



REVISTA DE ANÁLISIS TURÍSTICO, nº 19, 1º semestre 2015, pp. 45-53

“PLANES ESTRATEGICOS DE TURISMO PARA EL DESARROLLO LOCAL EN LA REGIÓN TURÍSTICA NORTE. UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS A PARTIR DEL MÉTODO DE LOS “INTERROGANTES FUNDAMENTALES””

“TOURISM STRATEGIC PLAN FOR LOCAL DEVELOPMENT IN THE NORDEN TOURIST AREA. AN ANALYSIS PROPOSAL METHOD FROM THE MAIN QUESTIONS”

María Claudia Mazza
Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

Revista de Análisis Turístico

ISSN impresión: 1885-2564; ISSN electrónico: 2254-0644

Depósito Legal: B-39009

©2015 Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)

www.aecit.org email: analisisTurístico@aecit.org

PLANES ESTRATEGICOS DE TURISMO PARA EL DESARROLLO LOCAL EN LA REGIÓN TURÍSTICA NORTE. UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS A PARTIR DEL MÉTODO DE LOS “INTERROGANTES FUNDAMENTALES”¹

María Claudia Mazza

cmazza@uvq.edu.ar

Universidad Nacional de Quilmes, Argentina

resumen

En tiempos actuales, el modelo de Desarrollo local contempla un proceso de construcción social consecuente de cuestiones diversas como la priorización de las necesidades de los actores locales, las capacidades y recursos territoriales de la comunidad. La actividad turística se conjuga como una actividad económica y social que dinamiza el territorio; y la planificación estratégica como la herramienta que contribuye a la implementación del proceso. En el caso de Argentina, se desconoce la existencia de un registro sistematizado de los planes estratégicos provinciales, como así también el análisis de los mismos desde la perspectiva del “desarrollo local”.

Considerando este contexto, se ha realizado un análisis de la región turística Norte aplicando la metodología de los interrogantes fundamentales desarrollada por la Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

Palabras clave: *Planificación estratégica, Turismo, Desarrollo local, Desarrollo endógeno, Metodología de los interrogantes fundamentales.*

abstract

In modern times, the Local Development model contemplates a process consequent social construction of various issues such as prioritizing the needs of local actors, skills and territorial community resources. Tourist activity is conjugated as an economic and social activity that energizes the territory; and strategic planning as a tool that contributes to the implementation process. In the case of Argentina, the existence of a systematic record of the provincial strategic plans is unknown, as well as analyzing them from the perspective of "local development".

In this context, we have performed an analysis of the North Touristic region applying the methodology of the fundamental questions developed by the DEMUCA-CEDET Foundation (2009).

Key Words: *Strategic planning, Tourism, Local development, endogenous development, Methodology of fundamental questions.*

¹ El presente artículo forma parte de los resultados preliminares del proyecto de investigación (primera fase) "La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)" (Res. 673/13), seleccionado en el marco de la Convocatoria de I+D 2013 de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Integrantes del equipo de investigación: Kohen, P.; Toselli, C. y Mazza, C.

1. introducción

El modelo de desarrollo local ha sido sostenido por prácticas diversas con transformaciones en la estructura productiva con resultados diferentes. La importancia del planeamiento estratégico como herramienta para el desarrollo local instituye un proceso de construcción social a partir de la identificación de las necesidades y la priorización de los recursos territoriales (económicos, sociales, culturales, ambientales entre otros) de cada comunidad, que establezca las bases para el desarrollo sostenido. En tal sentido, el desarrollo endógeno, se constituye a partir del fortalecimiento de la identidad y de las potencialidades territoriales locales (Madoery, 2008, en FUNDACIÓN DEMUCA-CEDET, 2009).

Las instituciones nacionales e internacionales han comprendido en estas últimas décadas que la actividad turística es una gran dinamizadora de las economías locales y regionales. El turismo conjuga acciones que replican y condicionan a la actividad económica y social a escalas diversas. Este fenómeno socioeconómico a igual de otras actividades se encuentra inmerso en la volatilidad de los mercados, exigiendo la adaptación de las organizaciones y territorios para continuar desarrollándose.

En el caso argentino a partir del año 1990, y como consecuencia de las políticas neoliberales, se expande el sistema capitalista de manera desigual en el territorio, forzando a los gobiernos provinciales y municipales a transformar su estructura productiva para "autoabastecerse". El desarrollo de los destinos turísticos deberán regularse considerando cuestiones relacionadas con el contexto internacional-nacional-regional-provincial y local. La nueva dimensión territorial deberá proponer gestiones gubernamentales con desafío en la formulación de políticas y estrategias coherentes a la tendencia del mercado mundial y local, preservando sus particularidades y conciliando un valor agregado en sus productos para lograr competencias (Fundación DEMUCA-CEDET, 2009)

En el marco de este escenario, el proyecto de investigación abordado, se propone una forma de organización analítica en la que se construya una estandarización de la información o criterios plasmados en dichos planes, para comprender la forma de implementar y gestionar los procesos de Desarrollo Local en el país. En tanto la propuesta de abordaje analítico que se presenta en esta oportunidad versará, sobre la región turística Norte comprendida por las provincias de: Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero, Tucumán.

2. turismo y desarrollo local

Si bien el término desarrollo como forma de progreso tiene su origen hace mucho tiempo atrás, inicialmente, se comprendía y asociaba a partir de los principios de la economía neoclásica" (FUNDACIÓN DEMUCA-CEDET, 2009) En tanto el énfasis del desarrollo como forma integral de superación, se instala cuando los organismos internacionales comienzan a plantearlo en sus documentos (Díaz Argueta y Ascoli Andreu, 2006:).

Boissier (2005:20) señala que "los conceptos vinculados al desarrollo están siendo revisados, a la luz del derecho de los pueblos al desarrollo. Para él, el fracaso (político, técnico y ético) en los esfuerzos por promover el desarrollo no es un fracaso del ideal en sí, ni tampoco del progreso como concepto; es un fracaso de la eficacia y eficiencia de la intervención del Estado...". Asimismo este autor agrega que "es un proceso temporal y espacial que integra una serie de subprocesos dinámicos, heterogéneos y diversos, en el corto, mediano y largo plazo, con alcances amplios y sostenibles y no sólo el crecimiento económico".

En Argentina se produce en el año 1990 un proceso transformador de la estructura productiva del país. A partir de ello se inicia la configuración de un modelo económico descentralizado en la que las gobernaciones provinciales y municipales debieron comenzar un camino de persuasión de la inversión privada en sus territorios, para lograr "equilibrar" la economía de la administración pública, a partir de la diversificación del sistema productivo (Toselli y Mazza, 2014).

Para contribuir con el desarrollo local y regional, la planificación estratégica se entiende como una trayectoria en la que se configura un proyecto colectivo, que interactúan actores y sectores de la comunidad de su entorno, diagnosticando y analizando el rumbo a seguir, a partir de la interpretación del contexto en los diferentes niveles de gestión, como de las potencialidades territoriales (DEMUCA-CEDET, 2009; Hevia, 2003).

En este proceso transformador de la política neoliberal mundialmente desplegada, se deberá establecer una nueva práctica estratégica en las políticas públicas Estatales para resolver las necesidades territoriales.

En este sentido, la actividad turística, es reconocida por los organismos internacionales como nacionales, como una actividad socioeconómica de gran dinamismo, superando los niveles alcanzados por los sectores primarios y secundarios tradicionales, que

podría constituirse como una nueva alternativa en la reconversión productiva a nivel local.

Se comienza a gestar con mayor visibilidad en estas últimas décadas, un proyecto colectivo relacionado con la actividad, a partir del diseño de un plan estratégico integral turístico denominado: "Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable"².

El mismo se configura como Plan sectorial y general, puntualizando en ejes centrales como el crecimiento económico con inclusión social en plena sostenibilidad. Esta intervención se presenta a partir de una estructuración territorial regionalizada turísticamente según la siguiente clasificación:

- Norte: Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero, Tucumán.
- Cuyo: Mendoza, San Juan, San Luis.
- Litoral: Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Misiones, Santa Fe.
- Provincia de Córdoba.
- Provincia de Buenos Aires.
- Patagonia: La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Figura 1 – Región turística Norte



Fuente: <http://www.pronatur.gov.ar/>

Se observa a continuación parte de la tabla elaborada en el marco de la investigación según la región seleccionada. Allí se refleja una serie de

información obtenida y que fuera registrada sistemáticamente.

En el caso de la Región Norte, las provincias como Salta, Jujuy, Catamarca y Tucumán, han elaborado su plan estratégico de turismo dentro del periodo estudiado. Por otra parte la provincia de Santiago del Estero, no ha realizado un plan turístico, pero se pudo visualizar la publicación de un "Plan Estratégico Territorial" 2007-2016 en el que se establece un modelo agroindustrial descentralizado que incorpora a la temática del turismo para su desarrollo productivo. La provincia de La Rioja ha desarrollado un Plan Integral de Desarrollo 2009-2013 y visión la Rioja 2025 y Estrategias de gestión de la Secretaría de turismo de la Rioja 2008-2015.

3. metodológica aplicada al análisis de los planes de desarrollo turísticos de la Región Norte

En la investigación sobre: "La Planificación estratégica como instrumento de desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)"³, se establece como propósito general el abordaje analítico respecto de la consideración teórica – práctica sobre los criterios del desarrollo local en los planes estratégicos del turismo nacional de la última década.

La metodología de los interrogantes fundamentales, ha sido desarrollada por los autores en una presentación denominada: "Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de la Fundación" de aquí en adelante "guía". La misma tiene como principal propósito, contribuir con el aporte de un instrumento metodológico flexible y adaptable a cualquier territorio, para ordenar el trabajo de los agentes de desarrollo local.

En tanto, la guía considera una estructura de seis interrogantes, que contribuyen a la toma de conocimiento e interpretación de la realidad y su correlato en las acciones para el configurar el desarrollo local.

² MINTUR - MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN ARGENTINA *Plan Federal de Turismo Sustentable. Actualización 2011. Turismo 2020.* Disponible en: <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/recursos/documentos/SubDoc/fd217bc5b686d951cdc21ec84792279335f7f055.pdf>

³ "La Planificación estratégica como instrumento de desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)" Dirigido por Lic. Pablo Kohen, aprobado por resolución (R) 673/13, con radicación y financiamiento de la UNQ

Tabla 1. “Método de los interrogantes fundamentales”

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN	ACCIÓN
¿Por qué?	Las razones del Desarrollo Endógeno. El cambio de paradigma en tiempos globales	Los objetivos específicos de la acción
¿Qué?	Los fundamentos teóricos y políticos del Desarrollo Endógeno y sus diferencias con enfoques tradicionales del desarrollo territorial.	Las políticas de desarrollo impulsadas
¿Quién?	Los sujetos del desarrollo. Sociedad local, actores y relaciones	Los agentes involucrados en la acción
¿Dónde?	Los lugares del desarrollo. El concepto de territorio local	El territorio de actuación
¿Cómo?	La política de desarrollo endógeno y las orientaciones estratégicas de actuación	Los instrumentos de actuación y los recursos utilizados
¿Para qué?	El sentido de la acción y los resultados esperados	Los indicadores de desarrollo y las metas a alcanzar

Fuente: Fundación DEMUCA-CEDET, 2009: 11.

A partir de la presentación del “Método de los interrogantes fundamentales” elaborada por los autores de la guía, a los fines de la investigación, se realizó una interpretación de la misma y así también se validará en el análisis de la Región Turística Norte.

4. resultados del análisis de los Planes Estratégicos de la Región Turística Norte a partir de los “Interrogantes fundamentales”

El periodo de abordaje al conocimiento en la investigación ha sido 2003-2013, en tanto observaremos que el periodo de los planes estratégicos provinciales se encuentran considerados dentro de ese periodo, pero no necesariamente son esos los años que comprende dicho plan. Además, como se mencionara anteriormente es una región turística, que algunas de las provincias que la integran no poseen planes estratégicos de turismo para el desarrollo. Por otra parte, la provincia de Salta presenta actualización de su Plan Turístico como así también la provincia de La Rioja en su Plan Integral de Desarrollo 2009-2013 y Visión 2025, en tanto el resto de las provincias no mencionan modificación alguna sobre el periodo establecido de estudio.

En la Argentina, los planes estratégicos son elaborados principalmente hace pocas décadas atrás, a partir de la modificación del modelo productivo. Como consecuencia del contexto mundial y nacional, surge un nuevo modelo de inserción económica y social de

diferentes escalas. Tanto los municipios como las provincias debieron realizar una “introspección evaluativa de sus recursos” para proponer un territorio competitivo que se autosustente a partir de sus recursos y capacidades. Este escenario favoreció a la actividad turística, dado a que la “incorporación de la actividad” en el mercado, serían de fácil acceso y de baja inversión según comparativa con otras disciplinas, entre otras cuestiones. En este sector, se pone de relieve indiscutido, el aporte dinamizador que propicia el desarrollo turístico en gran parte de las áreas económicas de un territorio, como así también el beneficio socioeconómico que establece a partir del mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. OMT en la Guía de Oportunidades de Inversión para el Sector Turismo (2008:3)

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) ha sido el primer avance concreto en esta materia. En el año 2004 se comienza a postular una línea específica de acciones generales, consecuentemente se produce un impacto en la mayoría de las provincias con reacciones diferentes. Han surgido planes en algunas provincias en las que se puede visualizar su complementariedad y trabajo en conjunto con la institución orgánica nacional que coordina o fija las directrices del plan estratégico provincial y que poseen coherencia al planteo federal. Y en otros casos, se consolidan planes estratégicos provinciales, según la mirada particular de sus autores provinciales y/o la mirada de los actores que han participado. De ello se desprende, los actores con implicancia directa o indirecta del sector turístico, o así también las consultoras privadas que asistieron técnicamente a las provincias para su elaboración.

En este accionar, observaremos abordajes metodológicos diferenciales, que dificultan la obtención de una mirada analítica integral comparativa entre los planes desarrollados. Como así también al momento de poner en marcha la elaboración del plan, se constituye en lineamientos disímiles desde lo conceptual como en la practicidad de su implementación.

La guía propuesta de los interrogantes fundamentales, tiene el propósito de organizar a partir de seis preguntas básicas, la información que se interpretará como “la realidad” del territorio. Este abordaje se centra en el conocimiento sobre los recursos y potencialidades con que cuenta un territorio y su sociedad para lograr el desarrollo. Pero también se conjuga como una herramienta para acceder al conocimiento y al modelo de acción que establezca el “¿Cómo?” implementar aquello que se configura a partir de sus posibilidades.

En la Región turística Norte, observaremos que existen diferentes miradas respecto de la toma de conocimiento de la información, como así también el modo en que se accede e intérprete la misma, o su grado de profundización, la diversidad temática y territorial como algunas de sus consideraciones.

En el territorio analizado, se han realizado **planes estratégicos de turismo** en las provincias de Tucumán, Salta, Jujuy y Catamarca. En el caso de las provincias de Santiago del Estero y La Rioja poseen **planes estratégicos integrales** en el que se vincula a la temática turística como parte integrante de los agentes productores provinciales. Particularmente La Rioja, tal como se profundizará más adelante, posee a su vez, un documento en el que solo se manifiestan objetivos y las líneas estratégicas de acción del sector turístico, el cual fuera elaborado con anterioridad a su plan integral.

En su gran mayoría, las provincias de la Región turística Norte, han elaborado un plan con proyección de sus acciones de corto y mediano plazo principalmente. La Rioja y Santiago del Estero son las provincias en las que se puede observar concretamente el periodo en que se configuró el Plan de Desarrollo Turístico o el Plan integral. Catamarca presenta un periodo de largo plazo entre 2014-2024. En el caso de las provincias de Salta y Jujuy es difuso el periodo en el que se desarrollarán sus acciones. En tanto, se puede conocer el año en el que se comenzó o presentó el Plan, pero no su ciclo. La provincia de Jujuy, postula un cronograma de tareas comprendido en fases y meses de duración pero no el año o periodo. Por otra parte, Tucumán ha realizado una proyección de su "Plan de Acción de turismo" entre el periodo 2008-2011.

Las provincias que han realizado planes de desarrollo turístico, poseen un organismo relacionado con la actividad turística de rango ministerial, de secretaria o ente autárquico que dependen directamente de la órbita del poder ejecutivo provincial. En tanto Santiago del Estero ha realizado su plan integral bajo las directrices de la Secretaria de Desarrollo, Ciencia, Tecnología y Gestión Pública, con dependencia directa a la gobernación.

Para llevar a cabo la elaboración de los Planes de Desarrollo Turístico se tomaron decisiones diferenciales entre provincias. La Rioja y Catamarca han trabajado sus planes con asistencia técnica y metodológica del Consejo Federal de Inversiones⁴. En tanto Jujuy y

Tucumán, solicitaron su elaboración a consultoras como "Horwarth Argentina" y Turismo & Tendencia respectivamente. En el caso de Salta y Santiago del Estero han propuesto un abordaje desde su propio organismo provincial de turismo.

En relación a los interrogantes fundamentales, propósito de esta investigación, podemos observar las siguientes consideraciones para la Región Turística Norte.

-El primer interrogante, "¿Por qué?"

Aquí podemos observar de manera genérica a las provincias que integran a la Región, que en la mayoría de los casos observaron un contexto propicio para el desarrollo de la actividad turística. La OMT, planteaba por entonces, un aumento de los movimientos turístico alrededor del mundo. Como así mismo, se visualizó que a partir del modelo productivo actual, la lógica territorial adquiere relevancia a partir de los recursos naturales y culturales más allá de la jurisdicción a la que pertenezcan. Esta potencialidad es necesaria enmarcarla en planes de desarrollo en los que se posibilite la organización del territorio y la implementación de acciones que propicien de manera sostenible a la actividad.

En el caso de las provincias como Jujuy, Tucumán, Catamarca, La Rioja y Santiago del Estero, han realizado un **diagnostico inicial** y relevamientos a partir de la regionalización de su territorio provincial.

Se analizaron los destinos turísticos y los territorios con potencialidad en cada región, considerando ejes temáticos como por ejemplo: perfil de la demanda, oferta turística, accesibilidad, conectividad, normativas y transporte entre otros. Como dato coincidente en la mayoría de las provincias, se observa como gran déficit para el desarrollo del turismo, la falta de equipamiento e infraestructura turística y no turística.

La construcción de una **visión**, es más o menos coincidente entre las provincias. Se postulan como referentes del mercado, posicionándose como uno de los principales iconos turísticos a lo largo del año. Así también postulan un mejoramiento de la calidad turística. Se ha observado que en algunos casos se promueve una visión en la que se estimule la construcción de nuevos empleos. En tal sentido, esto último ha sido establecida por casi todas las provincias que corresponden a la Región. Por su parte, Tucumán ha sido la excepción. Y Catamarca también, postulando una serie de enunciados como base ejemplificadora de la visión que será construida a futuro, durante el desarrollo del plan.

⁴ Consejo federal de Inversiones (CFI): El mismo es un organismo público estatal que contribuye en el fortalecimiento de políticas de desarrollo provinciales, a través del fomento de iniciativas de integración regional. A su vez a sido el organismo que ha financiado o ha acompañado técnicamente en la elaboración de algunos de los planes de desarrollo de la Región Norte. Disponible en: <http://cfi.org.ar/>

Continuando el análisis de este primer interrogante, se observa en la región casi en coincidencia entre las provincias que la integran, **objetivos** relacionados con el despliegue de nuevos polos de desarrollo turísticos o la formación de nuevos productos. Como consideraciones particulares, podemos observar el caso de la provincia de La Rioja que especifica en su objetivo general la protección del Patrimonio y la concientización ambiental. En el resto de las provincias se asocia estos temas a partir de la sostenibilidad de su desarrollo. Vale decir que se encuentra implícito en su propósito. Otra singularidad la encontramos en Salta, dado a que promueve el liderazgo en el mercado como destino ecoturístico.

-El segundo interrogante: “¿Qué?”

Al respecto la totalidad de las provincias se podría interpretar que fueron coherentes a las políticas y sugerencias de los lineamientos estratégicos federales principalmente en lo referente a la delimitación del territorio. Esto se visualiza sobre todo en los polos de desarrollo actuales, dado a que en el caso de los territorios potenciales han sido muy deficitarios los avances estratégicos concretos que se observan al respecto. Pero en ninguno de los casos se puede observar manifestaciones en las que se asocie específicamente el PFETS.

-El tercer interrogante: “¿Quiénes?”

En el caso del tercer interrogante analizado, “¿Quiénes?”, se puede deducir una gran similitud en los integrantes provinciales: actores públicos, privados y públicos no estatales. Los organismos públicos, por lo general han sido los pertenecientes al área disciplinar, aunque por ejemplo en el caso de Catamarca, explicita su sugerencia al trabajo transversal con las áreas que sean de contribución al tema. Los actores privados esencialmente son los empresarios directos con capacidad de influir sobre la gestión o la opinión de las líneas estratégicas a delinear. También se observa la participación de las consultoras con plena asistencia en la elaboración de los planes, como ya se ha manifestado anteriormente. En los actores públicos, también se puede enunciar al CFI como el asistente técnico que contribuyó en su configuración.

-El cuarto interrogante: “¿Dónde?”

En este interrogante, podremos encontrar abordajes metodológicos y de interpretación del territorio con mayor nivel de diferenciación.

Si bien en el PFETS, ha sido el eje rector en su delimitación espacial principalmente en los destinos ya consolidados, el foco diferencial se centra el *grado de profundización* de los indicadores característicos en cada espacio. Las provincias como Jujuy, Catamarca y Tucumán han realizado un exhaustivo relevamiento del territorio en referencia a información como por ejemplo: Aspectos físicos, demográficos, infraestructura, geográficos, políticos, oferta, demanda, entre otros. Estos a su vez son discriminados por las regiones que configuran a cada provincia.

En el caso particular de Salta, se observa que basa su delimitación espacial a partir de la distinción de “Polo de Desarrollo turístico”, y con ello establece una serie de cuestiones a abordar, junto a un recuadro con expectativas de desarrollo futuro.

Algo similar es el caso de La Rioja, dado a que el conocimiento sobre determinados aspectos de provincia han sido considerados a partir de los resultados obtenidos en programas realizados con anterioridad, que no se especifican sus resultados en el documento de turismo. Tampoco se ha planteado delimitación territorial.

Por su parte, Santiago del Estero en su plan integral realiza un abordaje para el conocimiento del territorio. Su delimitación espacial se establece a partir del diseño de corredores de desarrollo: agua, caminos, saneamiento, etc. Estos corredores a su vez, son propuesto en interrelación con las regiones que configuran la provincia a partir de sus potencialidades.

-El quinto interrogante: “¿Cómo?”

Este interrogante es uno de los pilares fundamentales para poder interpretar las líneas de acción que se implementarán. La metodología más desarrollada en casi la totalidad de los Planes de Desarrollo Turístico es la herramienta analítica FODA O DAFO. Las misma se ha utilizado abordando cuestiones que hacen a la toma del conocimiento del territorio y como configuración estratégica. La provincia de La Rioja, la ha aplicado para la realización del diagnóstico territorial, como ha sido el caso de los dieciocho departamentos que la componen. En tanto el resto de las provincias de la región turística Norte la han aplicaron para posicionar competitivamente a su territorio en el mercado turístico según la investigación abordada al interior provincial y en el contexto de su entorno.

Las provincias de Salta y Tucumán no han utilizado o por lo menos en sus documentos no se vislumbra información referida a dicha herramienta.

Otras metodologías utilizadas en el desarrollo de los planes han sido los talleres participativos para arribar al consenso. Las entrevistas profundidad fueron utilizadas por algunas de las provincias, principalmente para tomar conocimiento en la etapa del diagnóstico.

Como caso particular, Catamarca ha desarrollado un relevamiento y revalorización de los recursos, como así también ha utilizado el esquema de posicionamiento de territorios del Dr. Josep Chias. y la metodología GAPS. Estos tuvieron como propósito tomar conocimiento sobre posicionamiento y mediciones referidas a la gestión, al recurso y su aprovechamiento, entre otros. En el primer caso: el autor considera cuatro factores de posicionamiento: Naturaleza, Cultura, Sensaciones, Emociones. Como resultado, se ha alcanzado un punto intermedio entre la naturaleza y la cultura. En el caso de la sensaciones se ponderan por sobre los estímulos. De ello se desprende que existe un bajo gasto turístico de quien la visita. En tanto la metodología Gaps, el objetivo de la misma era medir el proceso de la gestión del sector. Allí se observaron dos Gaps o desajustes: el Gap de estructuración (diferencias entre el recurso que tiene Catamarca y el aprovechamiento) y el Gap de promoción (diferencia entre el producto existente y la oferta del mercado). En tanto el Gap de uso no ha sido posible su medición por falta de información.

De acuerdo a las estrategias utilizadas, en cada provincia se observan abordajes diferenciales. En el caso de Jujuy realizó 6(seis) ejes estratégicos básicos cumplimentado con sus objetivos. La provincia de La Rioja, en su documento "Estrategias de Gestión. Secretaria de Turismo 2008-2015", ha realizado una serie de enunciados en los que detalla programas, gestión y objetivos sin otra profundización al respecto. En Salta se centra una política de desarrollo sobre la base de dos grandes programas transversales como: "Desarrollo turístico" y Marketing turístico, en este último caso se especifican concretamente las estrategias. En la provincia de Tucumán, se observa la realización de un diagnóstico a partir de la elaboración de una cadena de valor con 4(cuatro) ejes temáticos transversales: Información del Destino, Accesibilidad, Planta Turística y Oferta. Luego, se detallan sus acciones a partir de esa delimitación temática. Por otra parte la provincia de Santiago del Estero, en su "Plan Estratégico Territorial para la Instalación del Modelo Agroindustrial Descentralizado de Desarrollo Humano Sustentable, de La Provincia de Santiago del Estero 2007 -2016",

propone como ejes, establecer corredores de desarrollo tal se expresara en el interrogante anterior.

-El sexto interrogante: "**¿Para qué?**"

En este último interrogante, se observa que en la gran mayoría de las provincias que integran la región, no han podido concretar u elaborar sobre esta consideración.

Dejar planteado las metas o algún indicador que se quiere alcanzar, se esta evidenciando el compromiso de su realización.

En el caso de la provincia de Catamarca, se observa en el marco de un plan operacional, un cuadro en el que se especifica período de ejecución y a modo descriptivo los resultados esperados. También en esta provincia se realizaron 4(cuatro) talleres de validación del Plan en diferentes localidades. El propósito se centraba en la presentación por medio de power point de las diferentes etapas de relevamiento; estrategia y planes operacionales.

En el caso de Jujuy se propuso obtener información y análisis sobre sus resultados. En tal sentido, la consultora que elaboró el plan, propuso la creación de un observatorio para la fiscalización y monitoreo de las actividades. El resto de las provincias no manifestaron información lo que se espera como indicador del plan a implementar.

5. conclusiones

El documento publicado por cada provincia en referencia al plan Estratégico de Desarrollo Turístico, tienen como propósito establecer estrategias en relación a la actividad turística para lograr el desarrollo local.

En sus diagnósticos, se evoca con mayor representatividad algunos temas por sobre otros. Por ejemplo, algunas provincias como Jujuy y Catamarca, hacen énfasis en características deficitarias o negativas comprendidas en el territorio, y que serán necesarias modificar. En tanto provincias como La Rioja y Salta, determinan en sus documentos las cuestiones que se desean alcanzar.

Si bien en líneas generales se pueden observar ejes temáticos transversales similares entre las provincias para proponer el desarrollo, los niveles de profundización son diferenciales como también sus estrategias. Podría ejemplificarse a partir de la aplicación de talleres participativos de diferentes actores en el desarrollo del plan. La provincia de Salta, La Rioja y Jujuy no han utilizado esta metodología de abordaje. En tanto

Catamarca, si lo ha realizado, especialmente en sus comienzos, en la etapa de diagnóstico, y en la presentación del plan donde se continuó enriqueciendo el proyecto.

Otro eje de variación de abordaje entre las provincias ha sido las estrategias propuestas tal se puede observar de lo expuesto. Si bien como se detallaba, los objetivos han sido similares regionalmente, la implementación estratégica no lo ha sido.

En la actualidad se puede afirmar la existencia de políticas definidas sobre la actividad turística marcando directrices para el desarrollo local, en tanto aún, se puede observar que la lógica “espontánea” del mercado sigue imprimiendo algunos caminos de ese desarrollo. En tal sentido se observa que los espacios turísticos en los que actualmente se fijan las políticas estratégicas, sus territorios ya se encuentran consolidados en el mercado turístico. Vale decir que se sigue sosteniendo “acciones” sobre los logros ya alcanzados.

Como muestra de ello, la provincia de Tucumán determina accionar en este sentido, cuando propone desarrollar más atracciones para prolongar la estadía y aumentar los gastos del visitante.

Por otra parte, y a pesar de esa consolidación en la mayoría de los planes abordados, se manifiesta la necesidad de continuar incorporando infraestructura y equipamiento básico y turístico.

El Mapa de Oportunidades desarrollado por el actual Ministerio de Turismo de la Nación en el marco del PFETS, expresa concretamente territorios con potencialidades para proponerse acciones en conjunto (entre regiones y entre provincias de una misma región). En los planes analizados de la Región Turística Norte, no se ha podido interpretar algún tipo de política o acciones interregionales, y tan solo algunas expresiones de deseo para involucrarse entre algunas provincias de la misma región. En ese contexto se observa la falta de sinergia en la gestión, consecuente de asimetrías del desarrollo y el desaprovechamiento de los recursos y potencialidades de los territorios provinciales y como región turística.

No se visualiza de manera concreta y clara en la mayoría de los casos, cuáles son las problemáticas que se deben trabajar para modificar esa situación de la realidad no deseada. Así mismo es difuso en la mayoría de las provincias, el planteo desde la perspectiva sistémica. Vale decir que los elementos y componentes vinculados al “Sistema Turístico” no en todos los casos ha sido considerado para su etapa de diagnóstico como para la continuación del proceso planificador.

Finalmente, como otra de las consideraciones a fortalecer en los Planes de Desarrollo provinciales, serían los indicadores para la evaluación de los

resultados alcanzados. Este punto no se ha observado su desarrollo en la mayoría de las provincias. Y en este sentido se podría dificultarse los logros de las políticas de desarrollo local, como la toma de conocimiento sobre aquellas cuestiones que se deberían modificar para lograr el propósito.

La comparación analítica entre las metodologías expresadas en los documentos sobre los Planes de Desarrollo analizados en la Región Norte y los Interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno propuestos en la guía utilizada para la investigación, establecen un marco diferencial de abordaje en el que en algunos casos dejan evidencias sobre abordajes analíticos del territorio de escasa claridad y veracidad de la situación.

En el país, se comienzan a elaborar planes estratégicos en materia turística hace pocas décadas atrás. Esto sucede como consecuencia de un nuevo modelo productivo a escala planetaria, en el que se deberá proponer una transformación territorial y en consecuencia el establecimiento de polos de desarrollo locales.

En este sentido es necesario indagar en los territorios respecto de sus potencialidades para mantenerse en el mercado. En tanto el turismo es considerado como una fuente dinamizadoras de las economías, pero resulta del análisis establecido en los planes de Desarrollo Turístico de la Región Norte, que aún será necesario enriquecer la metodología, las técnicas de recolección de los datos y el relevamiento participativo para indagar sobre las necesidades de la comunidad local, que instruyan a la gestión, para proponer un escenario prospectivo congruente a la escala en la que se participará en el mercado.

6. bibliografía

- Boisier, S. (1993): *Desarrollo regional endógeno en Chile. “¿Utopía o necesidad?”* En: Ambiente y Desarrollo, Vol. IX-2, Santiago de Chile: CIPMA.
- Boisier, S. (2006) “Proyecto de desarrollo del Gobierno de la República de Guatemala”. Universidad Rafael Landívar- KFW. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/Modulo-Formacion/05.pdf> (Último acceso: 10, diciembre del 2014)
- Consejo federal de Inversiones (CFI): Organismo Público Estatal. Disponible en: <http://cfi.org.ar/>
- Díaz Argueta, J.C. y Ascoli Andreu, J.F. (2006), “Proyecto de desarrollo del Gobierno de la República de Guatemala”. Universidad Rafael Landívar- KFW. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/PROFASR/Modulo-Formacion/05.pdf>

- [Formacion/05.pdf](#) (Último acceso: 10, Febrero del 2015).
- FUNDACIÓN DEMUCA-CEDET (2009). *Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica.
- GUIA DE OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR TURISMO (2008). Extraído: Febrero del 2015. http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2008/12/guia-de-inversiones-2008.pdf (Último acceso: 10, diciembre del 2014)
- Hevia, A. E (2003). "Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local", en Serie 29. Gestión Pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Ley Nacional de Turismo de la República Argentina N° 25.997/2005.
- Madoery, O. (2008a): "Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno", en: Revista Prisma - Lo local y sus desafíos, Revista semestral de Ciencias Humanas, Universidad Católica del Uruguay, N° 22, Montevideo, Uruguay, en: FUNDACIÓN DEMUCA-CEDET (2009: 6-7). *Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica. Disponible: http://www.eclac.cl/MDG/noticias/paginas/2/44322/Guia_Agentes_Demuca.pdf (Último acceso: 18, Febrero del 2015)
- MINTUR - MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN ARGENTINA (2011). *Plan Federal de Turismo Sustentable. Actualización 2011. Turismo 2020*.
- PRONATUR (2014): *Proyecto Nacional de Turismo Rural*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Argentina.
- Toselli, C. (2013). *Planeamiento Turístico*, Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- Toselli, C. y Mazza, C. (2014). : "La planificación estratégica como instrumento para el desarrollo local. Su aplicación en el campo del turismo en Argentina (período 2003-2013)". Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas n° 9 Enero-Junio 2014 p. 45-68. ISSN: 2172-8690. *Escuela Universitaria de Turismo, Universidad de Murcia*.

Páginas Web Consultadas:

- Provincia de Catamarca
<http://www.turismocatamarca.gov.ar/>
http://issuu.com/emprenoa/docs/resumen_ejecutivo_pfet_s_catamarca (Resumen ejecutivo)
- Provincia de Jujuy
<http://www.turismo.jujuy.gov.ar/>
http://www.turismo.jujuy.gov.ar/descargas/plan/plan_de_desarrollo_turistico.pdf
- Provincia de La Rioja
<http://www.turismolarioja.gov.ar>
- Provincia de Salta
<http://www.turismosalta.gov.ar/>
<http://www.salta.gov.ar/>
- Provincia de Santiago del Estero
<http://www.sde.gob.ar:84/turismo/Default.aspx>
- Provincia de Tucumán
<http://www.tucumanturismo.gov.ar/>
<http://www.tucumanturismo.gov.ar/institucional.php?categoria=129&seccion=3>

Fecha de recepción del original: febrero 2015

Fecha versión final: junio 2015
