	
<ul style="list-style-type: none"> • Bar de Bassino. • Bodega Jorge Rubio. • Costanera Alvear. • El Patio de Babushka. • Museo Malvinas. • Multiespacio Cultural Bodega Faraón - Museo Vitivinícola Víctor Cremaschi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expo Cerdo & Granja. • Fiesta de San Pedro Apóstol. • Fiesta Nacional de la Ciruela. • Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas. • Víctor Cremaschi. • Olimpiadas de la Escuela de Agricultura.
Semi / subdesarrollados: requieren relatos	
<ul style="list-style-type: none"> • Casa La Escandinava. • Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. • Casa La Montilla. • Cirexa. • Estancia La Tobiana. • Fénix. • Frutas Escartin. • Hidrocultivos. • Interfruit. • Mediador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restos arqueológicos del Fuerte Nuevo. • Trador. • Elaboración de peras en botella. • Alejo Vladimir Abutcov. • Antonio Pagés Larraya. • Carlos Chapeaurouge. • Cementerio municipal. • Juan Bautista Bairoletto. • Norah Lange. • Pedro Christophersen.
Semi / subdesarrollados: requieren actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Colectividades rusa y ucraniana. 	
Semi / subdesarrollados: requieren instalaciones, relatos y actividades	
<ul style="list-style-type: none"> • Río Atuel. 	

Una docena de recursos turísticos han sido convertidos en atractivos turísticos; es decir que han obtenido el status de *desarrollados*. La mayoría de los recursos turísticos de General Alvear (dos tercios) reclama la incorporación de instalaciones y/o relatos y/o actividades para su pleno desarrollo.

Recursos turísticos agregados	
Cultural material	
<ul style="list-style-type: none"> • Multiespacio Cultural Bodega Faraón - Museo Vitivinícola Víctor Cremaschi. • Bar de Bassino. • Casa La Escandinava. • Casa La Montilla. • Estancia La Tobiana. • Restos arqueológicos encontrados en el curso medio del Atuel. • Restos arqueológicos del Fuerte Nuevo. • Aeroclub General Alvear. • Autódromo Víctor García. • Casa de Juan Bautista Bairoletto. • Casa Francisco Salonia. • Centro Responde (San Pedro del Atuel). • Hito histórico del algarrobo bonito. • Pueblo Luna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaza Alejo Vladimir Abutcov (San Pedro del Atuel). • Plaza departamental Carlos María Alvear. • Plaza Manuel Belgrano (Colonia Alvear Oeste). • Plaza San Martín (Bowen). • Museo del Inmigrante. • Museo Municipal de Historia Natural Salvador Calafat. • Museo Malvinas. • Museo de Ciencias Naturales Rafael Reinoso • Tumba de Juan Bautista Bairoletto. • Tumba de Víctor Cremaschi. • Estaciones de ferrocarril. • Inmueble de Alejo Vladimir Abutcov.
Tesoros humanos	
<ul style="list-style-type: none"> • Carlos Chapeaurouge. • Juan Bautista Bairoletto. • Víctor Cremaschi. • Personalidades del Cementerio municipal. • Colectividades rusa y ucraniana. • Alejo Vladimir Abutcov. • Antonio Pagés Larraya. • Norah Lange. • Pedro Christophersen. • Banda Infanto-juvenil. • Drago Brajak. • Héctor Di Paolo. • Albert Edward Bowen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Antonio Lafalla. • Carlos Franco. • Emilio Cascallares. • Ernesto Bosch. • Gunardo Lange. • Max Graff. • Nicolás Luna. • Ove Bock. • Salvador Calafat. • Víctor Fayad. • Víctor García. • Enterratorio indígena K 844 (Bowen). • Comunidad pentecostal.

Eventos	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta de San Pedro Apóstol. • Fiesta Nacional de la Ciruela. • Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas. • Expo Cerdo & Granja. • Olimpiadas de la Escuela de Agricultura. • Agosto Alvearense. • Aniversario del distrito Bowen. • Aniversario del distrito Colonia Alvear Oeste. • Aniversario del distrito San Pedro del Atuel. • CANAV Rally Raid. • Día de Campo. • Día de la Virgen Inmaculada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evinsur. • Fiesta de la Hispanidad. • Vendimias distritales. • Fiesta de la Nieve y el Vino. • Fiesta Departamental de la Vendimia. • Fiesta Patronal de San Cayetano. • Música Clásica por los Caminos del Vino. • Olimpiadas de Escuelas Rurales. • Torneo Deportivo del Instituto San Antonio. • Torneo Nacional de Básquet Adaptado. • Torneo Nacional de Tenis de Mesa. • Festejos de Juan Bautista Bairoletto en San Pedro del Atuel.
Vino	
<ul style="list-style-type: none"> • Multiespacio Cultural Bodega Faraón - Museo Vitivinícola Víctor Cremaschi. • Víctor Cremaschi. • Bodega Jorge Rubio. • Bodega La Regional. • Bodega Martínez Ghio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cavas del Artesano. • Música Clásica por los Caminos del Vino. • Evinsur. • Fiesta de la Nieve y el Vino. • Fiesta Departamental de la Vendimia. • Vendimias distritales.
Religioso	
<ul style="list-style-type: none"> • Fiesta de San Pedro Apóstol. • Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro. • Capilla Santa Catalina de Siena. • Iglesia Evangélica Metodista. • Parroquia La Santa Cruz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parroquia Nuestra Señora de Fátima. • Parroquia del Sagrado Corazón de Jesús. • Parroquia San Cayetano. • Día de la Virgen Inmaculada. • Fiesta Patronal de San Cayetano. • Comunidad pentecostal.

Industrial	
<ul style="list-style-type: none"> • Cirexa. • Fénix. • Hidrocultivos. • Frutas Escartín. • Interfruit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mediator. • Trador. • Emeolivos. • Frutas Los Nogales. • Tepec.
Turismo rural	
<ul style="list-style-type: none"> • El Patio de Babushka. • Bodega Jorge Rubio. • Granja Don Paco. • Terra de Goyco. • Emeolivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bodega Martínez Ghio. • Bodega La Regional. • Cavas del Artesano. • La Celestita.
Naturaleza	
<ul style="list-style-type: none"> • Río Atuel. • Costanera Alvear. • Reserva El Trapal. • Río Desaguadero-Salado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Río Diamante. • Cielo despejado. • Vista del Volcán Nevado.

En negritas: recursos de valoración alta

Con cantidades similares, tres productos reúnen más de veinte recursos turísticos cada uno: Cultura material, Tesoros humanos y Eventos. Un segundo grupo es conformado por el trio de productos vinculados a la producción económica y los cultos, con alrededor de diez recursos cada uno: Vino, Religioso, Industrial y Rural. El Turismo de Naturaleza constituye la oferta más débil

Calendario de celebraciones	
Enero	<ul style="list-style-type: none">• Vendimias Distritales.
Febrero	<ul style="list-style-type: none">• Aniversario del distrito San Pedro del Atuel.• Fiesta Departamental de la Vendimia.
Marzo	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta Nacional de la Ciruela.• Torneo Nacional de Básquet Adaptado.
Abril	<ul style="list-style-type: none">• CANAV Rally Raid• Música Clásica por los Caminos del Vino• Torneo Nacional de Tenis de Mesa
Mayo	<ul style="list-style-type: none">• Día de Campo• Música Clásica por los Caminos del Vino
Junio	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas
Julio	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta de San Pedro Apóstol• Torneo Deportivo del Instituto San Antonio
Agosto	<ul style="list-style-type: none">• Fiesta de la Nieve y el Vino• Torneo Deportivo del Instituto San Antonio
Septiembre	<ul style="list-style-type: none">• Agosto Alveareense• Fiesta Patronal de San Cayetano• Olimpiadas de la Escuela de Agricultura
Octubre	<ul style="list-style-type: none">• Aniversario del distrito Bowen
Noviembre	<ul style="list-style-type: none">• Evinsur• Expo Cerdo & Granja• Fiesta de la Hispanidad• Olimpiadas de Escuelas Rurales
Diciembre	<ul style="list-style-type: none">• Festejos de Juan Bautista Bairoletto en San Pedro del Atuel

El calendario de celebraciones presenta una profusión de eventos a lo largo de todo el año, principalmente en abril, septiembre y noviembre. Excepto esos meses, todos los meses se celebran una o dos festividades.

Celebraciones por tipología	
Producción agropecuaria	<ul style="list-style-type: none"> • Día de Campo • Evinsur • Expo Cerdo & Granja • Fiesta Departamental de la Vendimia • Fiesta Nacional de la Ciruela • Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas • Música Clásica por los Caminos del Vino • Vendimias Distritales
Deporte	<ul style="list-style-type: none"> • CANAV Rally Raid • Olimpiadas de Escuelas Rurales • Olimpiadas de la Escuela de Agricultura • Torneo Deportivo del Instituto San Antonio • Torneo Nacional de Básquet Adaptado • Torneo Nacional de Tenis de Mesa
Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Agosto Alvearense • Aniversario del distrito Bowen • Aniversario del distrito Colonia Alvear Oeste • Aniversario del distrito San Pedro del Atuel • Fiesta de la Hispanidad • Fiesta de la Nieve y el Vino
Religión	<ul style="list-style-type: none"> • Día de la Virgen Inmaculada • Fiesta de San Pedro Apóstol • Fiesta Patronal de San Cayetano
Personajes	<ul style="list-style-type: none"> • Festejos de Juan Bautista Bairoletto en San Pedro del Atuel

Las celebraciones basadas en la producción agropecuaria equivalen a un tercio del total. Luego, se destacan los eventos deportivos y religiosos (un cuarto del total cada rubro).

Zonificación Turística	
Área	Recursos turísticos incluidos
1 Centro de General Alvear, RN 188 y alrededores	Bodega Jorge Rubio, Bodega Martínez Ghio, Casa de la Cultura – Cine Teatro Antonio Lafalla, Casa Francisco Salonia, Cavas del Artesano, Cirexa, Fénix, Frutas Los Nogales, Granja Don Paco, Hito histórico del algarrobo bonito, Iglesia Evangélica Metodista, Interfruit, Mediador, Museo Malvinas, Museo Municipal de Historia Natural Salvador Calafat, Multi-espacio Cultural Bodega Faraón – Museo Vitivinícola Víctor Cremaschi, Parroquia Nuestra Señora de Fátima, Parroquia Sagrado Corazón de Jesús y Plaza departamental Carlos María de Alvear
2 Carmensa y alrededores	Aeroclub General Alvear, Autódromo Víctor García, Banda Infanto-juvenil, Casa de Juan Bautista Bairoletto, Centro Responde, colectividades rusa y ucraniana, Costanera Alvear, Estancia La Tobiana, Inmueble de Alejo Vladimir Abutcov, Museo de Ciencias Naturales Rafael Reinoso, Plaza Alejo Vladimir Abutcov, Reserva El Trapal y río Atuel
3 Colonia Alvear Oeste y alrededores	Bar de Bassino, Bodega La Regional, Capilla Santa Catalina de Siena, Complejo Los Parrales, Emeolivos, La Celestita, Parroquia La Santa Cruz, Plaza Manuel Belgrano, Pueblo Luna, Tepec y Terra de Goyco
4 Bowen	Casa La Escandinava, Casa La Montilla, Comunidad Pentecostal, El Patio de Babushka, Enterratorio indígena K 844, Frutas Escartin, Hidrocultivos, Museo del Inmigrante, Ove Bock, Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, Parroquia San Cayetano, Plaza San Martín y Trador
5 Cementerio municipal (personajes alvearenses)	Antonio Lafalla, Alejo Vladimir Abutcov, cementerio municipal, Carlos Franco, Emilio Cascallares, Juan Bautista Bairoletto, Nicolás Luna, tumba de Juan Bautista Bairoletto, tumba de Víctor Cremaschi, Salvador Calafat y Víctor Cremaschi

En suma, los componentes atractivos del destino turístico Dina Huapi se resume en los siguientes:

- Macroproductos turísticos: Naturaleza, Vino, Religioso, Industrial, Eventos, Tesoros humanos, Cultural material y Turismo rural.
- Atractivos turísticos destacados: Cirexa, Fénix, Hidrocultivos, Multiespacio Cultural Bodega Faraón - Museo Vitivinícola Víctor Cremaschi, Fiesta de San Pedro Apóstol, Fiesta Departamental de

la Vendimia, Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas, Carlos Chapeaurouge, Juan Bautista Bairoletto, Víctor Cremaschi

- Calendario turístico: 24 celebraciones todo el año.
- Áreas turísticas: Centro de General Alvear, RN 188 y alrededores; Carmensa y alrededores; Colonia Alvear Oeste y alrededores; Bowen; Cementerio municipal (personajes alvearenses).
- Actividades/experiencias turísticas: Avistaje de aves, actividades náuticas sin motor y mountain bike en la Reserva El Trapal; kayak en el río Atuel; visitas guiadas y degustaciones en bodegas, en establecimientos apícolas, en establecimientos olivícolas; almuerzos caseros en establecimientos turísticos rurales. Visitas guiadas en museos.

4. Demanda turística

A comienzos del 2017 se administraron 150 encuestas de caracterización y opinión a turistas alojados en algunos de los principales establecimientos hoteleros de General Alvear. Las encuestas fueron diseñadas por los autores y administradas por la Dirección Turismo municipal. Participaron nueve establecimientos: cuatro que responden a la modalidad cabaña (Las Madrigueras, Uvas de la Colonia, Los Olivos y Los Parrales); tres hoteles (Avenida, Alhambra y Buenos Aires); un hostel (Posta del Atuel); un apart-hotel (Ruca Sky). A excepción de Uvas de la Colonia (Colonia Alvear Oeste), los demás complejos se ubican en la ciudad cabecera departamental.

A continuación, se analizarán los resultados que arrojó dicha investigación:

PROCEDENCIA: la mayoría de los visitantes son oriundos de la C.A.B.A. o de la provincia de Buenos Aires (40%). Se puede observar una cifra cercana al 15% de mendocinos en segundo término. Se aprecia también una marcada preponderancia de turistas nacionales (98%), y solo se registran tres casos de viajeros extranjeros (Estados Unidos, Paraguay e Italia).

NIVEL EDUCATIVO: con estudios superiores (terciario, universitario de grado y postgrado) se registra más del 50%. Detrás, un 42% de los encuestados concluyó el nivel secundario.

MEDIO DE TRANSPORTE: marcada preponderancia de turistas que arriban en sus autos particulares (más del 91%).

INGRESO: casi la mitad de los encuestados (46%) ha ingresado por San Luis; este flujo incluye a los turistas provenientes de Buenos Aires y, en menor medida, de otras provincias. También se registra un 22,6% de personas ingresadas por San Rafael y un 20% por Neuquén.

COMPOSICIÓN DEL GRUPO: predominan los visitantes que viajan acompañados por su familia (más del 70%).

EDAD: cerca del 70% posee entre 30-59 años.

TIEMPO DE ESTADÍA: los viajeros que se hospedan solo una noche equivalen al caso más frecuente (24,6%). Sin embargo, se registran más de un 35% de casos de estadías entre 2 y 3 noches.

REPITENCIA: casi la mitad de los encuestados visitaba General Alvear por primera vez.

MOTIVO DEL VIAJE: se realizó un trabajo de agrupación para facilitar el análisis dada la alta heterogeneidad en las respuestas. Se destaca “Recreación” (más del 25%) como la opción más recurrente; en menor medida “Naturaleza/Tranquilidad”, “Visita a familiares/amigos” y “Lugar de paso” (las tres con un porcentaje superior al 15%).

Cabe señalar que trece de los 150 encuestados destacaron de la cordialidad y amabilidad de la gente local. Con esto se evidencia que la calidez de los lugareños es un complemento antes que un recurso turístico.

ACTIVIDADES: Doce casos señalaron al Turismo del Vino en respuesta a “¿Qué actividades disfrutó más?”. De estos 12 casos, más del 90% se trataba de personas provenientes de Buenos Aires. Esto señala un mercado geográfico muy específico para este producto.

Además, doce encuestados mencionaron que asistían a eventos que se desarrollaban en el departamento. Entre ellos, se destaca la Fiesta de la Vendimia, la Kermese, Torneo de Tenis de Mesa, Música Clásica por los Caminos del Vino y CANAV Rally Raid.

FUENTES DE INFORMACIÓN: en más del 70% de los casos los encuestados supieron de las bondades del departamento por internet o por medio de familiares o amigos. En los extremos, tanto el avance tecnológico orienta la decisión, como el “boca a boca” sigue siendo un medio de comunicación efectivo.

GASTO DIARIO PER CÁPITA: 71 encuestados comentaron haber realizado un gasto diario por persona igual o mayor a \$500. En 39 casos no respondieron esta pregunta y 40 realizaron un gasto diario inferior a \$500 por persona. Esto da la pauta de que los visitantes realizan un buen nivel de gastos (hubo 17 casos cuyos gastos oscilaban entre \$1.000 a \$2.000).

5. Destinos turísticos competidores

PRODUCTO TURISMO DE NATURALEZA. Por una parte, el Área Natural Protegida La Ciénaga (Huaco, San Juan) es considerada competencia ya que es reconocida por ser un santuario de aves, al igual que la Reserva El Trapal. Además, su territorio presenta formaciones geológicas de interés para estudiantes, investigadores y geólogos; integra el corredor de los principales Parques Naturales de la Provincia de San Juan. Por otra parte, la localidad de Barreal (San Juan) cuenta con paisajes de montaña ideal para las personas que quieran relajarse. Además, es un punto estratégico para visitar la Pampa del Leoncito, área reconocida por presentar uno de los cielos más diáfanos del país. Comparativamente, la ventaja de General Alvear es que, además de avistaje de aves, aquí se pueden realizar actividades como kayak en el río Atuel, actividades náuticas sin motor, trekking, entre otras. Las desventajas son que La Ciénaga se encuentra de paso en el corredor de los Parques Naturales de San Juan, y Barreal se encuentra cerca del Parque Nacional El Leoncito.

PRODUCTO TURISMO DEL VINO. Si bien Junín (Mendoza) posee la mayor cantidad de área cultivada en relación a su superficie, no presenta el desarrollo oportuno de turismo ya que las bodegas no prestan servicios turísticos, a pesar de estar citadas en la página web del municipio como servidores de turismo. Con respecto al Valle de Tulum (San Juan) se observa que es un área que está en desarrollo. Cuentan con varias bodegas abiertas al turismo, pero sólo poseen línea de vinos de mesa. En este sentido General Alvear presenta ventajas ya que posee bodegas con vinos de guarda. También dispone de una bodega declarada Monumento Nacional. Además, en el departamento se creó el Sistema de Fermentación Continua, reconocido mundialmente.

PRODUCTO TURISMO RELIGIOSO. Por un lado, Lagunas del Rosario (Lavalle, Mendoza) es visitada por los turistas que realizan turismo rural en la zona y por miles de feligreses de las celebraciones por la Virgen del Rosario, que duran entre dos y tres días. Esta última consta de una cabalgata gaucha en peregrinación desde Villa Tulumaya hasta la antigua capilla. Por otro lado, se considera el Santuario de la Virgen de Lourdes, que presenta la ventaja de localizarse en las cercanías de la Ciudad de Mendoza. Esto le permite atraer mayor cantidad de visitantes, además de los fieles que recibe diariamente. Por su parte, General Alvear posee siete establecimientos religiosos, dos eventos y una comunidad pentecostal. Tiene potencial para convertirse en un destino religioso, ya que presenta variedad de cultos.

PRODUCTO TURISMO INDUSTRIAL. Tanto San Martín (Mendoza) como Caucete (San Juan) son sitios reconocidos como polos industriales dedicados a la vitivinicultura. Los aceites de oliva de excelente calidad de San Martín complementan una oferta turística que incluye visitas a los establecimientos y seguimiento de los procesos de los productos. Por su parte, General Alvear presenta la ventaja de que posee tres empresas reconocidas a nivel nacional e internacional. La desventaja es que sólo la producción de vinos presta servicios turísticos.

PRODUCTO EVENTOS. En Mendoza, Malargüe y Rivadavia poseen un evento reconocido a nivel nacional. En ese sentido, General Alvear presenta ventaja ya que posee dos eventos nacionales: Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas y Fiesta Nacional de la Ciruela. Además, cuenta con dos

torneos nacionales y olimpiadas de escuelas secundarias que reúnen tanto a jóvenes mendocinos, como de otras provincias y también extranjeros (Chile y Uruguay). Malargüe cuenta con 16 eventos durante el año, Rivadavia con 26 y General Alvear con 24.

PRODUCTO TESOROS HUMANOS. Se consideran los casos de Lavalle (Mendoza), que cuenta una comunidad de nativos, y Chimpay (Río Negro), cuna de un personaje del folklore nacional: Ceferino Namuncurá. En este sentido, General Alvear tiene la ventaja de poseer en su territorio un crisol de razas importante que posibilita variedad de actividades y atractivos. La desventaja es que los otros destinos presentan tesoros humanos de relieve vinculados con el terruño.

PRODUCTO CULTURA MATERIAL. Al analizar el macroproducto cultural material se establecieron comparaciones entre Jáchal (San Juan) y Victorica (La Pampa). Se observa en estos destinos una fuerte incidencia de las culturas prehispánicas que le dan fisonomía a su patrimonio de raíz americana; por el contrario, General Alvear construye sus principales recursos culturales en los valores arribados por las corrientes migratorias.

PRODUCTO TURISMO RURAL. Generalmente las actividades del turismo rural de los casos comparados (Lavalle en Mendoza y La Llave en San Rafael, Mendoza) son parecidas, solo varía el entorno y las comunidades. Se observa que General Alvear resalta por su crisol de razas y culturas. Los turistas que visitan el departamento pueden encontrarse con la cultura japonesa, ucraniana, polaca. La desventaja es que en el departamento de Lavalle se encuentran descendientes de los huarpes, nativos que habitaron tierras mendocinas.

6. Plan estratégico y operativo

OBJETIVO GENERAL: Convertir al departamento de General Alvear en un centro turístico sustentable de estadía.

OBJETIVOS PARTICULARES: Los siguientes objetivos originan estrategias específicas:

1. Desarrollar la oferta turística y recreativa de General Alvear
2. Estimular la formación turística para el sector y la población local
3. Posicionar a General Alvear como destino turístico a nivel nacional
4. Fortalecer el área institucional

El plan de turismo observa los siguientes horizontes temporales:

- Corto plazo: 2 años
- Mediano plazo: 4 años
- Largo plazo: 6 años

Estrategia	Programa	Acciones/Proyectos	Plazo
Desarrollo de la oferta turística y recreativa	Conversión de recursos en atractivos turísticos y recreativos	Incorporación de bancas y paradores en Río Atuel	Corto
		Incorporación de cartelera interpretativa en río Atuel y en Estancia La Tobiana	Corto
		Incorporación de visitas guiadas de sitio en cementerio municipal y Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro	Corto
		Tour integrador en Casa La Escandinava y Casa La Montilla	Corto
		Nuevas actividades: Colonia de verano y fiesta de Iván Kupala	Mediano
		Reanudación de las excavaciones arqueológicas en Fuerte Nuevo	Largo
		Visitas guiadas especializadas sobre Bairoletto y Abutcov	Corto
		Concurso literario en homenaje a Norah Lange y Antonio Pagés Larraya	Corto
		Conferencias sobre personajes destacados	Corto
		Asistencia turística a empresas destacadas del sector agrícola	Corto
		Campaña para institucionalizar la Fiesta de San Pedro Apóstol como fiesta nacional	Corto
		Convocatoria de artistas internacionales para las fiestas de la Ciruela y de Ganadería de Zonas Áridas	Mediano
		Incorporación de <i>food trucks</i> en Costanera Alvear	Corto
		Ampliación de la red de ciclovías	Mediano
	Creación de nuevos atractivos turísticos	Forestación, creación de nuevos espacios verdes, remozamiento de existentes y áreas protegidas	Mediano
		Creación de mojones referenciales a nivel provincial y/o nacional	Mediano
	Servicios turísticos vacantes como oportunidades de negocio	Concurso de subsidios para proyecto de inversión de negocios estratégicos vinculados a sitios y productos a desarrollar	Corto
		Transporte turístico directo a Mendoza	Corto
		Creación de hotel de tres estrellas	Largo

Asistencia y capacitación	Concientización	Charlas informativas para escuelas primarias y secundarias	Corto
		Concientización para la población en general	Corto
		Concientización para servidores próximos a los servicios turísticos	Corto
	Capacitación del recurso humano	Curso de atención al cliente	Corto
		Curso sobre recursos turísticos del departamento	Corto
	Fortalecimiento para prestadores turísticos	Capacitación en comercialización	Corto
		Asistencia en el diseño de atractivos y productos turísticos	Corto
Promoción y comercialización	Promoción turística	Marca General Alvear	Mediano
		Producción de merchandising oficial	Corto
		Actualización de mapa turístico	Corto
		Ajuste del sitio web	Corto
		Desarrollo de folletería	Corto
		Participación en ferias y congresos nacionales e internacionales de turismo	Corto
	Estudio de la demanda	Estudio de mercado	Corto
		Estudio de satisfacción	Corto
Consolidación del área institucional	Capacitación interna para empleados	Cursos de actualización	Mediano
		Talleres de identificación de problemas y soluciones con otras áreas del municipio	Corto
	Producción normativa	Reglamentación de declaraciones de interés	Mediano
		Conformación de un espacio de armonización normativa con municipios del sur	Largo
	Definición de planes operativos anuales	Evaluación y ajuste de proyectos y plazos	Corto
		Articulación con el plan estratégico municipal y o Secretaria de Gobierno de General Alvear	Mediano

1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA OFERTA TURÍSTICA Y RECREATIVA

1.1. Programa de conversión de recursos en atractivos turísticos y recreativos

1.1.1. Incorporación de bancas y paradores en Río Atuel

Se procederá a instalar paradores y bancas en las inmediaciones del río Atuel a la altura de Carmensa. De este modo, se busca una opción para aquellas personas que quieran contemplar el río de forma más aislada; también los carmensinos contarán con un espacio más cercano para apreciar este curso de agua.

1.1.2. Incorporación de cartelería interpretativa en río Atuel y en Estancia La Tobiana

Se instalará un cartel en las inmediaciones de la Costanera Alvear (debido a que es el punto más concurrido del río Atuel) donde se destaque la importancia de este curso de agua en el sistema hídrico local y provincial. Este letrero también brindará una breve guía sobre el cuidado y buen uso de este valioso recurso natural.

Mismo procedimiento se realizará en la Estancia La Tobiana, donde se instalará un cartel que sintetice la historia de este valioso inmueble y su relación con la aristocracia alvearense.

1.1.3. Incorporación de visitas guiadas de sitio en cementerio municipal y Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro

Para la Parroquia Nuestra Señora del Perpetuo Socorro se organizarán visitas quincenales y las mismas estarán a cargo de la comunidad eclesíastica.

Respecto del cementerio municipal, los recorridos serán realizados por personal de turismo de la municipalidad, también de forma quincenal. De esta forma, se busca desarrollar una parte importante del macroproducto Tesoros humanos, ya que varios personajes relevantes de la historia local yacen en este camposanto. Se elaborará relato escrito y oral para las siguientes personalidades: Antonio Lafalla, Alejo Vladimir Abutcov, Carlos Franco, Emilio Cascallares, Juan Bautista Bairoletto, Nicolás Luna, Salvador Calafat y Víctor Cremaschi.

1.1.4. Tour integrador en Casa La Escandinava y Casa La Montilla

Este paseo busca contar la historia y origen del distrito de Bowen a través de estos inmuebles y su relación con Pedro Christophersen y otros importantes pioneros de la génesis alvearense. Se realizará con una frecuencia mensual y con inscripción previa a través de la web de la Municipalidad; solo se requerirá a los interesados un alimento no perecedero para donar a distintos comedores y merenderos alvearenses. De esta forma, se podrá ayudar a los sectores más vulnerables de la sociedad y al mismo tiempo medir el interés de la comunidad en esta actividad.

1.1.5. Nuevas actividades: Colonia de verano y fiesta de Iván Kupala

Durante la época estival, se desarrollará una escuela de verano en el polideportivo General Alvear con cupos limitados donde se realizará principalmente kayak y remo en el río Atuel. Dicho proyecto se llevará a cabo de forma conjunta con la Dirección de Deportes y Recreación.

Con relación a las colectividades rusa y ucraniana, el 7 de julio se conmemorará la fiesta de Iván Kupala (antigua fiesta pagana que celebran los pueblos eslavos); la sede será itinerante.

1.1.6. Reanudación de las excavaciones arqueológicas en Fuerte Nuevo

Este proyecto pretende retomar las labores arqueológicas del 2017 a fin de hallar, visibilizar y acondicionar la mayor parte posible de este baluarte patrimonial a los efectos de su interpretación y valoración.

1.1.7. Visitas guiadas especializadas sobre Bairoletto y Abutcov

Se realizará una visita guiada mensual por la que fuera la casa de Bairoletto en San Pedro del Atuel. Lo mismo se hará con el célebre músico de origen ruso, en este caso iniciará en la plaza homónima y se recorrerá también el inmueble que fuera su casa en Carmensa. Previa coordinación con el municipio, se podrá disponer de movilidad oficial para incluir en el tour la visita a la tumba de ambos personajes en el cementerio municipal.

1.1.8. Concurso literario en homenaje a Norah Lange y Antonio Pagés Larraya

En la Biblioteca Popular Escritores Alvearenses se instalará cartelera informativa sobre estos dos escritores destacados a nivel nacional. Además, se realizarán todos los 13 de junio (Día del Escritor) un certamen literario cuyo premio será la financiación para editar y publicar un libro.

1.1.9. Conferencias y documental sobre personajes destacados

General Alvear albergó numerosas personalidades destacadas de la escena nacional como Chaperouge y Cremaschi. También se destacan otros personajes que aportaron progreso al departamento como Gunardo Lange, Ernesto Bosch, Max Graff, Ove Bock, entre otros. Para recordar la trascendencia de estos, durante el mes de agosto (*Agosto Alvearense*, mes aniversario de General Alvear) se realizará una serie de conferencias realizadas por historiadores locales. Los textos de esas presentaciones darán base a documentales que serán emitidos por la Televisión Pública a fin de difundir General Alvear.

1.1.10. Asistencia turística a empresas destacadas del sector agrícola

Se realizarán reuniones de sensibilización con los propietarios y ejecutivos de las empresas más importantes del departamento (Cirexa, Fénix, Hidrocultivos, entre otras) a fin de introducirlos en turismo industrial y sus beneficios. Aquellos interesados en sumarse a la oferta turística podrán participar de las capacitaciones previstas en la estrategia de asistencia y capacitación.

1.1.11. Declaración de la Fiesta de San Pedro Apóstol como fiesta nacional

Se iniciarán las gestiones correspondientes para dar declaración de Fiesta Nacional a las celebraciones de San Pedro Apóstol y se analizará la incorporación de actividades a esa agenda.

1.1.12. Convocatoria a artistas internacionales para las fiestas de la Ciruela y de Ganadería de Zonas Áridas

Debido al crecimiento que han tenido dichos eventos, se apuntará a convocar artistas internacionales, con el fin de consolidar ambas fiestas a nivel regional y empezar a ganar más terreno a nivel nacional.

1.1.13. Incorporación de food trucks en Costanera Alvear

Se incorporarán nuevos food trucks a fin de enriquecer la oferta gastronómica (que cuenta como principal oferente a El Viejo Vagón).

1.1.14. Ampliación de la red de ciclovías

Para lograr una mejor vinculación entre distritos, se busca estimular el uso de bicicleta tanto de residentes como de visitantes y facilitar el acceso a los sitios de interés turístico y recreativo. Se proyectan los siguientes tramos:

- RN 143: Desde el Kilómetro Cero hasta bodega Cavas del Artesano. Con esta vía también quedará conectada la bodega Jorge Rubio.
- Calle Centenario: Desde Colonia Alvear Oeste hasta Bowen. Con esta vía se conectarán de forma directa ambos distritos y se unirá a la ciclovía de Diagonal Pellegrini.
- Calle Centenario: Desde Colonia Alvear Oeste hasta RN 143. Con esta vía se conectará dicho distrito con la ciclovía actual que llega hasta Poste de Hierro.
- RN 143: Desde Poste de Hierro hasta Carmensa. Con esta vía se vinculará el distrito de San Pedro del Atuel con Gral. Alvear.
- RP 213: Desde Bowen hasta Carmensa. Con esta vía tendrán conexión directa Bowen y San Pedro del Atuel.

1.2. Programa de creación de nuevos recursos turísticos

1.2.1. Forestación, creación de nuevos espacios verdes, remozamiento de existentes y áreas protegidas

- Fuera de las plazas distritales, algunas instituciones cuentan con muchos espacios verdes abiertos como el Club Banco Nación, el Aeródromo Municipal o el Polideportivo General Alvear.
- La creación de nuevos parqueizados puede resultar conveniente sobre todo en adyacencias de las rutas nacionales 143 o 188.
- Forestación urbana en corredores rurales: Se enfocará especialmente en áreas que ya se encuentren forestadas, pero de forma insuficiente o inadecuada. Se realizará una primera etapa al sur de la RN 143 (desde la intersección con calle Perusset en adelante), por considerarse la más propicia a los fines de esta idea. Se prevén acciones tales como: implantación de nuevos ejemplares, curación y/o remoción de especímenes en mal estado, introducción de

nuevas especies capaces de adaptarse al terreno, plantación y/o re-plantación de césped y arbustos en bulevares.

- Forestación urbana: se realizará una forestación masiva de la Ciudad de General Alvear con especies de alto valor ambiental y ornamental, que se adapten fácilmente al medio. Se considerará la tematización de avenidas, zonas y barrios.
- Remozamiento urbano en parajes turísticos: En La Escandinava y Bowen se realizarán las siguientes labores en espacios públicos: renovación de luminarias, forestación y mantenimiento de calles.
- Implementación de plan de gestión de Reserva El Trapal: Se llevará a cabo el plan de gestión elaborado por Fermani y otros. El mismo representa un vehículo para alcanzar el equilibrio ambiental en términos de sustentabilidad. Se prevé asimismo la construcción de un mirador destacado para lo cual se llamará a concurso.

1.2.2. Creación de mojones referenciales a nivel provincial y/o nacional

Se realizará un concurso destinado a artistas argentinos para que desarrollen un monumento representativo del departamento, de envergadura suficiente para ser reconocido en el plano nacional. Dicho monumento se emplazará en Carmensa con el objetivo de que esta localidad vuelva a tener el auge de tiempos pasados.

1.3. Programa de servicios turísticos vacantes como oportunidades de negocio

1.3.1. Concurso de subsidios para proyecto de inversión de negocios estratégicos vinculados a sitios y productos a desarrollar

Se realizará un concurso para incentivar la inversión en el rubro turístico y recreativo. Los interesados deberán presentar propuestas comerciales vinculados con los macroproductos priorizados en este plan y que permitan fortalecer el sector mediante productos y servicios novedosos, que no estén cubiertos adecuadamente. La Dirección de Turismo departamental elegirá al ganador y brindará financiamiento del 50% para ejecutar el proyecto.

1.3.2. Transporte turístico directo a Mendoza

Se realizará un convenio entre la Municipalidad de General Alvear y la empresa de transportes La Unión para poner a disposición de los turistas un nuevo servicio semanal. El mismo partirá desde la terminal de ómnibus de Mendoza a las 05:00 y regresará a las 19:30, lo que permitirá a los visitantes de la capital provincial pasar el día completo en destino (más de diez horas) y luego regresar a la capital mendocina.

1.3.3. Creación de hotel de tres estrellas

La concreción de este proyecto se prevé a largo plazo, al entenderse que primero debe haber una consolidación del turismo en el destino que haga necesario dar este salto de calidad. Alcanzada esta etapa, se realizará licitación y se brindará apoyo económico al ganador para la ejecución de la obra.

2. Estrategia de asistencia y capacitación

2.1. Programa de concientización

2.1.1. Charlas informativa para escuelas primarias y secundarias

El programa de concientización dirigido a niños y adolescente se caracterizará por charlas informativas sobre los recursos y atractivos turísticos, lugares de interés, la importancia del turismo en el departamento, la importancia del agua y el cuidado del medio ambiente. A su vez, los menores deberán realizar diferentes trabajos creativos luego de cada reunión a fin de demostrar que comprendieron los conceptos. La actividad se realizará en las escuelas primarias y secundarias del departamento y se articulará con los contenidos escolares correspondientes.

2.1.2. Concientización para la población en general

Esta acción está compuesta por diferentes actividades que se llevarán a cabo con la población en general:

- Se brindarán charlas para que la población sea consciente de los recursos y bondades con las que cuenta el departamento y la importancia de los mismos para el desarrollo del turismo en el departamento.
- Se realizarán diferentes concursos (fotografía, preguntas, tesoro escondido, entre otros) para conocer los recursos naturales, culturales y humanos.
- Se realizarán ciclos de exposiciones con las obras artísticas de los recursos humanos del departamento (pintura, fotografía, shows musicales, muestras deportivas, destrezas criollas).

2.1.3. Concientización para servidores próximos a los servicios turísticos

A fin de mejorar el trato con los visitantes, para el sector que sirve a los turistas se ofrecerán talleres sobre atención al cliente y sobre atractivos y prestadores turísticos. El público objetivo consiste en policías, kiosqueros, expendedores de combustible, empleados de supermercados.

2.2 Programa de capacitación del recurso humano

2.2.1. Curso de atención al cliente

Se desarrollarán diferentes cursos para personal de empresas privadas y del estado sobre atención al cliente, con el objetivo de asegurar una imagen satisfactoria del destino.

2.2.2. Curso sobre recursos turísticos del departamento

Se realizará un cronograma de visitas a los diferentes recursos y atractivos del departamento. La idea es que los prestadores y pobladores del lugar sientan el espíritu de pertenencia y valoren las bondades del departamento. Se realizarán visitas guiadas y luego talleres para generar propuestas turísticas y de mejora para cada recurso.

2.3 Programa de fortalecimiento para prestadores turísticos

2.3.1. Capacitación en comercialización

Se desarrollarán cursos de Comercialización para prestadores turísticos. La idea es que puedan vender sus productos y sepan cómo hacerlo. El curso comprenderá actividades y técnicas de Marketing, planes de acción comercial, sus principales objetivos y ventajas. Se facilitarán las herramientas necesarias para que cada emprendimiento pueda desarrollar un plan de negocios y/o de marketing que se adecue a circunstancias externas e internas y que puedan reflejar valores, objetivos y estrategias.

2.3.2. Asistencia en el diseño de atractivos y productos turísticos

Asistir a los prestadores turísticos en el proceso de transformación de recursos naturales o culturales en atractivos turísticos. Y a incluir estos nuevos atractivos en productos diseñados por ellos. Respecto del diseño de atractivos turísticos, se enseñará a construir un relato o guion para los recursos que requieran interpretación; a proponer y gestionar actividades, para aquellos bienes con alguna faceta vivencial; y a diseñar e incorporar instalaciones para los casos que necesiten mejorar su contemplación.

3. Estrategia de promoción y comercialización

3.1. Programa de promoción turística

3.1.1. Marca “General Alvear”

Se continuará trabajando con el logo y slogan de la actual gestión. A su vez, se buscará profundizar la marca al resaltar aquellos elementos que identifican al departamento. Se destacarán las siguientes representaciones características del destino: Historia y diversidad cultural, Tranquilidad del lugar y cordialidad de su gente, Costanera Alvear, Festividades, Turismo rural. Se buscará la integración con San Rafael y Malargüe para potenciar el sur mendocino mediante acciones en conjunto con ambos municipios.

3.1.2. Producción de merchandising oficial

Se hará revisión de los productos actuales de merchandising. Se producirán nuevos elementos promocionales como bolsas y calcomanías. Los mismos serán utilizados por el municipio para asistir a congresos y ferias.

3.1.3. Actualización de mapa turístico

En el mapa se incluirá la ubicación y datos de contacto de los servicios de alojamiento, gastronomía y prestadores, también los horarios de acceso y ubicación de los puntos de interés de la localidad. Se realizará también un mapa físico a instalarse en el Kilómetro Cero, donde se destacarán las áreas, corredores y parajes turísticos.

3.1.4. Ajuste del sitio web

Se realizarán los ajustes pertinentes en la sección de turismo de la página web oficial del municipio alvearenses. Se añadirá el mapa turístico actualizado y se continuará el trabajo realizado en redes sociales.

3.1.5. Desarrollo de folletería

Se diseñará folletería específica de cada macroproducto y de las áreas turísticas, también de determinados atractivos destacados y actividades turísticas.

3.1.6. Participación en ferias y congresos de turismo nacionales e internacionales

Se potenciará la participación de General Alvear en la Feria Internacional de Turismo de Buenos Aires mediante la incorporación de la experiencia culinaria del *mejor asado del mundo*, basado en los costillares al ensartador que hacen gala cada año en la Fiesta de la Ganadería de Zonas Áridas. También se evaluará la participación en la Feria Internacional de Viajes y Vacaciones (VYVA) de Chile durante el mes de noviembre. Esto se debe a la cercanía con el país trasandino, principalmente con la región de Maule.

3.2. Programa de estudio de la demanda

3.2.1. Estudio de mercado

Se reanudará el suministro de encuestas de caracterización y opinión tanto en establecimientos hoteleros del departamento como en centros de información turística y estaciones de servicios ubicadas en la periferia. Previamente, se realizará un ajuste de estas. Esto permitirá obtener información de primera mano y poder conocer el comportamiento del turista que visita General Alvear durante distintos periodos del año. Paralelamente, se desarrollará una aplicación para poder completar esta encuesta, de esta forma se proveerá un

soporte digital a los turistas y también se facilitará el procesamiento de datos. También se llevarán a cabo periódicamente reuniones con distintos actores del turismo local, así podrá recabarse información de los principales prestadores de servicios sobre la demanda.

3.2.2. Estudio de satisfacción

Personal de turismo municipal emprenderá un trabajo de recolección de datos en TripAdvisor y Booking de los distintos oferentes de servicios relacionados al turismo. Esto permitirá contar con datos de fuentes secundarias que facilitarán la apreciación de satisfacción de clientes, retroalimentará los talleres y orientará las acciones del municipio en aras de mejorar la experiencia de nuevos visitantes.

Además, en las reuniones mencionadas en el punto anterior se estimulará la implementación de encuestas de satisfacción y se brindará asesoramiento a los interesados.

4. Estrategia de consolidación del área institucional

4.1. Programa de capacitación interna para empleados

4.1.1. Cursos de actualización

La actividad estará destinada a funcionarios y personal de la Dirección de Turismo. Se expondrán los siguientes tópicos: Gestión administrativa, Legislación turística y Planificación turística sustentable.

4.1.2. Talleres de identificación de problemas y soluciones con otras áreas del municipio

La transversalidad de la actividad turística obliga a un permanente trabajo interdepartamental e intrainstitucional. Estas dificultades se abordarán mediante talleres y mesas de trabajo que permitan solucionar situaciones que afectan al óptimo desarrollo de la actividad, pero que se generan o provienen de otros sectores del municipio, de otros estamentos públicos y aún de la actividad privada.

4.2. Programa de producción normativa

4.2.1. Reglamentación de declaraciones de interés

Con esta reglamentación se prevé dar solución a la debilidad que se encontró en el análisis de ordenanzas, resoluciones y decretos. Se reglamentarán las declaraciones a fin de homogeneizarlas.

4.2.2. Conformación de un espacio de armonización normativa con municipios del sur

Se trata de una mesa de trabajo entre los municipios: San Rafael, Malargüe y General Alvear. El objetivo será determinar las problemáticas comunes y las soluciones normativas pertinentes para coadyuvar la sustentabilidad de la actividad turística en la región.

4.3 Programa de definición de planes operativos anuales

4.3.1. Evaluación y ajustes de proyectos y plazos

La Dirección de Turismo de la municipalidad se encargará de la recolección de información con los vecinos, a través de encuestas e interacción a través de las redes sociales, además de talleres para identificar las debilidades y oportunidades. Luego, se optimizarán las acciones previstas por este plan para cada año. Es considerable la generación de estos planes ya que las acciones se desarrollarán mensualmente para el cumplimiento del mismo a lo largo de un año.

4.3.2. Articulación con el plan estratégico municipal y/o Secretaría de Gobierno de General Alvear

El plan sectorial debería presentar cohesión y coherencia con las políticas generales del municipio o líneas estratégicas de la gestión de gobierno. El área de turismo del departamento debe participar de las estrategias que puedan beneficiar a otras áreas de gobierno.

Referencias bibliográficas en la versión original del plan

- Acerenza, M. (2008). Gestión municipal del turismo. México: Trillas.
- Almeida de Gargiulo, H. (1993). Proyecto Cuyo, Cuaderno de Cultura General n°. 9. Subsecretaría de Cultura y Comunicación Educativa. Mendoza: Talleres Gráficos de la Imprenta Oficial.
- Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Aveni, B. (1996). La Escuela de Agricultura, en: Lacoste Pablo (comp.) “General Alvear historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 87-93.

- Ávila Bercial, R. y Barrado Timón, D. A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Cuadernos De Turismo, (15), 27-44. Disponible en: <http://revistas.um.es/turismo/article/view/18541>
- AySAM (2016) Agua y Saneamiento Mendoza. Plan Estratégico AySAM SAPEM. Mendoza, Argentina.
- Bosch, J.L.; Suárez, S. R. y Rodríguez, M. D. (2013). Actores económicos y desarrollo local en destinos norpatagónicos. Revista Electrónica CECIET (Centro de Estudios del Conocimiento e Innovación Empresarial Turístico), N° 5. pp. 1-14. Disponible en: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/21381>
- Boscherini, F. y Poma, L. (2000). Más allá de los distritos industriales: el nuevo concepto de territorio en el marco de la economía global. En: Boscherini, Fabio y Poma, Lucio (comp.) "Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global", Madrid: Miño y Dávila editores.
- Boschi, A.M. y Torre, M.G. (2012). Nuevos destinos turísticos emergentes, caso: Alto Valle Provincia de Río Negro - Patagonia Argentina. Gestión Turística, N° 18. pp. 71 - 87. Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n18/art03.pdf>
- Bosquet, D. (2005). Patrimonio cultural intangible, en: Ruiz, María Cristina (compiladora), 2005, "Patrimonio Cultural". Ediciones Culturales de Mendoza, Subsecretaría de Cultura, Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina. pp. 62-67.
- Bosquet, D. (2014). De San Petersburgo a San Pedro del Atuel, Huellas, búsqueda en artes y diseño n° 8. pp. 21-30. Disponible en http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5894/003-bosquet-revistahuellas2014-n8.pdf
- Boullón, R. (1985). Planificación del espacio turístico. México: Trillas.
- Boullón, R. (1990). Municipios turísticos. México: Trillas.
- Cánoves, G.; Villarino, M. y Herrera, L. (2006). Políticas públicas, turismo rural y sostenibilidad: difícil equilibrio. Boletín de la A.G.E. N.º41. pp. 199-217.
- DEIE (2010) Dirección de Estadísticas y de Investigaciones Económicas: Sistema Estadístico Municipal: General Alvear. Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina.
- DTGA (2017a) Dirección de Turismo de General Alvear. Alojamientos en General Alvear. Municipalidad de General Alvear, Mendoza, Argentina.
- DTGA (2017b) Dirección de Turismo de General Alvear. Guía de Servicios. Municipalidad de General Alvear, Mendoza, Argentina.
- Esparcia, J. y Paniagua, A. (2006). Políticas públicas, sustentabilidad y geografía rural: una agenda de estudio. Boletín de la A.G.E, N° 41. pp. 3-10. Disponible en: <file:///C:/Users/atencioncliente-mdz/Downloads/Dialnet-PolíticasPublicasSustentabilidad-YGeografiaRural-1987847.pdf>

- Fermani, M. S.; Martínez, F.; García Martínez, E.; Villa Chiartano, J.; Avendaño, P.; Parera, V. y Vigilito, J.P. (s/f). Plan de Gestión: Reserva Municipal El Trapal. General Alvear, Mendoza.
- Fidel, G. (1996). Víctor Fayad, de Alvear a Mendoza, en: Lacoste Pablo (comp.) “General Alvear historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 152-153.
- Garcés Delgado (1996). El Ferrocarril Oeste en Alvear, en: Lacoste, Pablo (compilador), 1996, “General Alvear: Historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 37-38.
- García Henche, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. Cuadernos De Turismo, (15). pp. 113-134. Disponible en: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/18481>
- IDR (2015) Instituto de Desarrollo Rural. Informe por producto: Panorama del Sector Ciruela Deshidratada de Mendoza. Mendoza, Argentina.
- IDR (2017) Instituto de Desarrollo Rural. Anuario Agrícola 2016. Provincia de Mendoza – Argentina. Mendoza, Argentina.
- INDEC (2010) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Argentina.
- INV (2016) Instituto Nacional de Vitivinicultura. Informe del Área Sur de la Provincia de Mendoza. Mendoza, Argentina.
- Juri, V. y García, L.G. (1996). La aviación en General Alvear, en: Lacoste, Pablo (comp.), “General Alvear: Historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 39-55.
- Lagiglia, H. (1996). El Atuel medio en la Edad de Piedra, en: Lacoste, Pablo (comp.) “General Alvear: Historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 15-19.
- Martínez Jurczynszyn, C. (2011). Historia de la Colonia Alvear (1901-1914). Revista de Historia Americana y Argentina, 46(2), 00.
- Maza, J. I. (1990). *Toponimia, tradiciones y leyendas mendocinas*. Mendoza: Fundación Banco de Boston.
- MHFPPN (2016) Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación. Informes Productivos Provinciales. Mendoza. Año 1, N°9, octubre 2016, Argentina.
- Municipalidad de General Alvear (2018a). Presupuesto 2018 de General Alvear. Mendoza, Argentina.
- Municipalidad de General Alvear (s/f). “General Alvear. Tierra con Alma” [dossier informativo]. General Alvear, Mendoza, Argentina.

- Navarro, D. (2012). Instalaciones turísticas en la historia del turismo argentino. X Jornadas del CIUDA. Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina.
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de Turismo, no 35. pp. 335-357, Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Navarro, F. y Schlüter, R. (2010). El turismo en los pueblos rurales de Argentina ¿Es la gastronomía una opción de desarrollo? Estudios y Perspectivas en Turismo, Buenos Aires, Argentina. Volumen 19. pp. 909 – 929.
- OGBM (2015) Observatorio Ganadero Bovino de Mendoza. Caracterizaciones Departamentales: General Alvear. Ministerio de Agroindustria y Tecnología, Mendoza, Argentina.
- OMT (1998) Organización Mundial del Turismo. Introducción al Turismo. Madrid, España.
- Pérez Ramírez, C.; Zizumbo Villareal, L.; Monterroso Salvatierra, N. y Madrigal Uribe, D. (2012). Marco metodológico para el estudio del turismo rural. Perspectiva de análisis desde la comunalidad. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, N° 21. pp. 436-460. Disponible en: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/40093>
- Poon, A. (1993). Tourism, technology and competitive strategies. Wallingford: CAB International.
- Salcedo, M. (1996). Escuela Nacional de Bellas Artes, en: Lacoste Pablo (comp.) “General Alvear historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 85-86.
- Schlüter, R. (2006). Turismo y patrimonio gastronómico. Una introducción. Buenos Aires: CIET.
- SDEPD (2016) Secretaría de Desarrollo Económico y Promoción Departamental. Censagro: Censo Departamental Agropecuario 2016. Municipalidad de General Alvear, Mendoza, Argentina.
- Soria, S. y Rapali, D. (1996). Geografía de Alvear, en: Lacoste Pablo (comp.), “General Alvear historia y perspectivas”. Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 27-28.
- Toselli, C. (2009). Programa de fortalecimiento a destinos turísticos emergentes: un análisis desde la visión del desarrollo endógeno. Gestión Turística, N°12. pp. 109 – 124. Disponible en: <http://revistas.uach.cl/pdf/gestur/n12/art05.pdf>
- TURPLAN II 2007- 2011 (2007). Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza, Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina.
- Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización: una aproximación conceptual. Santiago de Chile: CEPAL – GTZ.
- Villegas, G. (2015). Lamento del Río Atuel. Mendoza, Argentina.

- Wagner, L. (2008). La lucha contra la contaminación y el saqueo: las movilizaciones en Mendoza a la unión de las reivindicaciones socioambientales en América Latina. *Historia Unisinos*, 12. pp. 195-206.
- Yllanes, M.A. (1996a). Antonio Pages Larraya, embajador, en: Lacoste Pablo (comp.) "General Alvear historia y perspectivas". Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 124-126.
- Yllanes, M.A. (1996b). Norah Lange, escritora, en: Lacoste Pablo (comp.) "General Alvear historia y perspectivas". Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 118-123.
- Zaragoza, J. (1996). Bodega El Faraón, en: Lacoste Pablo (comp.) "General Alvear historia y perspectivas". Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 170-174.
- Zuleta, Y. (1996). Escuela Superior de Comercio, en: Lacoste Pablo (comp.) "General Alvear historia y perspectivas". Mendoza: Diario UNO/Universidad de Congreso. pp. 82-84.
- Alvear Diario (29.04.2017). Fenix presentó en sociedad a Zummy. Disponible en: <https://alveardiario.com/fenix-presento-en-sociedad-a-zummy/>, consultado el 28 de abril de 2018.
- BLM (1980a) Bureau of Land Management. Visual Resource Inventory. Disponible en: http://blmwyomingvisual.anl.gov/docs/BLM_VRI_H-8410.pdf
- BLM (1980b) Bureau of Land Management. Método de valoración de paisajes forestales basado en el uso de atributos estéticos como variables explicativas de las preferencias. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/mb/v21n1/v21n1a5.pdf>
- Bodega Jorge Rubio (2019). Nuestra bodega. Consultado el 6 de febrero de 2019, disponible en: http://www.autorjorgerubio.com.ar/nuestra_bodega/
- BVRA (2018) Bomberos Voluntarios de la República Argentina. Bomberos Voluntarios de General Alvear. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <http://www.bomberosra.org.ar/bomberos/602-bomberos-voluntarios-de-general-alvear>
- Cata Internacional (2019). Busca tu pasaje. Consultado el 2 de enero de 2019, disponible en: <https://catainternacional.com/>
- CCGA (2018) Cámara de Comercio de General Alvear. Sobre la cámara. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <http://camaradealvear.org.ar/portal/sobre-la-camara/>
- C.E.C.S.A.G.A.L (2018) Cooperativa de Electricidad, Consumo, Comercial, Vivienda, Servicios de Telecomunicaciones, Telefonía e Internet y Servicios Asistenciales General Alvear Limitada. Servicio eléctrico. Mendoza, Argentina. Consultado el 20 de agosto de 2018, disponible en: <http://www.cecsagal.com.ar>
- C.O.S.P.A.C (2018) Cooperativa de Servicios Públicos, Asistenciales y de Consumo Bowen

- Limitada. Servicio eléctrico. Mendoza, Argentina. Consultado el 20 de agosto de 2018, disponible en: <http://cospacebowen.com.ar/>
- CTGA (2018) Cámara de Turismo de General Alvear. Home. Mendoza, Argentina. Consultado el 10 de enero de 2019, disponible en: <https://camaraturismoalvear.com/>
- Defensa Civil (2018). DC Municipales. Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <http://www.defensacivil.mendoza.gov.ar/dc-municipales/>
- Descubriendo el Nevado (2018). Home. Consultado el 28 de abril de 2018, disponible en: <http://cweinerdifonzo.wixsite.com/el-nevado>
- Día del Sur Noticias (15.12.2013). Pueblo Luna: el Alvear Oeste de hoy. Consultado el 20 de abril de 2018, disponible en: <https://diadelsur.com/pueblo-luna-el-alvear-oeste-de-hoy/>
- Diario San Rafael (07.07.2018). El Turismo Rural, una alternativa a la que apunta la diversificación de San Rafael. Consultado el 8 junio de 2019, disponible en: <https://diariosanrafael.com.ar/el-turismo-rural-una-alternativa-a-la-que-apunta-la-diversificacion-de-san-rafael-100731/>
- Dirección de Turismo de Junín (2019). Turismo. Consultado 8 junio de 2019, disponible en: <https://www.juninmendoza.gov.ar/turismo/>
- Dirección de Turismo de Malargüe (2019). Fiestas de Malargüe. Consultado el 8 junio de 2019, disponible en: http://www.malargue.tur.ar/?page_id=15897
- DPG (2018) Dirección Provincial de Ganadería. Fiesta Nacional de la Ganadería de Zonas Áridas 2017. Consultado el 20 de abril de 2018, disponible en: <http://www.ganaderia.mendoza.gov.ar/index.php/archivo-de-noticias/14-datos/196-fiesta-2017>
- DPV (2017) Dirección Provincial de Vialidad. Mapa de Mendoza. Mendoza, Argentina. Consultado el 11 de noviembre de 2017, disponible en: http://www.vialidad.mendoza.gov.ar/index.php?id_menu=23
- EAGA (s/f). Escuela de Agricultura de General Alvear. Consultado el 20 de abril de 2018, disponible en: <http://escuelaagricultura.uncuyo.edu.ar/historia48>
- Ecocuyo (18.06.2014). Es alvearense la empresa líder en exportación de ciruelas desecadas. Consultado el 6 de febrero de 2019, disponible en: <http://ecocuyo.com/es-alvearense-la-empresa-lider-en-exportacion-de-ciruelas-desecadas/>
- Ente de Turismo de Mendoza (2018). Festejos Patronales San Pedro Apóstol y Tradicional Quema de Fogata. Consultado el 22 de abril de 2018, disponible en: http://turismo.mendoza.gov.ar/turismo_test/attractivo_detalle.php?id=3220
- Estrategias & Mercados (31.07.2014). Bodega Jorge Rubio. Consultado el 6 de febrero de 2019, disponible en: <http://estrategiasymercados.com/index.php/2014/07/31/bodega-jorge-rubio/>

- Fénix (2019). Fénix, esencia corporativa. Consultado el 6 de febrero de 2019, disponible en: <https://www.fenixarg.com.ar/esp/fenix.php>
- Frutas Escartin (2019). Home. Consultado el 6 de febrero de 2019, disponible en: <https://frutasescartin.com.ar/home.htm>
- Frutas Los Nogales (2019). Home. Consultado el 14 de marzo de 2019, disponible en: <http://frutaslosnogales.com.ar/>
- HCDMZA (2019) Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Mendoza. Fundamentos: Declarando ciudad a la villa cabecera del distrito de Bowen, departamento General Alvear. Consultado el 15 de abril de 2019, disponible en: <http://www.hcdmza.gov.ar/proy/viewer.php?nro=23391>
- Hotel Termas Lahuen-có (2019). Historia. Consultado el 15 de abril de 2019, disponible en: <http://hotellahuenco.com.ar/historia/>
- HREA (2018) Hospital Regional Enfermeros Argentinos. Home. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <http://hospitalenfermerosargentinos.com/>
- Info Bowen (12.04.2015). El Festival de la Ciruela pasa a ser una fiesta provincial. Consultado el 22 de abril de 2018, disponible en: <http://infobowen.com.ar/el-festival-de-la-ciruela-pasa-a-ser-una-fiesta-provincial/>
- Info Bowen (13.08.2016). Bowense hace crecer peras en botellas que rellena con vino. Consultado el 22 de abril de 2018, disponible en: <http://infobowen.com.ar/bowense-crecer-peras-botellas-rellena-vino/>
- InfoSalud (2018). Centros de Salud de General Alvear. Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes, Gobierno de Mendoza, Mendoza, Argentina. Consultado el 22 de septiembre de 2018, disponible en: http://www.infosalud.mendoza.gov.ar/system/link_contents.php?ID=ace
- Interfruit (2019). Home. Consultado el 13 de marzo de 2019, disponible en: <https://15885-ar.all.biz/>
- La Unión (2019). Venta de Pasajes Online. Consultado el 2 de enero de 2019, disponible en: <http://www.launionsrl.com.ar/index.html>
- Mediador (2019). Empresa. Consultado el 13 de marzo de 2019, disponible en: <http://mediadorsrl.com.ar/empresa/>
- Mendoza Travel. (2019). Atractivos turísticos - San Martín. Consultado 8 junio de 2019, disponible en: <https://www.mendoza.travel/attractivos-turisticos-6/>
- MSPM (2018) Ministerio de Seguridad de la Provincia de Mendoza. Comisarías. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <http://www.seguridad.mendoza.gov.ar/dependencias/comisarias/>
- Municipalidad de General Alvear (2016): General Alvear, el Primer Municipio Cooperativo del País. Consultado el 17 de enero de 2019, disponible en: <https://alvearmendoza.gob.>

ar/general-alvear-el-primer-municipio-cooperativo-del-pais/

Municipalidad de General Alvear (29.12.2017). Emixa ya es de los productores. Consultado el 20 de mayo de 2018, disponible en: <http://alvearmendoza.gov.ar/emixa-ya-es-de-los-productores/>

Municipalidad de General Alvear (21.12.2018b). El Festival de la Ciruela es Fiesta Nacional. Consultado el 12 de febrero de 2019, disponible en: <https://alvearmendoza.gov.ar/el-festival-de-la-ciruela-es-fiesta-nacional/>

Municipalidad de General Alvear (2018c). Funcionarios. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <http://alvearmendoza.gov.ar/funcionarios/>

Municipalidad de General Alvear (2018d). Turismo. Consultado el 6 de noviembre de 2018, disponible en: <https://turismo.alvearmendoza.gov.ar/>

Municipalidad de General Alvear (2019b). Qué hacer? Consultado el 6 de enero de 2019, disponible en: <http://turismo.alvearmendoza.gov.ar/que-hacer/>

Municipalidad de Lavalle. (2019). Turismo Lavalle. Consultado el 8 junio de 2019, disponible en: <http://lavalle Mendoza.gov.ar/public/>

Municipalidad de Rivadavia. (2019). Turismo Rivadavia. Consultado 8 junio de 2019, disponible en: <http://www.rivadaviamendoza.gov.ar/>

Municipalidad de Victorica (2019). Circuito Histórico Cultural. Consultado 8 junio de 2019, disponible en: <https://www.victorica.gov.ar/>

Patagonia Argentina. (1999). Ceferino Namuncurá, mestizo y santo. Consultado 8 junio de 2019, disponible en: <https://www.patagonia-argentina.com/ceferino-namuncura-mestizo-y-santo/>

Plataforma 10 (2019). Buscá tu pasaje en micro ahora. Consultado el 2 de enero de 2019, disponible en: <https://www.plataforma10.com.ar/pasajes-micro>

RAMCC (2018) Red Argentina de Municipios Frente al Cambio Climático. Este año comienza la construcción del parque solar en General Alvear. Consultado el 25 de abril de 2018, disponible en: <http://www.ramcc.net/es/posts/view/81/este-ano-comienza-la-construccion-del-parque-solar-en-general-alvear>

Río Salado (2019). Home. Consultado el 14 de marzo de 2019, disponible en: <http://www.riosaladoalvear.com.ar>

SECTUR - Secretaría de Turismo de la Nación (2005). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016. Consultado el 14 de noviembre de 2018, disponible en: http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/

Sitio Andino (01.07.2018). La Casa de la Cultura se llamará “Cine Teatro Antonio Lafalla”. Consultado el 8 de septiembre de 2018, disponible en: <http://www.sitioandino.com.ar/n/268391-la-casa-de-la-cultura-se-llamara-cine-teatro-antonio-lafalla/>

Travel San Juan (2014). Home. Consultado 8 junio de 2019, disponible en: <http://www.travel-sanjuan.com.ar>

Universidad (11.04.2016). Muestra de arte de Drago Brajak. Consultado el 10 de octubre de 2018, disponible en: <http://www.universidad.com.ar/exhibiran-los-paisajes-imaginarios-de-drago-brajak>

Uno San Rafael (30.11.2015). La Cámara de Comercio de Alvear celebró sus 82 años con entrega de distinciones y pedido de obras. Consultado el 14 de marzo de 2019, disponible en: <https://www.unosanrafael.com.ar/zona-sur/la-camara-comercio-alvear-celebro-sus-82-anos-entrega-distinciones-y-pedido-obras-n1102525.html>

YouTube (2015). La puerta de oro - Hidro Cultivos. Consultado el 13 de marzo de 2019, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ANYmjoUyo2>



Planificación turística I: Formulación

Reflexiones desde el oeste argentino



Dos décadas de reflexiones alrededor del tema de la Planificación Turística dan origen a esa publicación. El libro se nutre de la experiencia de participar y/o dirigir formulaciones, evaluaciones e implementaciones de planes, así como de la elaboración de artículos científicos, informes técnicos, ponencias en reuniones científicas y ejercicios de cátedra.

Se trata de productos intelectuales sobre el fenómeno de la Planificación Turística que abordan diferentes planos del Estado (nacional, provincial y municipal), en distintos formatos: ensayo, informe técnico, escrito teórico y planes.

Acaso el valor principal de esta obra radique en dejar registro de reflexiones y acciones que con mayor o menor trascendencia han configurado los conocimientos y las prácticas sobre la concepción y la gestión del turismo en nuestros días y en nuestra geografía: una serie de fotografías sobre razonamientos y decisiones que con el tiempo ayudarán a comprendernos.



UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA

ISBN 978-987-4971-15-9

