



Carrera: Licenciatura en turismo

Trabajo de tesis final

ADMINISTRACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

El caso del municipio de Chascomús



Alumno: Catalina Mazzaro, legajo N° 55893/8

Director: Gloria E. Molinari

3 de Noviembre de 2004

ÍNDICE

• RESUMEN.....	pág. 1
1. CONSIDERACIONES GENERALES	pág. 2
1.1.Presentación y Marco Introdutorio	pág. 2
1.2.Objetivos: general y específicos	pág. 3
2. MARCO TEÓRICO	pág. 4
3. PLANTEAMIENTO DE LA “SITUACIÓN IDEAL”	pág. 6
3.1.El Sector Público en el Municipio turístico. Características generales	pág. 6
3.1.1. Aspectos normativos	pág. 6
3.1.2. Estructura administrativa	pág. 7
3.1.3. Funciones de los Organismos Oficiales de Turismo.....	pág. 9
3.2.El Sector Privado en el Municipio turístico. Características generales	pág. 12
3.3.Relación institucional entre los sectores público y privado para el desarrollo sustentable de las localidades	pág. 13
3.3.1.Turismo sustentable	pág. 13
3.3.2.Funcionamiento “empresarial” de los destinos turísticos.....	pág. 13
4. ANÁLISIS DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO.....	pág. 16
4.1.Determinación del área objeto de estudio. Características generales	pág. 16
4.2.Reseña histórica de la evolución de la entidad turística	pág. 16
4.3.Panorama general del sector turístico en la ciudad de Chascomús	pág. 17

4.3.1.Funcionamiento del sector público del Turismo	pág. 17
4.3.2.Funcionamiento del sector turístico empresarial	pág. 19
5. MARCO METODOLÓGICO.....	pág. 21
5.1.Metodología general del trabajo. Tipo de investigación	pág. 21
5.2.Procedimientos utilizados para la recolección y análisis de datos	pág. 21
6. ESTUDIO DE CAMPO	pág. 23
6.1.Análisis de datos. Resultados	pág. 23
6.2.Diagnóstico. Análisis Estratégico Interno	pág. 28
7. CONCLUSIÓN	pág. 32
8. RECOMENDACIONES	pág. 35
• COMENTARIO FINAL	pág. 40
• BIBLIOGRAFÍA	pág. 41

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto analizar la *situación actual* del destino turístico Chascomús en torno a los aspectos institucionales y la relación entre los diversos actores del sistema turístico a nivel local. Se han tomado como indicadores, además de los aspectos normativos y las principales actividades que desarrolla el Organismo Municipal de Turismo, la opinión de los sectores público y privado respecto a la relación existente entre ambos y sobre la administración llevada a cabo en el municipio.

Como primera instancia, se presenta un resumen del *modelo de situación ideal* elaborado en base a los antecedentes proporcionados por varios autores que han investigado la temática referida a la Administración de destinos turísticos.

La propuesta, que adopta la perspectiva teórica del desarrollo sustentable, se enfoca en la necesidad de ampliar la participación de la comunidad en las decisiones relacionadas con el desarrollo de la actividad, promover acciones tendientes a actualizar las condiciones de la entidad turística y superar los conflictos entre el sector público y privado.

Atento la puesta en marcha del Plan Estratégico de Chascomús (PECh), el cual propone un nuevo modelo de gestión involucrando en la toma de decisiones al sector privado, la sociedad civil y el sector público, se considera oportuno presentar una contribución en relación a los aspectos institucionales que caracterizan y regulan la actividad turística en el Municipio.

Se pretende que los resultados del trabajo sirvan de estímulo para que los responsables de conducir la actividad en la ciudad, tanto públicos como privados, continúen con las acciones necesarias para elaborar un *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico*, en función de definir una estrategia de crecimiento para el destino turístico Chascomús.

Agradecimientos

El presente trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo brindado por los profesores Gloria Molinari, Bárbara Balesta y Tomás Grigera; por Martín Planes, Lucas Cappasso, Francisco Ortale, Matías Sena, el Secretario de Turismo local Osvaldo Casalins, el personal de la Secretaría de Turismo y del Instituto Historiográfico, integrantes de la ACE y prestadores turísticos independientes.

Asimismo agradezco a mis padres, familiares, amigos, y todas aquellas personas que, de buena voluntad y desinteresadamente, colaboraron en la elaboración del estudio.

1. CONSIDERACIONES GENERALES

1.1. Presentación y Marco Introdutorio

El presente trabajo refiere a la *Administración de destinos turísticos*, con enfoque en el desarrollo sustentable. Plantea el caso del municipio de Chascomús, con el objeto de realizar un análisis interno del *estado de situación actual* del sector Turismo en el destino, evaluando la gestión llevada a cabo en el mismo y observando las relaciones existentes entre el sector público y el sector privado.

La mayoría de los estudios sobre la oferta se refieren a la empresa individual y no se enfocan en los destinos turísticos como un “todo”, como una “gran organización” con características particulares que requieren de un análisis diferente al que se realiza en las empresas individuales. El destino es más que la suma de sus empresas turísticas, en él participan los servicios prestados por los agentes públicos, la actitud de los residentes, los comercios, etc. Por lo tanto, la consideración del destino debe hacerse de forma integral.

Muchas veces se ha acusado al turismo de generar impactos negativos a raíz del desarrollo descontrolado de los centros turísticos. Pero dichos impactos no se deben a la actividad turística en sí, sino que son resultado de una mala *planificación* del sector, la cual es una de las tareas básicas y esenciales de la Administración Pública.

La aplicación de cualquier modelo de desarrollo a nivel de destinos turísticos debe estar regida por dos principios básicos: el liderazgo de la administración local y su necesario protagonismo y el concepto de desarrollo sustentable.

Son las autoridades locales quienes tienen gran parte de las competencias fundamentales para la aplicación de políticas hacia el desarrollo sustentable y su proximidad con la población es esencial en lo que se refiere a la sensibilización de todos los agentes. Pero también es cierto que el sector turístico precisa de modelos de desarrollo acordados por todos los actores relacionados con la actividad a nivel local, es decir, modelos consensuados entre el Municipio, el sector empresario y la comunidad residente.

La planificación turística, desde el punto de vista de la sustentabilidad, no puede darse si no intervienen todos aquellos sectores que están directa o indirectamente relacionados con la actividad. En el proceso confluyen múltiples intereses, por lo tanto, es necesaria una estrategia coherente y bien coordinada que permita la participación de todos los agentes sociales implicados en el proceso decisorio, ya que la responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos va a depender de todos ellos.

La propuesta de elaborar un *Plan Estratégico* es una iniciativa de gran magnitud política, con nuevas orientaciones para la administración en el desarrollo sustentable de los destinos turísticos. Supone importantes cambios culturales que requieren un fuerte liderazgo público, una seria concertación privada, y una amplia participación social.

Construir una visión integrada y sostenible del turismo, mejorar su integración y multiplicar los actores comprometidos en el desarrollo, constituye un objetivo prioritario de la acción institucional de la ciudad, y de la cooperación entre sus diversos actores.

Chascomús como destino turístico

El destino turístico Chascomús ha tenido un crecimiento considerable en los últimos 5 años (2000-2004), por lo que ha sido objeto de una planificación turística que atendió más los intereses sectoriales que los principios generales de desarrollo sustentable que deben regir la administración de cualquier destino. Dicha situación se ve agravada actualmente debido a la inexistencia de espacios de discusión y gestión

coordinada respecto a la problemática que afecta al sector turístico en el municipio. En la emergencia requerida por la “cultura de la improvisación”, los diferentes sectores, gubernamentales y no gubernamentales, toman decisiones respecto a la actividad turística sin hacer intervenir al conjunto social ni buscar un consenso para la aprobación de las mismas.

“En el sector turístico, al producirse la transferencia competencial en materia turística a las Administraciones Locales, hace que éstas asuman decisiones importantes relativas al desarrollo futuro del destino turístico en la zona, regulando el uso del suelo, clasificando el suelo urbanizable, concediendo o denegando licencias para la apertura de actividades o la realización de obras, etc. Pero, a su vez y dada la importancia de sus decisiones en este sentido, dichas Administraciones no se hayan exentas de las presiones que pueden provenir de la población residente (que quiere más empleo y más renta) o de las empresas (que buscan negocios rentables). Como consecuencia de todo ello, no es extraño que, en ocasiones, estas presiones se transformen en proyectos y planes maximalistas de aprovechamiento del terreno que no siempre tienen en cuenta los costes futuros implicados.” (OMT, 1998:165)

Esta realidad hace necesaria una evaluación objetiva de la *situación actual* del Municipio de Chascomús para brindar un panorama lo más preciso posible de cómo está siendo llevada a cabo la administración del turismo en el destino.

Por todo lo expuesto esta investigación pretende realizar un análisis de situación destacando las relaciones institucionales entre el sector público y privado, como así también los posibles enfrentamientos respecto a la competencia que se le asigna a cada sector, a la participación otorgada a la comunidad residente y al sector privado en la toma de decisiones, y al espacio de participación que ocupa este último dentro del Organismo Municipal de Turismo.

El estudio, mediante los resultados del diagnóstico de situación presentados, procura producir un documento que integre diagnóstico y propuestas, con la finalidad de contribuir en una primera etapa y estimular la formulación de un plan estratégico de desarrollo turístico para la localidad de Chascomús.

Dada la complejidad que implica llevar a cabo la tarea de administrar un municipio turístico, y debido a la escasez de estudios sobre la Administración pública en turismo, la presente investigación se orienta a brindar herramientas y propuestas útiles, a partir del análisis de antecedentes de estudios ajenos ya realizados, con el fin de elaborar un modelo lógico y teórico a modo de guía para todos aquellos que aspiran a progresar comunitariamente a través de un turismo sustentable en la ciudad de Chascomús; con el fin de hacer un aporte (poder decir algo novedoso respecto de lo que ya existe) y el deseo de contribuir al mejor desempeño de quienes desarrollan sus actividades en el campo del turismo a nivel local.

1.2. Objetivos

La presente investigación se propone la elaboración de un diagnóstico *de la situación actual* del destino turístico Chascomús y la formulación de propuestas en base a los resultados de dicho diagnóstico.

Por lo tanto, la realización del estudio implica la satisfacción de los siguientes objetivos:

- **General:** Brindar herramientas y propuesta útiles para propiciar un *modelo de gestión participativa* que contemple los intereses de todos los sectores involucrados con la actividad turística.
- **Específicos:**
 - ✓ Elaborar un modelo lógico y teórico a modo de guía para la correcta administración de los destinos turísticos.
 - ✓ Realizar un *análisis de la situación actual* del funcionamiento del sector Turismo en Chascomús y de las relaciones existentes entre los diversos actores del sistema turístico.

2. MARCO TEÓRICO

La Administración del Turismo, al ser una faceta muy poco estudiada, no ha sido debidamente considerada en la actividad turística; y aún menos en el contexto de la Administración Pública, desestimando la importancia del turismo como una de las tantas actividades a las que debe abocarse el Estado para el logro del bienestar de la sociedad.

Recientemente varios autores se han interesado en la temática de la Administración Pública en el campo del turismo, resaltando la problemática surgida a raíz de la débil teoría desarrollada hasta el momento sobre el tema. “Uno de los principales obstáculos que presenta el desarrollo de la actividad turística, (...), es la dificultad que existe para definir al turismo desde el punto de vista de la administración pública” (Acerenza, 1999:241); “tampoco el turismo ha sido objeto de estudios muy profundos en lo que respecta a las ciencias administrativas y, como es lógico suponer, todo esto se refleja en la posición y jerarquía que se le asigna dentro de la estructura administrativa del sector público...” (Acerenza, 1999:243); “en el terreno de la conducción y administración también existe la necesidad de repensar la teoría. Estructurada como ciencia y técnica para organizaciones o para empresas, la administración usual no tiene elementos directamente extrapolables al terreno del turismo como fenómeno económico y productivo. Hay libros, estudios y propuestas de administración para empresas de turismo (...) Lo que está faltando es la definición de conceptos y métodos de conducción y administración para un turismo sostenido y sustentable que exige participación y compromiso de empresas y particulares, consumidores y terceros no vinculados directamente; gobiernos y habitantes” (Capece, 1997:12)

Las últimas investigaciones de Acerenza (1998-1999), Boullón (1997-1998) y Capece (1997) sostienen que, si bien muchos autores han abordado el tema de la administración de empresas turísticas, pocos han analizado la temática de la Administración Pública en el caso de los municipios turísticos, razón por la cual casi no existen modelos teóricos completos que permitan llevar a la práctica el desarrollo sustentable de los destinos, mediante la adecuada administración. Estos autores elaboraron importantes contribuciones conceptuales al respecto y sus aportes teóricos pueden ser tomados como referencia para encarar la correcta administración de los Municipios que funcionan como centros turísticos.

A propósito de la Administración de destinos turísticos, y a los efectos del presente informe, se considera pertinente consignar ciertas definiciones y conceptos básicos, tales como *Administración Pública*, *Organismo Municipal de Turismo*, *Destino turístico*, *Superestructura Administrativa*, *Planificación Estratégica y Desarrollo Sustentable*, que son los que van a orientar la búsqueda.

El concepto de **Administración Pública** comprende “...el conjunto de órganos del Estado y de los organismos, organizaciones o entes subordinados que ejercen la función administrativa activa, cuidando del gobierno y dirección de las acciones, negocios e intereses públicos. (...) puede tener carácter estatal o nacional, regional, provincial o municipal, según el área territorial a que extienda su jurisdicción, autoridad y funciones”. (Larocca, Fainstein, Narvaez, Franco, Nuñez, Barcos, 2001:75)

El **Organismo Oficial de Turismo**, en este caso de carácter municipal, es uno de los tantos entes subordinados que componen la rama ejecutiva del gobierno, y se define como “la organización estructurada por el Estado [municipal], con responsabilidades en materia turística a nivel (...) [local], y cuyo principal propósito es optimizar el crecimiento del turismo, para maximizar de este modo, su contribución al desarrollo económico y social [de la ciudad]”. (Acerenza, 1999:246) (1)

Se define con el término **Destino turístico**, a los “...sitios con alguna forma de límite real o percibido por los visitantes, como el límite físico de una isla, las fronteras políticas o incluso las fronteras creadas por el mercado...” (Kotler, Bowen y Makens, 1997:636). “Con el término municipio se designa a los diferentes tipos de

organizaciones políticas cuya función es administrar los intereses particulares de comunidades asentadas en el territorio de un país. (...) Se caracterizan por contar con una población residente y un territorio sobre el cual ejercen su jurisdicción". (Boullón, 1997:27)

A raíz de que la ciudad funciona como centro turístico y cumple con los requisitos para ser considerada *municipio*, y debido a que el trabajo presenta un enfoque administrativo, se empleará el término *municipio turístico*, como sinónimo de *destino turístico*.

La ciudad de Chascomús, en su condición de destino turístico, puede ser considerada como una *organización*, ya que el concepto incluye a "...todo grupo estructurado de personas reunidas para cumplir ciertas metas que no podrían cumplir individualmente...". (Hellriegel y Slocum. 1998:5). Dicho grupo de personas, estaría integrado por los actores participantes del sistema turístico desde el lado de la oferta (organismos del Estado, organismos privados y comunidad residente); los cuales deben trabajar en conjunto para el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos, colaborando con el desarrollo turístico local. De esta forma, aparece el concepto de **Superestructura Administrativa**, necesaria para el funcionamiento del espacio turístico "...integrada por las organizaciones de la empresa privada y por los organismos del Estado, que se especializan en definir y armonizar el conjunto de normas y criterios que regulan las formas operativas del sector". (Boullón, 1997:22)

Para lograr un diagnóstico más preciso de la realidad local, en la elaboración del presente trabajo también se tendrá en cuenta a la comunidad residente como un actor relevante del sistema turístico, ya que "...actor es todo aquel que tiene un interés en la actividad o que produce algún efecto sobre la misma". (Capece, 1997:95)

A pesar de que los turistas se constituyen en actores claves del sistema, no serán considerados en la investigación, ya que la misma pretende realizar un análisis interno, considerando solamente la oferta.

Los destinos turísticos, como toda organización, deben desarrollar una metodología de planificación. A raíz de que el futuro es muy incierto, el desafío está en diseñar un sistema para adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar las oportunidades que se presenten. De esta hipótesis sobre la *incertidumbre del futuro* parte la **Planificación Estratégica**, la cual es un "proceso destinado a determinar los objetivos generales del desarrollo, las políticas y las estrategias que guiarán los aspectos relativos a las inversiones, el uso y el ordenamiento de los recursos con este fin". (Acerenza, 1998:73)

Para aplicar el *pensamiento estratégico* en el desarrollo turístico de la ciudad, es necesario conocer la realidad actual, los anhelos y expectativas de la gente e identificar objetivos comunes a toda la comunidad. De esta forma aparece el término de *Plan de Desarrollo Turístico*, el cual se usa extensivamente haciendo referencia a la planificación turística y consiste en un "plan estratégico que integra todos los aspectos del desarrollo turístico incluyendo los recursos humanos, medioambientales y socioculturales. (...) Se trata de un objetivo consensuado por todos los agentes implicados en su funcionamiento". (OMT, 1998:187-188). Constituye una herramienta de planificación integral, la cual permite tener un diagnóstico de la situación y, de este modo, consensuar propuestas para alcanzar los objetivos fijados.

Dicha *Planificación Estratégica* parte del concepto de **Desarrollo Sustentable**, es decir de aquel "desarrollo que debe responder a las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para resolver sus propias necesidades". (Comisión Brundland, 1987)

(I) Concepto adaptado en base a la definición de Organismo Nacional de Turismo brindada por el autor.

3. PLANTEAMIENTO DE LA “SITUACIÓN IDEAL”

El siguiente resumen, elaborado en base a los antecedentes proporcionados por varios autores que han desarrollado el tema, se presenta a título de ejemplo y para que pueda ser tomado como referencia cuando se encaren trabajos de este tipo, con el fin de describir el “modelo ideal” destinado a orientar la correcta Administración del Turismo en los Municipios. Debido a que siempre existe una diferencia entre la situación hipotética y la situación real, dicho modelo no pretende constituirse como un “deber ser”, sino que tiene el objeto de presentar un esquema a modo de guía para explorar el funcionamiento de la realidad.

Se estima pertinente presentar una descripción del funcionamiento del sector público en los municipios turísticos, destacando los aspectos normativos, la estructura administrativa de los Organismos Oficiales de Turismo y las funciones básicas que deben realizar. Luego se describen las principales características del sector privado, para finalmente remarcar algunos aspectos vinculados a la interacción entre ambos sectores, la necesidad de potenciar el turismo sustentable y la importancia de la participación comunitaria.

3.1. El Sector Público en el Municipio turístico. Características generales.

3.1.1. Aspectos normativos

La Constitución Nacional, en su artículo 123 establece: “Cada provincia dicta su propia Constitución, conforme a lo dispuesto en el Artículo 5º asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero”.

De esta forma, mediante la libertad otorgada a las provincias para dictar sus propias constituciones, se consagra la autonomía municipal. En el caso particular de la Provincia de Buenos Aires, pese a que regula el régimen municipal (sección séptima, art. 190 a 197), la reglamentación detallada del funcionamiento de los municipios queda asignada a la *Ley Orgánica de las Municipalidades* (Decreto Ley 6.769/58).

En relación a los aspectos normativos a través de los cuales el Organismo de Turismo fomenta y regula el desarrollo de la actividad, existen varias opiniones; sin embargo, se piensa que el punto de vista más acertado en este sentido es el expuesto por Miguel A. Acerenza, en su libro “Administración del Turismo. Conceptualización y Organización”.(ii) En el mismo describe que en todo destino turístico debe existir una *ley orgánica* que se ocupe de los aspectos organicofuncionales del ente executor. El Estado, en este caso de carácter Municipal, a través de la ley orgánica, fija los objetivos, es decir, la razón de ser del Organismo Municipal de Turismo. Además, determina las funciones necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos y especifica la responsabilidad de los funcionarios con la autoridad para realizar las actividades.

En cuanto al marco legal del desarrollo del turismo, generalmente el mismo queda establecido en una “ley municipal de turismo”, la cual establece la política del municipio en materia turística, define los objetivos y otorga las facultades necesarias al organismo competente para el desarrollo de sus funciones.

De esta forma, el Ente u Organismo Municipal de Turismo, facultado para actuar a través de la ley orgánica, tiene la responsabilidad de establecer los procedimientos que regirán los diversos aspectos para el desarrollo del sector.

El siguiente cuadro presenta una breve referencia de las *normas y procedimientos aplicables al sector* que sintetiza el estudio realizado por Acerenza:

Reglamentación relacionada con el desarrollo turístico (campos)	Aspectos normativos
<i>Desarrollo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de zonas de interés turístico. • Planes maestros (especifican el desarrollo urbanístico de las zonas de interés turístico - uso del suelo, delimitación de las áreas de reserva, protección del medio ambiente natural, etc.). • Planes reguladores de crecimiento (para evitar el crecimiento desordenado y cuidar la armonía del conjunto). • Aplicación de incentivos (con el fin de canalizar recursos del sector privado para el desarrollo de la actividad turística).
<i>Servicios turísticos</i>	Normalización de los servicios turísticos con el fin de lograr y mantener un alto nivel de calidad en las facilidades y servicios ofrecidos al visitante.
<i>Protección y asistencia al turista</i>	Establecer las condiciones generales a las cuales deben ajustarse los contratos de prestación de los servicios y lo relativo a la asistencia por brindar al turista, en los conflictos que eventualmente pudieran originarse entre las partes contratantes.
<i>Recursos humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la formación y la capacitación de los recursos humanos afectados al sector con un alto nivel de calidad y eficiencia. • Reglamentar y certificar a través de la extensión de una licencia profesional, la formación y capacitación de los guías de turismo.
<i>Productos regionales</i>	Autenticar las piezas elaboradas por los artesanos locales.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 1

3.1.2. Estructura administrativa

En base al análisis efectuado por Acerenza respecto a las *estructuras organizacionales adoptadas por los organismos nacionales de turismo*^(III), y adaptando el análisis mencionado a un organismo de carácter municipal, se concluye que no existe un organigrama que pudiera considerarse como *padrón* para dichas entidades. Esto se debe a que su organización está condicionada a las funciones que les son asignadas por los distintos gobiernos, las cuales pueden ser muy diferentes debido al principio de *autonomía municipal* y a las condiciones particulares en las cuales deben desarrollar sus actividades. "El diseño de la estructura organizacional del organismo (...) de turismo (...) debe realizarse teniendo como base los propósitos y las funciones que le son específicas en su ley orgánica." (Acerenza, 1999:258)

Debe considerarse que la competencia del organismo municipal de turismo de carácter público se encuentra limitada, tanto a nivel administrativo como jurisdiccional, lo cual le impide actuar directamente sobre ciertos sectores que mantienen una estrecha relación con la actividad turística.

Teniendo en cuenta esta situación, el sector público, en su rol de *administrador*, debe llevar a cabo una labor de coordinación intensa. Conforme a lo que se detalla en el siguiente cuadro, que reproduce al análisis elaborado por Acerenza, se presenta una especificación de los dos niveles de coordinación a los cuales debe abocarse el Organismo de Turismo:

Niveles de coordinación	Concepto	Ubicación en la estructura organizacional
<i>Planificación estratégica</i>	Planeamiento a largo plazo del desarrollo turístico. Coordinación con los organismos de planificación local, a efectos de que, tanto las políticas como las estrategias de desarrollo del sector se enmarquen dentro de los objetivos y estrategias de desarrollo local.	Localizado en la <i>unidad de planificación</i> del organismo de turismo
<i>Planificación táctica u operacional</i>	Coordinación requerida para la ejecución de las medidas inmediatas previstas en los planes y programas de desarrollo turístico, a las cuales debe abocarse el organismo de turismo, con el fin de lograr los objetivos establecidos en el plan estratégico general.	Localizada en el <i>nivel de ejecución</i> del organismo de turismo

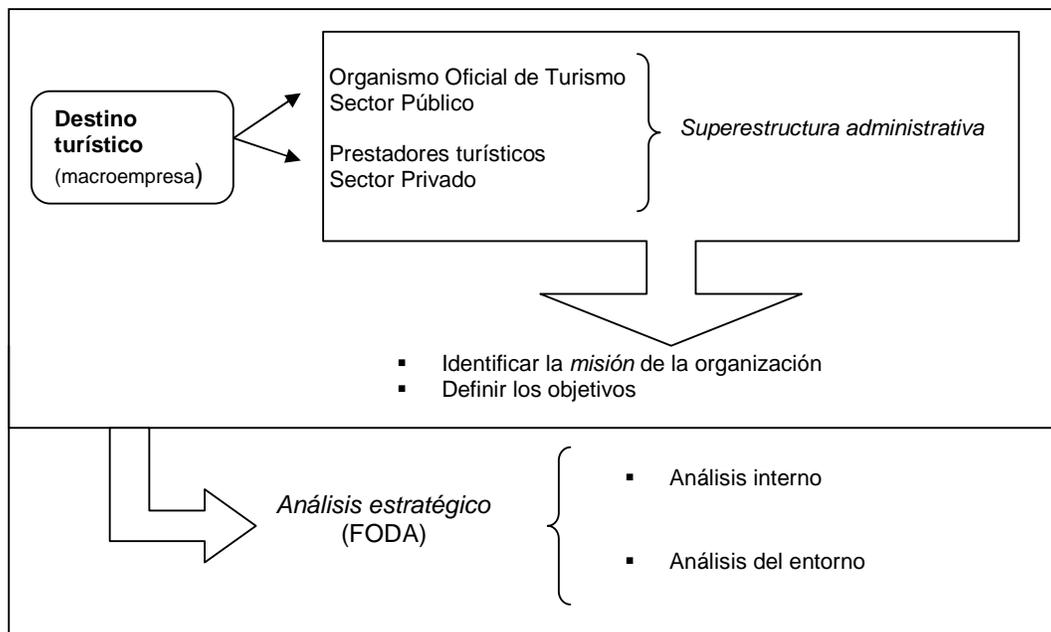
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2

Como puede observarse, el enfoque de la planificación del turismo desde un punto de vista administrativo, establece una diferencia entre la labor de planificación en el nivel más alto de la toma de decisiones, relacionadas con el desarrollo de la actividad, y la planificación en el nivel operativo o de ejecución.(IV)

Varios autores explican el proceso de planificación estratégica, pero aplicado a la empresa turística individual. Es el caso de Casanueva Rocha, García del Junco y González, (Organización y gestión de empresas turísticas, 2000), el cual será tomado a modo de ejemplo ya que puede ser adaptado para explicar las diferentes etapas que atraviesa la planificación estratégica en los municipios o destinos turísticos.

El siguiente cuadro sintetiza las primeras etapas del proceso de planificación estratégica adaptado al caso de un destino turístico:



Fuente: Elaboración propia

Figura 1

Los autores describen que, luego de identificar la misión y definir los objetivos de la organización (el centro turístico en su conjunto), debe realizarse un *análisis estratégico*, siendo el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) el más utilizado. Dicho *análisis estratégico* requiere que se lleven a cabo dos tareas: una referida al análisis interno para identificar los puntos fuertes y débiles que presenta la organización (V); y otra que se ocupa del análisis del entorno, para detectar las oportunidades y amenazas que éste ofrece al destino turístico.

De este modo, los resultados del análisis estratégico presentan un *diagnóstico de la situación actual*.

Teniendo en cuenta que el presente estudio se enfoca en el *ambiente interno* del municipio, cabe aclarar que, en el análisis FODA, dicho ambiente está constituido por aquellos hechos y elementos propios, sobre los cuales el destino tiene capacidad de control y que pueden afectar positiva o negativamente a la actividad turística. Éstos corresponden a las fortalezas y debilidades con que cuenta el municipio para el desarrollo del turismo, es decir, las aptitudes, recursos, carencias o déficits del mismo.

Las siguientes etapas del proceso no serán descriptas debido a que el encuadre del presente estudio se orienta a realizar un análisis interno *de la situación actual* del destino turístico Chascomús, con el fin de sentar las bases para que los responsables de conducir la actividad en el municipio encaren las acciones necesarias para elaborar un *Plan Estratégico de Desarrollo Turístico*.

A continuación se citan algunos ejemplos, recientemente implementados, que pueden considerarse como “modelos conceptuales de planificación estratégica a imitar”, los cuales abalan la necesidad de realizar un *diagnóstico* de situación como punto de partida en la elaboración de un plan estratégico:

“El pensamiento estratégico aplicado al desarrollo local, supone una forma de imaginar objetivos comunes a toda una comunidad, una manera de sortear las dificultades que las circunstancias y los diversos actores sociales presentan, para alcanzarlos e identificar el camino más corto para lograr esos objetivos y conseguir el progreso aspirado, pero desde un conocimiento preciso de la realidad local y de las aspiraciones de la gente”. (Plan estratégico. Villa Gesell, 2002:13)

“...la implementación de estrategias para el desarrollo local o regional, es un proceso complejo y dinámico que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad en función de un conocimiento preciso del estado actual y anterior de situación, de su contexto, de la dinámica de las proyecciones y tendencias, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar”. (Plan estratégico. Villa Gesell, 2002:14)

“Un **Plan Estratégico** es una herramienta de planificación integral que permite tener un diagnóstico claro de (...) situación y entre todos consensuar propuestas para el logro de objetivos”. (Plan Estratégico La Plata, 2001:7)

De las afirmaciones anteriormente mencionadas, se concluye que:

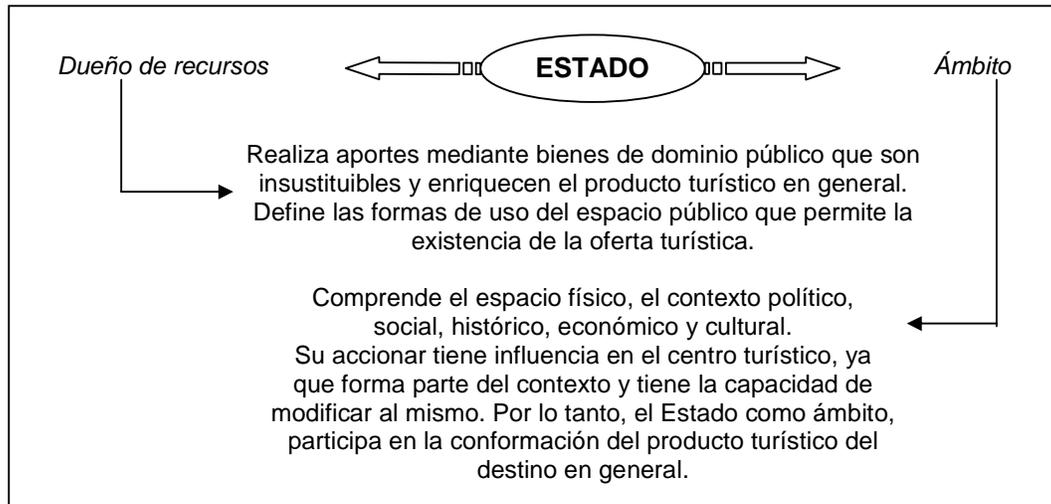
- La planificación estratégica del turismo consiste en un proceso para formular todas aquellas decisiones que involucran los objetivos generales de desarrollo turístico en el destino y afectan el futuro de la actividad.
- El proceso de planificación estratégica parte de un *diagnóstico* que identifique el estado actual de situación con el fin de facilitar una visión general del fenómeno en estudio.

3.1.3. Funciones de los Organismos Oficiales de Turismo

Gustavo R. Capece (*Turismo sostenido y sustentable*, 1997) realiza una distinción en cuanto a los diferentes roles que debe desempeñar el sector público, tomando al Estado como parte integrante de la oferta y, por lo tanto, del producto global que conforma el destino turístico. En su condición de actor representante del sector público tiene un importante rol que cumplir. “Como actor y parte del sistema

(...), está obligado a adoptar un comportamiento estratégico, lo que significa que debe negociar con las otras partes involucradas y dentro de la macro-empresa turística". (Capece, 1997:96)

Pero también destaca otros dos aspectos importantes referidos al Estado como *dueño de recursos* y al Estado como *ámbito*. El siguiente recuadro sintetiza las características del accionar del Estado en ambos aspectos:



Fuente: Elaboración propia

Figura 2

A partir de los estudios efectuados por Boullón (*Los Municipios Turísticos*, 1997; *Marketing turístico. Una perspectiva desde la planificación*, 1998) se ha diseñado un resumen respecto a las áreas de acción y tareas de los organismos oficiales de turismo. Boullón establece once áreas que corresponden a los distintos tipos de problemas que debe afrontar la conducción del sector, ya sea en la vinculación con los turistas, con la actividad privada o dentro del propio organismo. Las mismas son: información, facilitación, promoción, fomento de inversiones, contralor de servicios, capacitación, asistencia técnica, planificación e investigación, administración de servicios, recreación y recaudación. (VI)

Puede observarse que, más allá de la estructura organizacional adoptada, las funciones que deben cumplir los Organismos Municipales de Turismo, no difieren entre si y pueden resumirse a unos pocos aspectos comunes:

Áreas de acción	Tareas del Organismo Oficial de Turismo (Administración Pública)	Tareas conjuntas de la Administración Pública y Organismos Privados
1. Información	<ul style="list-style-type: none"> - Procesar y difundir localmente la información sobre el origen de la demanda y sus fluctuaciones en cada temporada. - Montar y atender una oficina de información a turistas durante su estadía en el CT. 	
2. Facilitación	<ul style="list-style-type: none"> - Dictar medidas tendientes a agilizar el ingreso, desplazamiento y egreso de los turistas. - Establecer una oficina de protección al consumidor. 	

3. Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar acciones de relaciones públicas institucionales. - Emprender campañas publicitarias para estimular la demanda en las PME (VII). 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuentros de comercialización en el mismo CT. - Coordinar y organizar la concurrencia a eventos de comercialización en otras ciudades previamente seleccionadas. - Elaborar el material publicitario institucional y privado que servirá de apoyo a las acciones de marketing en las PME. - Elaborar los componentes de imagen del CT. - Consolidar acuerdos para encarar campañas destinadas a posicionar al CT como marca.
4. Fomento de inversiones	Preparar y llevar a cabo acciones para fomentar la radicación de inversiones.	
5. Contralor de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener vigente el inventario de la planta turística. - Controlar el crecimiento del CT y la calidad y estilo de las nuevas construcciones. - Controlar los aspectos sanitarios de los establecimientos turísticos. 	Establecer estándares básicos de calidad para los distintos tipos de servicios y acordar las formas de control externo a las empresas.
6. Capacitación		Preparar programas de capacitación del personal y de los empresarios.
7. Asistencia técnica	- Intervenir para resolver problemas técnicos concretos que afecten el funcionamiento de algún sector de la empresa privada o de alguna parte del espacio turístico.	
8. Planificación e investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las metas de desarrollo del sector y las estrategias, programas y acciones que conduzcan a su cumplimiento. - Montar y operar un sistema de encuesta permanente sobre las motivaciones y el nivel de satisfacción del turista. 	Investigar el perfil de la demanda en las distintas PME.
9. Administración de servicios	Operar los servicios turísticos que dependen de su jurisdicción.	
10. Recreación	Destinar servicios públicos para el uso y disfrute tanto de la población local, como de los turistas.	
11. Recaudación		Establecer mecanismos de contribución de la actividad privada y del municipio para la creación de un fondo de financiamiento de las actividades de marketing a nivel del CT.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3

Al solo efecto explicativo y a modo de síntesis, se detallan a continuación las tareas que, en base a la bibliografía consultada y a criterio del presente estudio, se consideran ESENCIALES en la labor de Administración Pública para los gobiernos de cualquier municipio turístico:

- Definición y elaboración de los principios fundamentales de la política turística.

- Formulación y puesta en práctica de un plan estratégico de desarrollo turístico para el destino.
- Función de *iniciador* para fomentar la participación de la comunidad y del sector empresarial en las decisiones que afectan el desarrollo de la actividad.
- Creación de un entorno favorable para el turismo.
- Función de *catalizador* en promoción y marketing.
- Creación y protección de una imagen de marca mediante los puntos de vista brindados tanto por el sector público, como por el sector privado y la comunidad residente.
- Control periódico de la infraestructura turística, del crecimiento del destino turístico en general y de la calidad de los servicios.
- Apoyo al sector empresarial (estímulo a la innovación y a la cooperación)

3.2. El Sector Privado en el Municipio. Características generales.

Capece define al sector privado como "...todos los actores, recursos y ámbitos que no forman parte ni son propiedad del Estado". (Capece, 1997:101)

Es decir que el sector está constituido por todas aquellas empresas que se han especializado en la prestación de servicios al turista, ya sea alojamiento, restauración, transporte, esparcimiento, deportes, agencias de viajes, comercios de artículos regionales, etc. Todos estos servicios en conjunto constituyen la oferta turística del destino, por lo tanto están íntimamente relacionados.

Pero en la práctica suelen presentarse inconvenientes entre las empresas, que perjudican el normal funcionamiento del sistema turístico en su conjunto e influyen negativamente en su evolución.

Para resolver sus enfrentamientos comerciales y evitar conflictos por incompatibilidades con otros sectores, el sector empresario se organiza a través de Cámaras, Asociaciones u otras formas, nucleando a los diferentes prestadores vinculados con la actividad turística. Su finalidad, además de defender los derechos de sus asociados, radica en gestionar internamente el análisis de problemas comunes, y en actuar como grupos de presión para influir en las decisiones que tome la conducción oficial que pudieran perjudicar su actividad comercial, o en cuestiones referidas al desarrollo del destino turístico en general. "...los sistemas turísticos no siempre operan con la armonía deseada, ya que la práctica comercial provoca que algunas empresas entren en conflicto o actúen sin coordinarse o sin cumplir los acuerdos pactados (...). Para resolver este problema, la superestructura organizativa a nivel privado posee federaciones y asociaciones que agrupan a los prestadores de los diferentes tipos de servicios, con el propósito de defender sus intereses ante los gobiernos y los demás subsectores". (Boullón, 1997:24)

Respecto a su accionar como *grupos de presión*, los diferentes autores coinciden en que una alternativa para solucionar los enfrentamientos entre el sector público y privado, consiste en permitir la participación de este último dentro de la estructura organizativa oficial, a través de una comisión de turismo integrada por representantes del sector empresario. "Cuando los representantes de los diferentes sectores que conforman la industria turística forman parte de los consejos (...) de turismo que, con carácter asesor, colaboran con el organismo (...) de turismo, (...) realmente no existen mayores problemas en lo relativo a la evaluación, por cuanto tales consejos de hecho, como órganos asesores, participan en el proceso de planificación. Empero, cuando esto no es así, la situación cambia significativamente, dado los intereses particulares de *grupos* que suelen presentarse en la industria...". (Acerenza, 1998:83)

3.3. Relación institucional entre los sectores público y privado para el desarrollo sustentable de las localidades.

3.3.1. *Turismo sustentable*

El presente estudio se enmarca en un nuevo concepto de desarrollo que se fue imponiendo a través de los años, denominado *desarrollo sustentable*.

Teniendo en cuenta que los municipios turísticos están integrados por organismos públicos y privados encargados de regular, controlar y coordinar el funcionamiento del sistema turístico (VIII), se considera conveniente destacar la importancia y necesidad de potenciar el turismo sustentable como una teoría ampliamente aceptada para cualquier destino turístico.

La Organización Mundial de Turismo (OMT), en su publicación "Introducción al Turismo" (1998), refiere a los principios del turismo sustentable (IX), es decir de aquel turismo que busca "proveer beneficios a las generaciones presentes sin disminuir las posibilidades de obtención de beneficios de las generaciones futuras". (OMT, 1998:260)

Dichos principios podrían tomarse como líneas básicas para el correcto encuadre del presente estudio, y también a modo de guía para los integrantes de la *superestructura administrativa*, en carácter de planificadores locales. Los mismos destacan la importancia de implicar a la comunidad en la planificación, juntamente con el gobierno, los empresarios y otros interesados. "...para un turismo sustentable y para uno sostenido es imprescindible que el peso de las decisiones y de las acciones pase por los habitantes". (Capece, 1997:115)

Además, resaltan la necesidad de adoptar la planificación del turismo como parte de las estrategias de desarrollo sustentable para el destino, permitiendo a la población local que se beneficie de los planes de desarrollo.

"...una forma de asegurar que los desarrollos turísticos sean controlados es mediante la participación de todos los agentes implicados en el proceso de desarrollo sustentable de los destinos, formando un *partnership* orientado a la consecución de los objetivos planteados". (OMT, 1998:264)

Es decir que, para lograr un turismo de estas características en el municipio, es necesario fomentar la actuación y colaboración de todos los interesados en el desarrollo de la actividad turística, mediante una participación consciente del ciudadano; e implementar una *conducción estratégica* a través de políticas y decisiones consensuadas entre los diferentes actores del sistema turístico.

3.3.2. *Funcionamiento "empresarial" de los destinos turísticos.*

Tanto Capece (*Turismo sostenido y sustentable*, 1997) como Boullón (*Marketing turístico. Una perspectiva desde la planificación*, 1998) al describir a los destinos o centros turísticos, destacan su similitud con una "empresa", pero de características y funcionamiento particulares. Capece utiliza el concepto de *macro-empresa* para referirse a los centros turísticos y diferenciarlos de la empresa individual. Realiza dicha distinción ya que, mientras que esta última forma sólo una parte del sistema (el sector privado), los destinos turísticos constituyen una macro-empresa conformada por ambos sectores, tanto público como privado; por lo tanto, su estudio, en la búsqueda de un desarrollo turístico sostenido y sustentable, implica una mayor complejidad.

"El turismo sostenido y sustentable exige conformar una gran empresa abarcativa del quehacer global de la localidad o el destino en que se desea desarrollarlo". (Capece, 1997:45)

Por su parte, Boullón describe a los municipios turísticos como *empresas de características especiales*, las cuales deben convertirse en lugares de alta especialización para atender las necesidades de los turistas.

A continuación, se citan las seis características brindadas por el autor acerca de los centros turísticos que deben funcionar como empresas:

“1. Su planta productiva está integrada por muchas empresas independientes, especializadas todas ellas en la prestación de distintos tipos de servicios que requiera el turista durante su estadía (...).

2. Cada una de las empresas que integran la planta productiva se comporta como una especie de sub-empresa de la empresa matriz, que es el centro turístico, con la particularidad de que su vínculo con éste no es comercial sino funcional.

3. Todas las empresas prestan distintas clases de servicios que son complementarios, porque la suma de todos ellos es necesaria para que el turista resuelva con satisfacción sus diferentes necesidades.

4. La empresa matriz (el centro turístico en su conjunto) funciona en base a una marcada integración vertical de los distintos tipos de empresas y comercios que allí operan. Pero esta integración es distinta a la tradicional (...). En los CT(x) la integración vertical se produce automáticamente a través del consumo del turista, que actúa como el factor que genera la integración. Esta modalidad hace que cada empresa mantenga su autonomía comercial.

5. La mayor parte de los prestadores de servicios son pequeñas y medianas empresas (...). Esto favorece la participación de los pobladores permanentes, no solamente como empleados, sino como propietarios de negocios (...).

6. Para que un centro turístico funcione eficientemente, cumpliendo el principio de integración vertical, es imprescindible que todas las empresas prestadoras de servicios se complementen y armonicen su producción. Si esto no acontece, las fallas en algún componente neutralizan la eficiencia de otros y disminuye la satisfacción del consumidor respecto a la empresa matriz...”. (Boullón, 1998:97-98)

El rasgo diferenciador fundamental que se da en el caso de los destinos turísticos es que, pese a actuar como unidades productivas, en ellos no pueden existir un solo conductor ni una única unidad de mando. “El desarrollo de un turismo sustentable y sostenido exige una red de compromisos sociales, negociaciones entre centros de poder, integración de valores y resolución de conflictos por intereses contrapuestos diferentes en intensidad, variedad y complejidad que para la empresa individual”. (Capece, 1997:46)

A modo de una posible solución integradora, Capece establece el concepto de *sociograma* como contraposición al concepto de *organigrama* que utiliza la empresa individual. Es decir, se enfoca en la necesidad de concretar *comunidades de intereses* en vez de centrarse en la idea de organizaciones formales con jefes y subordinados. “Cuando los objetivos pueden ser varios, los valores diferentes y los intereses contrapuestos no existe otra posibilidad de coordinación que no sea la concertación social a partir de objetivos, valores e intereses compartibles.” (Capece, 1997:47)

Boullón, además, compara a los centros turísticos con una *estructura red* (*Los Municipios Turísticos*, 1997). Realiza dicha comparación a raíz de que la idea de *estructura red* está en contra del funcionamiento autónomo de las partes, asociándola al hecho de que los destinos o centros turísticos son sistemas altamente integrados. Lo anterior no significa que cada prestador turístico deba disminuir su producción y renunciar a la competitividad para beneficiar la integración. Por el contrario, la base está en mantener cada individualidad, pero siempre controlando el resto de las partes para permitir el funcionamiento armónico del conjunto. “...las ventajas que logra cada una de sus partes compensan con creces lo que debe ceder al conjunto para que se mantenga el principio de armonía”. (Boullón, 1997:52)

Pero como sucede con toda estructura red, existen factores externos y condicionantes internos que inciden en el desenvolvimiento de cualquier destino turístico. Como el propósito de la presente investigación consiste en realizar un análisis interno del funcionamiento del sector, nos limitaremos a mencionar sólo dos de aquellos que, a criterio del autor, constituyen los *condicionantes internos*, los cuales forman parte de los aspectos en los que se centrará el estudio para realizar el análisis

mencionado y son: el *dinamismo del empresariado local y la capacidad administrativa de las autoridades municipales*. (XI)

“En el empresariado y en las autoridades administrativas se concentra la capacidad creativa de la comunidad. Esa energía vital es consecuencia de la acción concertada de muchas individualidades para resolver problemas comunes, y a ella se sujeta el destino de cada municipio”. (Boullón, 1997:56)

Si bien el papel del sector privado es amplio y complejo, la clave está en que las empresas comprendan que tienen un rol que cumplir en beneficio del desarrollo sustentable del destino turístico en su conjunto, más allá del beneficio económico individual. Entender que su principal rol, además de cumplir con la razón de ser por la cual fueron creadas, está en la colaboración mutua y en asumirse de manera integral a través de la creación de una *red*, que permita la existencia de la actividad y la armonía en la macro-empresa. El empresariado local debe comprender que el Estado es parte de la oferta y consecuentemente socio en la actividad. “El debate no se da entonces entre *los privados* vs *los Estados* sino entre *socios* dentro de una misma empresa. Dentro de la macro-empresa que el turismo sostenido y sustentable exige.” (Capece, 1997:99)

(II) El autor especifica los aspectos normativos del Organismo Nacional de Turismo, los cuales fueron adaptados al nivel municipal en base al enfoque del estudio. Véase pág. 260.

(III) Véase ACERENZA, Miguel Ángel. *Administración del turismo. Conceptualización y organización*. Vol. 1. Ed. Trillas. México. Reimpresión 1999, pág. 245.

(IV) Véase ACERENZA, Miguel Ángel. *Administración del turismo. Planificación y dirección*. Vol. 2. Ed. Trillas. México. Cuarta reimpresión 1998, pág. 73.

(V) Como este caso refiere a los municipios turísticos, en su condición de macro-empesa (véase punto 3.3.2.) el análisis interno debe realizarse tanto en el Organismo Municipal de Turismo, como en las asociaciones del sector privado.

(VI) Para más información sobre los contenidos de las áreas de acción, véase pág. 57 de *Los Municipios Turísticos*.

(VII) Con la sigla PME, el autor refiere a las plazas de mercado emisor.

(VIII) Este concepto, que Boullón denomina superestructura administrativa, incluye organizaciones gubernamentales, como los Organismos Oficiales de Turismo, y organizaciones no gubernamentales, como las Asociaciones de prestadores turísticos, conformadas por representantes del sector empresarial. Véase *Los Municipios Turísticos*, 1997.

(IX) Los principios fueron expuestos por la OMT, en ocasiones de los trabajos presentados en la Conferencia de Globe, que tuviera lugar en Brasil, en el año 1990. Véase *Introducción al Turismo*, 1998. Pág. 261.

(X) Con la sigla CT, el autor hace referencia al término Centro Turístico.

(XI) Véase pág. 53 de *Los Municipios Turísticos*.

4. ANÁLISIS DEL ÁREA OBJETO DE ESTUDIO

4.1. Determinación del área objeto de estudio. Características generales.

La ciudad de Chascomús, cabecera del partido del mismo nombre, se encuentra ubicada al centro sudeste de la Provincia de Buenos Aires, a 120 kilómetros de la Capital Federal, en la zona de la cuenca del Salado.

El Municipio cubre una superficie de 4.163 km² e involucra una población total de 38.647 habitantes, según datos demográficos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 (INDEC-Dirección de Estadísticas y Censos provinciales. Datos del departamento de Chascomús)

Tanto por sus atractivos naturales, como por su patrimonio histórico y cultural, el municipio posee una serie de características particulares que le confieren los atributos necesarios para ser considerado un destino turístico relevante a nivel regional, e incluso a nivel internacional, debido al auge y desarrollo del turismo rural y de estancia producido en los últimos años, presentando una potencialidad para convertirse en un destino elegido por los turistas extranjeros.

Uno de los atractivos más destacados lo constituye la laguna de Chascomús, marco natural de la ciudad de 3044 hectáreas, siendo la mayor de las siete lagunas con desembocadura en el río Salado que conforman el “Sistema de las Encadenadas”, considerado único en el mundo.

Los recursos económicos están basados en la parte agropecuaria, fabril, administración pública, comercial y hoy el TURISMO como una importante actividad económica en el partido. La relevancia que ha adquirido el sector se debe, entre otras cosas, al crecimiento observado durante la última década en los servicios turísticos directos instalados, en más del 100%, realizados por inversiones en Camping, Hoteles, Appart Hoteles, Cabañas, Estancias, Pesqueros, entre otros. Además, según datos estadísticos, en el año 1993 la actividad turística significaba para la ciudad un 8,2% del PBI local (en forma conjunta con el comercio), porcentaje que, actualmente y según los primeros cortes realizados del GIS, llegaría a aproximadamente el 19%.

En la actualidad (año 2004) la ciudad es objeto de un estudio destinado a la realización de un Plan Estratégico integral con la finalidad de promover un nuevo modelo de gestión participativa (véase anexo 1, *Antecedentes del Plan Estratégico Chascomús-PECh*).

4.2. Breve reseña histórica de la evolución de la entidad turística en la ciudad

Hacia el año 1934, se funda en el municipio de Chascomús la Sociedad de Fomento y Turismo, la cual inicialmente sólo contó con el aporte de sus asociados y algunas donaciones externas. Gracias al esfuerzo de sus fundadores, se logró la realización de obras claves para el desarrollo turístico de la ciudad, como ser, entre otras, el paseo costanero y el mantenimiento de sus parques, la obra de amurallamiento de la ribera, y el edificio del Turista, que vino a reemplazar a la casilla que hacía de sede de la sociedad, una vez que ésta quedó destruida por un incendio.

Con el fin de solicitar el apoyo de la Provincia en la realización de las obras mencionadas, el 7 de Abril de 1942 la entidad eleva una nota para ser presentada al gobernador de Buenos Aires. En la misma se sintetizan las necesidades más urgentes de Chascomús para su total afianzamiento como centro turístico:

“Fomento y Turismo propende principalmente a la atracción del turismo de la clase media, colaborando con las autoridades municipales, provinciales y nacionales, formalizando esa acción por medio de una eficaz propaganda de las bellezas naturales con que cuenta la ciudad y en modo especial, su afamada laguna Chascomús.

Desde el año 1934, fecha de su fundación, hasta el presente, su verdadero colaborador ha sido el Gobierno de Buenos Aires, que supo compenetrarse en la

necesidad expuesta de propender al embellecimiento y defensa de dicha laguna, como así también a la construcción de algunas importantes obras, entre ellas, el Museo Pampeano, Estación de Piscicultura y Vivero de Pejerrey, parque Libres del Sur, etc., que permiten a los visitantes interiorizarse con el adelanto material de la localidad y al propio tiempo interesarse y distraer sus horas en ésta, fomentando de ese modo sus deseos constantes de efectuar una nueva visita.

La entidad, huérfana de subsidios municipales, provinciales o nacionales, sólo cuenta con el aporte de sus asociados y algunas donaciones para su desenvolvimiento, circunstancia que la priva de encarar directamente la realización de muchas obras necesarias, motivo por el cual se lleva a V.E. en la seguridad de ser debidamente interpretada y de ese modo secundada”.

Así historiaba el diario local “El Argentino”, como mérito y reconocimiento al accionar de la Sociedad de Fomento y Turismo, la inauguración del Edificio del Turista, el 27 de Abril de 1947: “Fomento y Turismo, entidad formada al calor de inquietudes progresistas y de amor a la ciudad, realizó con el concurso espontáneo de la población una obra meritísima pero de modestas proyecciones, fruto de la limitación también de los recursos”.

Con el pasar de los años, la actividad turística fue adquiriendo cada vez mayor relevancia en el desarrollo de la ciudad. Es por este motivo que, en la década del 70, se crea el Área de Turismo a nivel municipal, la cual adquiere carácter oficial, y pasa a formar parte de la estructura administrativa del sector público.

Es la década del 90 la que trae consigo el auge del turismo en la ciudad, con una creciente afluencia de turistas. En respuesta a esta realidad, se crea la Dirección de Turismo con su oficina propia, y se comienza a buscar un nuevo perfil y una nueva imagen de Chascomús, a través de la conformación de un grupo de guías y promotores turísticos que realizan constantes campañas de promoción, un logo, difusión en distintos medios, presencia en ferias y exposiciones, y a nivel privado surgen nuevos emprendimientos turísticos como las cabañas y las estancias.

Los sucesivos Gobiernos fueron modificando las competencias y atribuciones asignadas a la entidad, de acuerdo a los objetivos planteados por cada nueva gestión. De esta forma, el Organismo Municipal de Turismo obtuvo el rango de “Dirección”, luego pasó a ser “Subsecretaría”, para finalmente alcanzar el rango de “Secretaría” a partir del año 1999 hasta nuestros días.

4.3. Panorama general del sector turístico en la ciudad de Chascomús

El espacio turístico en el municipio de Chascomús actualmente está compuesto por los organismos del Estado y las empresas del sector privado, conformándose la *superestructura administrativa o turística* necesaria para regular y controlar el funcionamiento del sistema turístico.

A continuación, con el objeto de brindar un panorama general del sector Turismo en el municipio de Chascomús, se estima pertinente realizar una descripción del funcionamiento de ambos sectores en la ciudad.

4.3.1. Funcionamiento del sector público del turismo en la ciudad de Chascomús

El Organismo Municipal de Turismo de Chascomús (en el rango de “Secretaría de Turismo y Producción” a partir de Diciembre de 2003), como todo organismo específico, es el encargado de administrar directamente el sector.

Adopta la forma de entidad oficial de tipo centralizado, es decir, creado por el Estado dentro de su propia estructura administrativa. Dicha posición presenta como ventaja fundamental, la mejor adaptación de las políticas de conducción del sector a las políticas generales de desarrollo económico y social del municipio. Sin embargo, la propia centralización también lleva implícito ciertas desventajas, como ser el riesgo de la influencia burocrática a la cual están expuestos generalmente los organismos de

carácter municipal y puede tender a disminuir su eficiencia, como consecuencia de la lentitud que caracteriza el proceso de toma de decisiones dentro del aparato administrativo del sector público.

De acuerdo a lo dispuesto en el art. 178 de la *Ley Orgánica de las Municipalidades* de la Provincia de Buenos Aires, “el intendente tendrá como auxiliares para el cumplimiento de sus atribuciones y deberes, a los secretarios y empleados del Departamento Ejecutivo...”; luego, el art. 181 establece que “...los Intendentes Municipales podrán delegar, por resolución expresa, el ejercicio de facultades propias en los Secretarios, según la competencia que a ellos corresponda”. De esta forma, la responsabilidad en la conducción y dirección del sector turístico municipal, recae sobre un funcionario público en el cargo de “Secretario de Turismo”, el cual es el representante político del Ente Municipal de Turismo.

Si bien no existe una normativa que regule en forma general la actividad turística en la localidad de Chascomús, las competencias asignadas en la actualidad a la Secretaría de Turismo, de acuerdo a la información difundida públicamente por la Municipalidad, son las siguientes:

- Brindar autorizaciones para la ocupación de espacios públicos ribereños.
- Extensión de certificados relacionados con la actividad turística.
- Certificado de matrícula de embarcaciones, que incluye la revisión de aptitud.
- Extensión de licencias de pesca.
- Autorización destinada a la ocupación de playas y riberas.
- Autorización para la realización de espectáculos públicos.
- Redacción de pliegos de bases y condiciones para los llamados a licitación de predios turísticos de propiedad municipal.
- Redacción de proyectos de Ordenanza y Decretos relacionados a la actividad turística y la problemática del turismo.
- Interacción entre turistas y prestadores turísticos.
- Confección y actualización permanente de la base de datos para la correcta información de las diferentes prestaciones turísticas del distrito, servicios, tarifas, etc.

Los aspectos que debe atender la Secretaría de Turismo de Chascomús, de acuerdo a la información proporcionada por el personal administrativo de la misma, comprenden los siguientes aspectos: atención e información general al turista, contacto para alojamiento de turistas, promoción directa y mediática, relación y comunicación con prestadores turísticos, concesiones Municipales, ocupación de espacios públicos, capacitación y formación en conciencia turística, todo lo relacionado con la calidad de las prestaciones para el mejoramiento de la oferta, el diseño y la promoción de alternativas conducentes al mejoramiento y ampliación de la oferta, la elaboración del circuito turístico local, y otras prestaciones turísticas del distrito.

Por otro lado, además de contar con un área administrativa y un cuerpo de guías locales, la Secretaría de Turismo tiene a su cargo la responsabilidad del servicio de Seguridad Lacustre, del Cuerpo de Guardavidas, el Programa de Educadores (equipo de personas cuya tarea primordial es la de contribuir a la conservación de los espacios naturales, además de brindar información turística sobre servicios, actividades, eventos, etc) y Mantenimiento de Espacios Ribereños (equipo de trabajo dedicado a la limpieza de los espacios ribereños, a modo de colaboración con la Secretaría de Obras y Servicios Públicos y merced al programa jefes y jefas de hogar).

En la Oficina de Turismo, además, se pone a disposición de los turistas un Libro de Quejas, de modo tal que se pueda activar un mecanismo de control en defensa del consumidor. (véase anexo 2, *Organigrama actual de la Secretaría de Turismo y Producción*).

El objetivo general de la Secretaría de Turismo, de acuerdo a lo planteado por la gestión actual, consiste en:

- ✓ Transformar a Chascomús en un destino turístico de 365 días al año, garantizando la calidad en la prestación del servicio, respetando y preservando la ciudad y su medio ambiente.
- ✓ Incrementar la cantidad de turistas, prolongar su estadía y aumentar el gasto per cápita en Chascomús a fin de mejorar el ingreso y nivel de vida de los chascomunenses.
- ✓ Posicionar al turismo como uno de los motores de desarrollo a partir del fortalecimiento de la identidad local construida sobre la base de una sociedad comprometida (véase anexo 3, *Políticas estratégicas a desarrollarse en corto y mediano plazo*).

Asimismo, para la consecución de sus objetivos, el Organismo Municipal de Turismo trabaja conjuntamente con los siguientes sectores municipales: Obras Públicas (peatonal, presentación de espacios ribereños y mantenimiento de accesos, organización de eventos y espectáculos); Planificación (puesta en valor de los espacios y parques públicos, delineación de un sistema de señalización turística integral, soporte estadístico, realzar los valores existentes en el casco histórico cultural); Gobierno (control de concesiones); Desarrollo Humano (coordinación con área de deportes para la organización de eventos deportivos, educación y concienciación en establecimientos escolares en relación al conocimiento y apreciación de los valores y recursos históricos, turísticos y culturales); Cultura (establecimiento del calendario de eventos, coordinación del trabajo conjunto para la organización de eventos); Inspectoría (coordinación y apoyo en eventos y espectáculos en la vía pública).

4.3.2. Funcionamiento del sector turístico empresarial en la localidad

El sector privado en el municipio de Chascomús está constituido por todas aquellas empresas especializadas en la prestación de servicios al turista, ya sea alojamiento, restauración, transporte, esparcimiento, deportes, agencias de viajes, comercios de artículos regionales, etc.

El sector alojamiento comprende un total de 51 establecimientos, divididos en 11 hoteles, 22 apart hoteles o cabañas, 6 estancias y casas de campo, sumando un total aproximado de 1300 plazas, y 12 establecimientos de camping, además de contar con un registro de casas de familia que, en caso de necesidad debido a una mayor afluencia de visitantes, refuerza la oferta de hospedaje. El sector de restauración está compuesto por 17 restaurantes, uno de los cuales funciona además como centro de actividades culturales, y 16 establecimientos divididos en bares, pubs, confiterías y pizzerías. La ciudad cuenta también con una terminal de ómnibus y una estación ferroviaria, además de numerosas agencias de remises, las cuales en su mayoría realizan viajes desde y hacia la ciudad de La Plata, y una empresa de combis que realiza viajes desde y hacia la ciudad de Buenos Aires, complementando la oferta de transporte local. Para las actividades de esparcimiento, además de contar con espacios públicos como plazas y parques, el destino posee 7 balnearios y paradores repartidos a lo largo del camino de circunvalación de la laguna y 11 Pesqueros distribuidos entre las siete lagunas que conforman el sistema de las encadenadas.

Complementando la oferta turística, la ciudad también ofrece varios comercios de artículos regionales, 3 agencias de viajes y una empresa de turismo receptivo.

Es a partir de la integración de estos servicios, que se conforma la oferta turística de Chascomús, motivo por el cual cada prestador turístico está íntimamente relacionado con el resto, más allá del servicio específico brindado.

Sin embargo, pese de las interrelaciones existentes, en la práctica la realidad del funcionamiento de la ciudad, en su condición de destino turístico, no escapa a los

problemas comerciales que obstaculizan la normal evolución del sistema turístico en su conjunto.

En respuesta a dicha situación, a mediados de Enero de 2002, se crea por iniciativa privada y como parte de la Cámara de Comercio de Chascomús, la Subcomisión de Turismo CCCH, con el fin de reunir a todos los prestadores turísticos interesados en el desarrollo sustentable de la ciudad. La Subcomisión crece cada vez más, llegando a contar con 68 socios, y finalmente, en Marzo de 2003 se crea la **Agrupación de Colaboración Empresaria Turismo de Chascomús (ACE)**.

El fin de esta agrupación sin fines de lucro, es armonizar sus intereses sectoriales, analizando los problemas comunes y gestionando con el Estado los problemas que se originan referidos al desarrollo de la actividad turística en el municipio. Tiene por objeto la promoción, organización y control de todo lo que atañe a sus asociados, capitalizando nuevas propuestas y sugerencias de todos sin aislarse del resto de las organizaciones y sociedades, y planteando como objetivo general fomentar la participación de todos por el bien de Chascomús.

Por todo lo anterior, en Abril de 2003, la agrupación queda inscripta en el Registro de Entidades de Bien Público de la Municipalidad, con número 5-00-73. En Octubre del mismo año pone en marcha su página web propia, www.acechascomus.com.ar, y en Febrero de 2004 recibe la personería jurídica sin fines de lucro, mat. 432. Legajo 119875 de la Dirección Provincial de Personerías Jurídicas (veáse anexo 4, *Actividades realizadas por la ACE*).

Sin embargo, pese al asociativismo logrado en la conformación de la ACE, se generaron conflictos internos que provocaron la desvinculación de varios de los prestadores asociados, los cuales, junto con otros empresarios del sector turístico no pertenecientes a la agrupación, se encuentran actualmente promocionando sus servicios en forma conjunta a través de la página www.chascomus.com.ar

“Acuerdos a los que arribe el sector empresario organizado (a través de Cámaras, Asociaciones, Patronatos u otras formas) que no se compatibilicen con las voluntades de otros sectores sólo generan conflictos sociales que redundarán en conflictos económicos y quitarán la posibilidad de un futuro para la actividad.” (Capece, 1997:102)

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Metodología General del trabajo. Tipo de investigación.

Por la temática abordada el presente trabajo adopta un enfoque de investigación de tipo *cualitativo* mediante un estudio *descriptivo*.

En el estudio se utilizan como unidades de observación a personas representativas de los diferentes sectores del sistema turístico desde el lado de la oferta: Sector público (Secretaría de Turismo y Producción; autoridades municipales); Sector privado (ACE, Agrupación de Colaboración Empresaria Turismo de Chascomús; prestadores turísticos independientes).

La muestra seleccionada es intencional y las personas que la conforman constituyen unidades representativas, calificadas a tal efecto.

El trabajo efectúa un análisis sobre un aspecto poco estudiado de la actividad turística, como es la Administración de destinos turísticos. Es a partir de la dificultad para medir estos aspectos puramente subjetivos, que se propone un modelo para su cuantificación. El estudio proporciona una forma de medir lo que puede ser la *situación actual del destino turístico* haciendo un enfoque en los aspectos administrativos.

La metodología de trabajo empleada está basada fundamentalmente en dos técnicas de recolección de datos: entrevistas libres mantenidas con representantes de los sectores público y privado, y una encuesta diseñada para obtener los puntos de vista de ambos sectores respecto de la situación actual del destino. Ambas han sido diseñadas con el objeto de medir aquellos aspectos no cuantificables de la actividad turística, a fin de proporcionar una medida global *de la situación actual del municipio*, de acuerdo a los testimonios de los participantes del sistema turístico, encargados de la administración del destino.

5.2. Procedimientos utilizados para la recolección y análisis de datos.

Para la descripción preliminar del sector turismo en el municipio de Chascomús, se recurrió a fuentes documentales secundarias de tipo histórico (datos recolectados a través de consultas al archivo del Instituto Historiográfico), periodístico (relevamiento periodístico efectuado a partir de Julio de 2003) y normativo (visitas al Honorable Concejo Deliberante para recopilar información referida al marco legal del desarrollo del turismo en la ciudad).

Además se tuvo la posibilidad de participar en reuniones en las que estuvieron presentes integrantes de ambos sectores, recurriendo a la *observación abierta* como otra herramienta complementaria para la recolección de datos. Dichas observaciones constituyeron un aporte importante para realizar las descripciones preliminares, permitiendo observar el fenómeno en su contexto natural. Sin embargo, debido a las limitaciones de la observación, y teniendo en cuenta la posible subjetividad del observador, se consideró necesario complementar esta herramienta con otras técnicas de recolección de datos.

Cabe aclarar que, previamente a la realización de las encuestas, se efectuaron entrevistas libres (no estructuradas) con representantes de los sectores público y privado, a fin de determinar las cuestiones principales que caracterizan la situación de ambos sectores, y las relaciones existentes entre los mismos. Dichas entrevistas no se apoyaron en ningún cuestionario, sino que fueron libres, realizadas a partir de un listado de temas sobre los cuales se buscaba obtener información, con el fin de tener una mayor flexibilidad en las preguntas y repuestas. En total se realizaron 3 entrevistas: una mantenida con personal del equipo técnico del Organismo Municipal de Turismo; otra dirigida al sector empresario asociado (ACE); y por último, una entrevista *colectiva* realizada a representantes individuales del sector empresarial, los cuales fueron elegidos en forma intencional.

En ocasión de la entrevista realizada al personal de la Secretaría de Turismo de Chascomús, se indagó sobre los planes y objetivos, las acciones realizadas, los aspectos normativos, la estructura administrativa y la vinculación con el sector privado.

Por otro lado, en la entrevista mantenida con representantes del sector empresarial, se indagó sobre las asociaciones privadas sin fines de lucro, la relación con la Secretaría de Turismo local, el grado de participación que se les otorga dentro de la misma y la respuesta de los funcionarios hacia sus reclamos.

De esta forma, se pudo elaborar un breve resumen del funcionamiento de la *superestructura turística* en el municipio, con el fin de que los datos proporcionados durante las entrevistas sirvan de sustento para corroborar los resultados posteriores obtenidos en las encuestas, manteniendo una flexibilidad que permita describir de la manera más acertada posible, el *funcionamiento interno* de la ciudad.

Para medir esta *situación actual* en el municipio turístico de Chascomús, evaluando la administración llevada a cabo en el mismo, se ha escogido el método directo, es decir, la información proporcionada por los actores locales, dado el interés de conocer su opinión y poder realizar una comparación a partir de los diferentes puntos de vista aportados. Se utiliza esta técnica de recopilación de datos, debido a que el mecanismo más simple para averiguar qué opinan los empleados públicos y el sector empresarial del turismo, es preguntándoles directamente a través de la realización de encuestas y entrevistas.

Para sondear la opinión de los sectores público y privado, se utilizó una encuesta diseñada en una escala tipo Likert, de 1 a 5, donde se indaga, a través de una serie de proposiciones que refieren a la administración actual del destino turístico Chascomús, el grado de aprobación o desaprobación respecto de las afirmaciones presentadas.

La encuesta consiste en un cuestionario de 15 proposiciones (véase anexo 5, *Modelo de encuesta utilizado*) donde están recogidos los aspectos considerados más importantes en lo que refiere a la Administración de destinos turísticos, adaptados a la realidad chascomunense. A partir de las 15 afirmaciones se trata de identificar los aspectos que tienen una importancia relativa mayor para ambos sectores.

La muestra se conformó con 6 empleados municipales de la Secretaría de Turismo, incluido el actual Secretario de Turismo, y con 12 empresarios del sector de transporte, alojamiento, gastronomía, esparcimiento e integrantes de la ACE; realizándose en total 18 encuestas.

6. ESTUDIO DE CAMPO

6.1. Análisis de datos. Resultados

En primer lugar, para realizar el análisis de los datos recolectados a través de las encuestas, se ha obtenido la media aritmética de las respuestas a cada proposición, con el fin de analizar el grado de *opinión* que manifiestan los integrantes de los distintos sectores respecto a los aspectos indagados.

Cabe aclarar que las proposiciones presentadas conforman dos grupos, de acuerdo al sentido de la puntuación asignada a las mismas. Es así que en los ítems 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 12 y 15, la puntuación es ascendente de 1 a 5, es decir que la *desaprobación total* es considerada, en estos casos, la opinión que recibe el puntaje máximo. Mientras que en los ítems 3, 4, 10, 11, 13 y 14, la *aprobación total* expresa la opinión con mayor puntaje, con lo cual la puntuación es decreciente de 5 a 1. (XII)

La siguiente tarea es identificar cuáles de estos aspectos tienen una opinión relativa mayor. Para ello se han ordenado las proposiciones en dos grupos en función de que la media aritmética de las respuestas se encuentre por encima de 3, es decir de aquellas preguntas que la respuesta media ha tenido un sentido directo con la pregunta, y por debajo de 3, para las preguntas que tendrán un sentido negativo.

Una vez realizada esta tarea, se han dividido las encuestas para analizar las respuestas aportados por los distintos sectores, obteniendo la media aritmética de cada grupo, con el fin de comparar dicha media con la media aritmética total de las 18 encuestas. Con esta comparación se busca identificar qué aspectos de cada proposición son percibidos más claramente por los distintos sectores.

En la Tabla 1 se muestran las medias aritméticas obtenidas para cada afirmación planteada. Los resultados han sido agrupados en función de la clasificación establecida en la elaboración de la encuesta, es decir, si pertenecen al sector público, al privado o a asociaciones privadas, con el fin de identificarlos más claramente. En esta tabla queda reflejada la importancia absoluta de cada aspecto. Se puede identificar qué aspectos destacan con mayor fuerza los encuestados (agrupados para obtener una visión general y desagregados para realizar una comparación entre los puntos de vista aportados por los integrantes de los tres sectores), que son aquellos cuyas medias son mayores que la media superior y menores que la media inferior, y se presentan resaltados en negrita.

Tabla 1. Medias aritméticas obtenidas mediante la respuesta de los sectores público, privado y privado asociado.

Proposición	TOTAL	Sector Público	Sector Privado	Agr. Privada
13	4,72	5	4,16	5
7	3,88	3,16	4	4,50
6	3,83	3,83	3,50	4,16
5	3,77	4	3,33	4
10	3,61	4,16	3,83	(2,83)
14	3,33	3,66	(2,66)	3,66
1	3,50	(2,83)	3,16	4,5
15	3,27	3,50	3,16	3,16
4	3,22	3,50	3,33	(2,83)
3	3,16	(2,83)	3,83	(2,83)
9	3,16	3,50	(2,83)	3,16
11	3,16	(2,50)	(2,66)	4,33
12	(2,88)	(2,83)	3,33	(2,5)
8	(2,77)	(2,83)	(2,83)	(2,66)
2	(2,55)	(1,33)	(2,83)	3,33

Media de las medias mayores de 3	3,55	3,80	3,95	3,98
Media de las medias menores de 3	2,70	2,52	2,76	2,71

Aclaraciones:

- Los números resaltados en negrita corresponden a los valores medios mayores y menores de cada grupo de medias.
- Los valores que aparecen entre paréntesis corresponden a los valores medios inferiores a 3.
- La primer columna indica el número de proposición de la encuesta.

Resultados totales de la encuesta

Lo que permite observar esta tabla respecto a la opinión de los actores públicos y privados del sistema turístico, son resultados coincidentes con las conclusiones previamente obtenidas luego de la realización de las entrevistas y las observaciones.

A continuación se enumeran los resultados de las encuestas, expresados en porcentajes a modo de síntesis (véase anexo 6, *Gráficos de resultados*), con el fin de simplificar su comprensión para la elaboración del diagnóstico de situación:

- *Aspectos más destacados: Medias mayores que la media superior*

Proposición 13: “La asistencia conjunta por parte del sector público y el privado a encuentros de comercialización genera una imagen positiva del destino turístico Chascomús”. Aprueba totalmente: **83%**; Indeciso: 11%; Aprueba en ciertos aspectos: 6%

Proposición 7: “La participación de la comunidad y del sector empresarial en la toma de decisiones entorpece el accionar del sector público”. Desaprueba totalmente: **50%**; Aprueba en ciertos aspectos: 22%; Indeciso y Desaprueba en ciertos aspectos: 11%; Aprueba totalmente: 6%.

Proposición 6: “La ciudad cuenta con una afianzada política municipal en materia turística”. Desaprueba totalmente: **39%**; Desaprueba en ciertos aspectos: 33%; Aprueba en ciertos aspectos: 16%; Aprueba totalmente e Indeciso: 6%

Proposición 5: “El sector Privado tiene participación en la estructura administrativa del Organismo Municipal de Turismo”. Desaprueba en ciertos aspectos: **39%**; Desaprueba totalmente: 33%; Aprueba en ciertos aspectos: 28%.

Proposición 10: “El sector empresarial presenta una marcada tendencia individualista que retrasa la necesaria integración en el destino turístico”. Aprueba totalmente y Aprueba en ciertos aspectos: **33%**; Desaprueba en ciertos aspectos: 17%; Desaprueba totalmente: 11%; Indeciso: 6%

- *Aspectos más destacados: Media menor que la media inferior*

Proposición 2: “El sector empresarial recibe el apoyo constante del Organismo Municipal de Turismo”. Aprueba en ciertos aspectos: **33%**; Aprueba totalmente: 28%; Desaprueba en ciertos aspectos: 17%; Indeciso y Desaprueba totalmente: 11%

Resultados parciales: Sector Público

- *Medias mayores que la media superior*

Proposición 13: “La asistencia conjunta por parte del sector público y el privado a encuentros de comercialización genera una imagen positiva del destino turístico Chascomús”. Aprueba totalmente: **100%**

Proposición 10: “El sector empresarial presenta una marcada tendencia individualista que retrasa la necesaria integración en el destino turístico”. Aprueba totalmente: **50%**; Aprueba en ciertos aspectos: 33%; Desaprueba en ciertos aspectos: 17%

Proposición 5: “El sector Privado tiene participación en la estructura administrativa del Organismo Municipal de Turismo”. Desaprueba en ciertos aspectos: **50%**; Desaprueba totalmente: 33%; Aprueba en ciertos aspectos: 17%;

Proposición 6: “La ciudad cuenta con una afianzada política municipal en materia turística”. Desaprueba en ciertos aspectos: **66%**; Aprueba en ciertos aspectos y Desaprueba totalmente: 17%

- Medias menores que la media inferior

Proposición 2: “El sector empresarial recibe el apoyo constante del Organismo Municipal de Turismo”. Aprueba totalmente: **66%**; Aprueba en ciertos aspectos: 34%

Proposición 11: “Las Asociaciones privadas sin fines de lucro representan una posible solución a los conflictos originados entre los prestadores turísticos de Chascomús”. Aprueba en ciertos aspectos y Desaprueba totalmente: **33%**; Indeciso y Desaprueba en ciertos aspectos: 17%

Resultados parciales: Sector Privado

- Medias mayores que la media superior

Proposición 13: “La asistencia conjunta por parte del sector público y el privado a encuentros de comercialización genera una imagen positiva del destino turístico Chascomús”. Aprueba totalmente: **50%**; Indeciso: 33%; Aprueba en ciertos aspectos: 17%

Proposición 7: “La participación de la comunidad y del sector empresarial en la toma de decisiones entorpece el accionar del sector público”. Desaprueba totalmente: **66%**; Aprueba en ciertos aspectos: 34%

- Medias menores que la media inferior

Proposición 11: “Las Asociaciones privadas sin fines de lucro representan una posible solución a los conflictos originados entre los prestadores turísticos de Chascomús”. Desaprueba totalmente: 34%; Aprueba en ciertos aspectos e Indeciso: 33%

Proposición 14: “El normal funcionamiento del destino turístico Chascomús se ve perjudicado por los enfrentamientos existentes entre los sectores público y privado”. Desaprueba totalmente: 32%; Aprueba totalmente, Aprueba en ciertos aspectos, Indeciso y Desaprueba en ciertos aspectos: 17%

Resultados parciales: Agrupaciones Privadas

- Medias mayores que la media superior

Proposición 13: “La asistencia conjunta por parte del sector público y el privado a encuentros de comercialización genera una imagen positiva del destino turístico Chascomús”. Aprueba totalmente: **100%**

Proposición 1: “La ciudad cuenta con un marco legal consolidado para asegurar el desarrollo del turismo”. Desaprueba en ciertos aspectos y Desaprueba totalmente: **50%**

Proposición 7: “La participación de la comunidad y del sector empresarial en la toma de decisiones entorpece el accionar del sector público”. Desaprueba totalmente: **66%**; Indeciso y Desaprueba en ciertos aspectos: 17%

Proposición 11: “Las Asociaciones privadas sin fines de lucro representan una posible solución a los conflictos originados entre los prestadores turísticos de Chascomús”. Aprueba totalmente: **50%**; Aprueba en ciertos aspectos: 33%; Indeciso: 17%

Proposición 6: “La ciudad cuenta con una afianzada política municipal en materia turística”. Desaprueba totalmente: **50%**; Desaprueba en ciertos aspectos: 33%; Aprueba en ciertos aspectos: 17%

Proposición 5: “El sector Privado tiene participación en la estructura administrativa del Organismo Municipal de Turismo”. Desaprueba en ciertos aspectos: **50%**; Desaprueba totalmente: 33%; Aprueba en ciertos aspectos: 17%

- *Medias menores que la media inferior*

Proposición 12: “La resolución de problemas que afectan al sector turístico se realiza conjuntamente entre los sectores público y privado”. Aprueba en ciertos aspectos: **50%**; Desaprueba en ciertos aspectos: 33%; Aprueba totalmente: 17%

Proposición 8: “Las políticas estratégicas y los objetivos implementados por el Organismo Municipal de Turismo son públicamente conocidos”. Aprueba en ciertos aspectos: **49%**; Aprueba totalmente, Desaprueba en ciertos aspectos y Desaprueba totalmente: 17%

Los resultados obtenidos expresan la realidad actual del destino turístico Chascomús, en base a las opiniones aportadas por los actores participantes del sistema. Las respuestas proporcionadas por dichos actores manifiestan la necesidad e importancia de implementar un modelo de gestión participativa, potenciando el trabajo conjunto entre los sectores público y privado, además de fomentar la participación de la comunidad residente. A pesar de observarse una mejora importante en la relación existente entre el Organismo Municipal de Turismo y los prestadores turísticos locales, todavía persisten conflictos y desacuerdos que afectan el desarrollo sustentable de Chascomús; situación que se ve agravada debido a la escasa participación que se le otorga al sector privado dentro de la estructura administrativa de la Secretaría de Turismo.

Puede observarse que el aspecto más destacado lo constituye la proposición 13, la cual fue totalmente aprobada por un 83% de los encuestados (Sector Público y Privado Asociado: 100%; Sector Privado: 50%, mientras que un 17% la aprobó en ciertos aspectos). Dicha afirmación resalta la visión optimista de los diferentes sectores respecto al trabajo mancomunado, al destacar que la asistencia conjunta por parte del sector público y el privado a encuentros de comercialización genera una imagen positiva del destino turístico Chascomús. Por otra lado, la proposición 2, referida al apoyo brindado al sector empresarial por parte del Organismo Municipal de Turismo, obtuvo un resultado inverso al esperado, ya que un 28% del total de encuestados aprobó totalmente dicha afirmación, mientras que un 33% la aprobó en ciertos aspectos. Sin embargo, se considera necesario destacar que el mayor porcentaje obtenido lo presenta la opinión del sector público, con un 66% que aprueba totalmente esta proposición y un 34% que la aprueba en ciertos aspectos, no siendo coincidentes con las opiniones del sector privado y de las agrupaciones, las cuales se encuentran muy divididas.

Se considera importante mencionar dos resultados vinculados a la relación existente entre los diferentes actores, los cuales figuran entre los aspectos más destacados del Sector Privado (proposición 14) y de las Agrupaciones privadas (proposición 12), clasificados dentro de las medias menores a la media inferior. Lo referido a los enfrentamientos existentes entre los sectores público y privado que perjudican el normal funcionamiento del destino turístico Chascomús es, dentro del sector privado, desaprobado totalmente por el 32% de los encuestados, mientras que el 17% lo desaprueba en ciertos aspectos. Por otro lado, la afirmación de que la resolución de problemas que afectan al sector turístico se realiza conjuntamente entre los sectores público y privado, es aprobada en ciertos aspectos por el 50% de los integrantes de una Agrupación Privada, y un 17% lo aprueba totalmente. En base a

estos resultados, puede observarse que existe un peso diferenciado de la ACE en las decisiones, ligado al espacio formal que se le otorga desde la Secretaría de Turismo, a diferencia del espacio brindado a los prestadores turísticos individuales.

En lo referido a la participación de la comunidad y del sector empresarial en la toma de decisiones (proposición 7), un 50% de los encuestados desaprobó totalmente que dicha participación entorpezca el accionar del sector público, mientras que un 11% la desaprobó en ciertos aspectos. Las opiniones del sector privado y de las agrupaciones privadas fueron coincidentes en este caso, con un 66% de los encuestados que desaprueba totalmente dicha afirmación, en contraposición a la opinión del sector público, la cual presenta un 33% que aprueba en ciertos aspectos la afirmación, y un 17% que la aprueba totalmente. De esta forma queda de manifiesto los desacuerdos referidos al trabajo conjunto, los cuales dificultan la aplicación práctica de un modelo de gestión participativa y una planificación que involucre a todos los integrantes del sistema turístico a nivel local. Además, lo anterior también queda reflejado en la participación otorgada al sector privado dentro de la estructura administrativa del Organismo Municipal de Turismo (proposición 5), ya que un 33% de los encuestados opina que el sector empresarial no tiene participación, mientras que un 39% lo desaprueba en ciertos aspectos.

En cuanto al accionar del sector privado, un 33% de los encuestados aprobó totalmente que la marcada tendencia individualista que caracteriza a los prestadores turísticos retrasa la integración en el destino (proposición 10), mientras que otro 33% aprueba en ciertos aspectos esta afirmación. Por su parte, la proposición 10, si bien no aparece entre los aspectos más destacados de los resultados totales, sí lo hace en los resultados parciales. La misma refiere a las Asociaciones Privadas sin fines de lucro, afirmando que éstas representan una solución a los conflictos originados entre los prestadores turísticos de Chascomús. El 33% de los integrantes del sector público desaprueba totalmente esta afirmación, y el 17% la desaprueba en ciertos aspectos. El sector privado presenta opiniones divididas, ya que un 34% la desaprueba totalmente, mientras que un 33% la aprueba en ciertos aspectos. Cabe aclarar que, en ambos sectores, los resultados obtenidos en esta proposición han sido clasificados dentro de las medias menores a la media inferior, es decir, que han tenido un sentido inverso al estipulado. Por el contrario, los resultados obtenidos en las encuestas a integrantes de una Agrupación Privada son bien diferentes, con un 50% que aprueba totalmente esta afirmación y un 33% que la aprueba en ciertos aspectos.

En lo que refiere a la Política turística, a la conducción del Turismo y a las decisiones que norman las acciones por seguir, puede afirmarse que la actividad turística, pese a la relevancia que tiene como uno de los sectores más importantes para el desarrollo de la ciudad debido a su condición de *destino turístico*, no posee aún el peso necesario en el Municipio para ser considerada como una Política de Estado. Dicha conclusión se justifica en base a los resultados obtenidos en la proposición 6, donde se afirma que la ciudad cuenta con una afianzada política municipal en materia turística, la cual fue desaprobada totalmente por el 39% del total de encuestados, y desaprobada en ciertos aspectos por el 33% (desaprueba en ciertos aspectos: Sector Público 66%, y Agrupaciones Privadas 33%; desaprueba totalmente: Sector Público 17%, Sector Privado 50%, y Agrupaciones Privadas 50%). Además, otro de los aspectos más destacados en los resultados obtenidos en las opiniones de los integrantes de una Agrupación Privada fue que la ciudad cuenta con un marco legal consolidado para asegurar el desarrollo del turismo (proposición 1); donde la mitad de los encuestados desaprobó esta afirmación en ciertos aspectos y la otra mitad la desaprobó totalmente.

6.2. Diagnóstico. Análisis estratégico interno

El resultado del análisis estratégico interno (*Fortalezas y Debilidades*) comprende una imagen comprensible de la situación del destino turístico Chascomús en cuanto a la Administración llevada a cabo en el mismo, la interacción y las relaciones existentes entre los diferentes actores.

Dicho análisis permite llevar a cabo la identificación y manejo de los principales problemas que enfrentan los sectores, para luego investigar e informar sus resultados y recomendaciones, obteniendo una imagen comprensible de la situación del municipio.

En el siguiente cuadro se encuentra resumido el análisis final sobre los aspectos positivos (fortalezas) y negativos (*debilidades*) que caracterizan la Administración del Turismo en Chascomús, y el accionar de los sectores público y privado.

De este modo, el análisis FODA se presenta acotado, para realizar una evaluación meramente interna, es decir, un análisis estratégico interno.

□ SECTOR PÚBLICO

Aspectos Normativos	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avances en la promulgación de ciertas normas y procedimientos aplicables al sector turístico (véase anexo 7, <i>Aspectos normativos</i>). ▪ Aplicación de incentivos para canalizar fondos de la actividad privada (Ord. 2455, franquicias y beneficios para inversores). ▪ Programa de señalización urbana en función de las necesidades del turista (Ord. 2232). ▪ Avances en la promulgación de normas para la formación y capacitación de los recursos humanos afectados al sector (Ord. 2241/2242) ▪ Promulgación de pautas para el desarrollo turístico en el período 2005-2010 (Ord. 2643). Doce Proyectos de Ordenanza elevado al C. Deliberante. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de una <i>Ley Municipal de Turismo</i>. ▪ Ausencia de un marco legal consolidado para asegurar el desarrollo del sector. ▪ Desorden en las normas y procedimientos aplicables al sector. ▪ Se carece de normativa que especifique las condiciones generales a las cuales deben ajustarse los contratos de prestación de servicios turísticos. ▪ Se carece de normativa que especifique todo lo relativo a la asistencia por brindar al turista y de sanciones por su incumplimiento. ▪ Vacíos legislativos respecto a aspectos relevantes de la actividad turística. ▪ Pautas para el desarrollo turístico. Doce proyectos archivados en el C. Deliberante.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4

Estructura administrativa y Personal de planta	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vocación de servicio. ▪ Incorporación de profesionales idóneos en materia turística. ▪ Crecimiento profesional a través de la capacitación constante (dictado de cursos modulares). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La estructura administrativa no está claramente definida. ▪ El sector privado no tiene participación en la estructura administrativa de la Secretaría de Turismo. ▪ Superposición de tareas.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad, permanencia del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de trabajo en equipo (las áreas trabajan aisladas). ▪ Escaso reconocimiento al personal. ▪ Desmotivación del personal. ▪ Exceso de personal administrativo carente de conocimientos técnicos. ▪ Falta de comunicación. ▪ Ausencia de políticas claras para ser comunicadas al personal. ▪ Pérdida de tiempo en problemas políticos internos.
--	---

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5

Funciones desempeñadas por la Secretaría de Turismo

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporación como miembro del Consorcio Turístico de la Provincia de Buenos Aires (COTAB). ▪ Sistema de encuesta permanente para investigar el perfil del turista. ▪ Sistema de encuesta telefónica para constatar el número de plazas hoteleras ocupadas cada fin de semana. ▪ Datos estadísticos periódicos. ▪ Difusión (medios de prensa) sobre el origen de la demanda y sus fluctuaciones en cada temporada. ▪ Inventario actualizado de la planta turística. ▪ Gestor constante de eventos y actividades recreativas. ▪ Presencia de un libro de quejas a disposición de los turistas. ▪ Iniciativa para establecer las metas de desarrollo del sector y las estrategias, programas y acciones tendientes a su cumplimiento. ▪ Importantes esfuerzos promocionales. Acciones de relaciones públicas institucionales y campañas publicitarias destinadas a estimular la demanda en los mercados emisores. ▪ Renovación de la folletería oficial (diseño más atractivo) y creación de folletería especialmente diseñada para distribuir en ferias turísticas y eventos destacados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de procedimientos para realizar el seguimiento y control de los objetivos planteados y sus resultados. ▪ Ausencia de una Oficina de protección al consumidor. ▪ Carencia de controles respecto a las prestaciones turísticas y su aspectos sanitarios. ▪ Ausencia de <i>estándares básicos de calidad</i> para categorizar los diferentes tipos de servicios mediante la promoción oficial. ▪ Ausencia de programas concretos en materia turística. ▪ Ausencia de un posicionamiento estratégico mediante una marca unificada. ▪ Ausencia de un Sistema estadístico metodológico. ▪ Planificación deficitaria por parte del municipio. ▪ Sitio web oficial desactualizado y poco atractivo. ▪ Escasa intervención para resolver problemas técnicos que afecten al sector empresarial o a alguna parte del espacio turístico. ▪ Carencia de controles del crecimiento del destino, y respecto a la calidad y estilo de las nuevas construcciones.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6

□ **SECTOR PRIVADO**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de la Agrupación de Colaboración Empresaria Turismo de Chascomús (ACE). ▪ Material publicitario de la ACE en apoyo a las acciones de marketing oficiales. ▪ Presencia de webs turísticas en representación de integrantes del sector privado en sus diferentes modalidades. ▪ Actitud de liderazgo por parte de algunos empresarios capaces de asumir un rol importante en la transformación turística local, fomentando el concepto de asociativismo. ▪ Calidad y cantidad de prestaciones de alojamientos tipo cabañas/appart hotel y Estancias. ▪ Bueno y diferenciados servicios de restauración. ▪ Participación de gran número de prestadores turísticos en los cursos de capacitación dictados desde el municipio. ▪ Participación de gran número de prestadores turísticos en los talleres referidos al Turismo organizados dentro del marco del PECh. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausencia de nuevas inversiones en prestaciones turísticas (reducido número de hoteles). ▪ Escasa participación de la totalidad de los rubros turísticos de la ciudad en las actividades de capacitación (predomina la participación del rubro alojamiento). ▪ Ausencia de cultura asociativa. Fuerte tendencia individualista. ▪ Falta de profesionalización y formación específica en el sector. ▪ Baja calificación de algunos recursos humanos afectados al sector. ▪ Falta de alojamientos para albergar a turistas con requerimientos de alta calidad. ▪ Descreimiento por parte de algunos prestadores turísticos respecto a la efectividad de la conformación de Agrupaciones Privadas sin fines de lucro. ▪ Enfrentamientos entre los prestadores turísticos independientes y los integrantes de la ACE. ▪ Imagen debilitada de la ACE como entidad representativa del sector turístico empresarial en Chascomús.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7

□ **GENERAL**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Puesta en marcha del Plan Estratégico Chascomús (PECH) y el fomento de la gestión participativa. ▪ Voluntad política de comenzar a desarrollar un trabajo mancomunado entre sector público y privado. ▪ Fuerte motivación y compromiso por el cambio y la innovación. ▪ Visión optimista por parte de los diferentes sectores respecto a los beneficios del trabajo conjunto. ▪ Presencia de una Universidad que dicta la carrera de Licenciatura en Turismo en el municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se carece de una Política Turística y criterios unificados que orienten el desarrollo del sector. ▪ Identidad no definida. ▪ Ausencia de componentes de imagen consensuados entre los diferentes sectores. ▪ Ausencia de campañas destinadas a posicionar el destino turístico Chascomús como marca. ▪ Falta de posicionamiento. ▪ Cierre de la carrera de Licenciatura en Turismo en un futuro cercano debido a falta de subsidios por parte del municipio.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presencia de un Instituto terciario que dicta la carrera de Guía turístico en el municipio. ▪ Iniciativa para la realización de un plan de desarrollo participativo. ▪ Asistencia conjunta del sector público y privado a encuentros de comercialización (ferias turísticas) con el fin de promocionar el destino Chascomús. ▪ Mejora en la comunicación y las relaciones entre la Secretaría de Turismo y los prestadores turísticos locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resistencia por parte de algunos actores respecto a iniciar el trabajo conjunto mediante una gestión participativa. ▪ Manejo conflictivo de las relaciones entre prestadores y municipio. ▪ Ausencia de un uso homogéneo de la Marca Chascomús. ▪ Escasa valoración del potencial turístico. ▪ Escasa conciencia turística. ▪ Falta de conciencia ciudadana sobre la importancia que reviste el turismo para la economía local. ▪ Ausencia de productos turísticos. ▪ Ausencia de señalización turística. ▪ Ausencia de mecanismos de contribución público-privado para la creación de un fondo de financiamiento a las actividades de marketing. ▪ Peso diferenciado otorgado a la ACE en las decisiones oficiales referidas al desarrollo turístico, lo cual incrementa el descontento por parte de los prestadores turísticos independientes.
---	---

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8

(XII) El orden establecido en la puntuación de las proposiciones se ha escogido de acuerdo al criterio del presente estudio y en base a los datos aportados por las entrevistas y la investigación preliminar.

7. CONCLUSIÓN

En relación a los interrogantes planteados en la presente investigación se puede concluir que:

Si bien se carece actualmente de modelos teóricos completos que permitan inferir formas de concreción práctica para llevar adelante el turismo en forma sustentable, en la ciudad de Chascomús ésto es necesario y también posible. Aunque algunos agentes sociales todavía persisten en el viejo modelo de crecimiento ilimitado, guiados por la “cultura de la improvisación” y el trabajo individualista, en los últimos años han aumentado las posiciones que apuestan por reformular a fondo tales criterios.

Sin embargo, a pesar de que los avances son apreciables, se detecta todavía un cierto retraso generalizado en la consideración integrada y sostenible del municipio como destino turístico.

Trabajar sobre el turismo en clave de sustentabilidad requiere innovar los marcos legales, procedimientos e instrumentos de intervención. Las moratorias a la expansión turística, la limitación o reducción del suelo urbanizable o la disminución del ritmo de crecimiento, han de tomarse en consideración como herramientas de gestión sustentable.

A pesar de que la creciente afluencia de turistas registrada en la ciudad en los últimos años estimuló el interés en planificar el desarrollo con una visión a largo plazo, dicha iniciativa parece haberse quedado en lo “etéreo”. Cada vez que se ha producido una remoción del funcionario de turno, se creyó conveniente modificar lo efectuado por la gestión anterior, estipulando que de esta forma se consolidaba su posición “...el futuro, que es el tiempo de la planificación, como no coincide con el tiempo político, no atrae la atención debida de los dirigentes con poder de decisión (...). Abrumados por el presente, distraídos por el pasado, en el cual buscan justificar sus procederres o descargar en quienes les antecedieron la responsabilidad de los problemas actuales, los políticos de hoy se muestran muy poco interesados en la planificación”. (Boullón, 1997:14)

Llevar adelante y dirigir la planificación estratégica es más difícil para los municipios que para las empresas individuales, ya que en ciudades turísticas como Chascomús, siempre existen grupos de interés, individualidades muy marcadas y puntos de vista diferentes, que hacen imprescindible alcanzar un consenso mediante una planificación que integre a todos los actores interesados en el desarrollo turístico.

El Proyecto de Ordenanza N° 2643, *Estableciendo pautas para el desarrollo turístico periodo 2005 / 2010; creando grupo de trabajo y asesoramiento; creando fondo especial para el desarrollo del sector turístico*; en su artículo 1º manifiesta: “Establécese como prioritario la elaboración de un plan de desarrollo turístico para el partido de Chascomús, para el período 2005 / 2010 con la participación del sector público y privado”. (véase anexo 8, *Aspectos normativos*)

De esta forma se observa la iniciativa política para fomentar la planificación a largo plazo y el trabajo mancomunado, además del interés por ordenar el marco legal para el desarrollo del turismo, el cual, actualmente, presenta vacíos legislativos que requieren una pronta discusión. Se carece de una Política que establezca los objetivos generales del desarrollo turístico y oriente las acciones tendientes a su consecución. Aún no se ha definido la conducta conjunta por adoptar en la conducción de la actividad turística, no se ha definido la Política Turística del municipio, es decir el “conjunto de decisiones en materia turística que, integradas armónicamente en el contexto de la política (...) [municipal] de desarrollo, orientan la conducción del *sector* y norman las acciones por seguir, las cuales se traducen en planes y programas de desarrollo sectorial”. (Acerenza, 1998:85)

Un avance importante en lo que refiere al desarrollo turístico, se observa en el área de Concienciación y Capacitación, con la aprobación de los proyectos de ordenanza Nro. 2241 (Programa de Concienciación para Educandos del distrito) y

2242 (Programa de Concienciación para Educadores del distrito), en Enero de 2002. El artículo 2 de la Ordenanza 2241 define como *concienciación turística a educandos* “al proceso de capacitación que se brinde a los alumnos de las escuelas del distrito con el objeto de incorporar a éstos conocimientos exactos y reflexivos sobre aspectos turísticos del distrito y la zona, así como la importancia que los mismos tienen para el crecimiento de la ciudad”. Sin embargo, pese al avance alcanzado en el aspecto normativo a través de la aprobación de las ordenanzas mencionadas, no se registran aún antecedentes en la implementación de dichos programas en las escuelas locales, más por el contrario, si se observan avances importantes en lo que refiere al dictado de cursos modulares a personas vinculadas o interesadas en la actividad turística (Ordenanza 2242).

Con respecto a la organización interna de la Secretaría de Turismo local, puede observarse que, actualmente, se carece de una estructura administrativa claramente definida, situación que se ve agravada por los frecuentes cambios en sus respectivos organigramas, cada vez que se producen modificaciones en la autoridad con poder de decisión. “Lógicamente, y como la experiencia lo indica, al cambiar el gobierno de un (...) [municipio] puede cambiar la orientación del turismo y, por consiguiente, puede cambiar también tanto su posición jerárquica como su dependencia administrativa, lo que provoca alteraciones en la denominada organización institucional del sector...”. (Acerenza, 1999:244).

Dicha situación puede deberse, por un lado, a que no se ha producido un desarrollo teórico del tema que indique cuál es la estructura organizativa más eficiente, y por otro, al exceso de personal administrativo que caracteriza a la gran mayoría de los órganos del Estado. “...los organismos oficiales mantienen un desequilibrio en la composición de su burocracia, originado por el incremento desmedido del personal administrativo, carente de conocimientos sistemáticos acerca del turismo...”. (Boullón, 1997:10). Si bien el organigrama presenta la distribución del personal y las tareas que realizan, no está claramente establecida cuál es la organización interna del Organismo, produciéndose consecuentemente la superposición en la realización de las funciones y la desmotivación del personal público.

Luego de realizar un análisis del organigrama, también se comprueba que la estructura administrativa de la Secretaría de Turismo y Producción no brinda un *espacio formal* al sector privado. Dicha situación genera conflictos que perjudican la relación entre ambos sectores, debido al descontento producido en los prestadores turísticos locales al percibir que no son partícipes a la hora de tomar decisiones referidas al desarrollo del turismo en Chascomús. Es importante que el Organismo Municipal de Turismo otorgue a las empresas turísticas el espacio que merecen, ya que no sólo constituyen la oferta turística local, sino que también generan empleo para la comunidad residente, por lo tanto, sus puntos de vista deben tener peso y ser considerados en las decisiones oficiales. Si se pretende implementar un plan de desarrollo turístico, siempre hay que tener en cuenta las opiniones y expectativas del sector privado, ya que son quienes, a través de la prestación de los servicios al turista, promueven el flujo de visitantes a la ciudad y establecen un contacto directo con los mismos.

Por otra parte, se detectan problemas referidos al accionar del sector privado, a raíz de la resistencia que aún presentan algunos prestadores turísticos con respecto a la efectividad del trabajo mancomunado. Mediante estas “resistencias” se retrasa el funcionamiento armónico de la ciudad, ya que el desarrollo sustentable requiere la integración de la totalidad de los actores, tanto en el campo de acción público como privado, a través de la comprensión de que todos forman parte de una misma macro-empresa que es el destino turístico Chascomús.

Otro aspecto a destacar, el cual fue mencionado por un elevado número de las personas encuestadas y entrevistadas, es que la ciudad no cuenta aún con una “imagen de marca” posicionada como destino turístico.

Mediante las investigaciones preliminares y a través de la información recopilada en el Instituto Historiográfico de la ciudad, se tuvo oportunidad de observar las modificaciones que han ido produciéndose en los logos y lemas utilizados en las campañas de promoción turística oficiales. Es así que para los años 70' Chascomús pretendía posicionarse como "*la capital del miniturismo*", y con el transcurso de los años fueron elaborándose diferentes lemas, como ser, "*Chascomús, lo mejor!*", "*Chascomús está cerca; Acérquese!*", "*Llenate de verdes, azules y amarillos*", "*Un paraíso cercano*", "*Ciudad de la amistad*", "*Un lugar especial para el encuentro*", y finalmente el lema implementado por la gestión actual "*Un ritmo diferente*". Los frecuentes cambios observados comprueban el hecho de que no existe aún *unidad de criterios* en la elaboración de la imagen de marca de Chascomús como destino turístico, no se han realizado las investigaciones pertinentes, ni se ha convocado a los diferentes sectores con el fin de obtener sus puntos de vista en la elaboración la *imagen consensual*.

Siendo la planificación una función específica a la cual debe abocarse la Administración Pública, puede afirmarse que el presente estudio será una herramienta de utilidad para la gestión del gobierno, ya que aportará los datos necesarios para elaborar un *Plan de Desarrollo Turístico*, como complemento del "Plan Estratégico Chascomús" (PECh) que actualmente está siendo elaborado por las autoridades municipales, el sector privado y la comunidad residente, haciendo extensiva su participación mediante los *talleres comunales*.

Las propuestas presentadas constituirán una guía y un valioso aporte para la consolidación de nuevos modelos de planificación estratégica y gestión participativa que contemplen los intereses de todos los sectores involucrados con la actividad turística.

8. RECOMENDACIONES

Mediante las observaciones preliminares, las entrevistas y los resultados de las encuestas se describió la situación actual de Chascomús como destino turístico, haciendo un enfoque en la gestión llevada a cabo y las relaciones existentes entre el sector público y privado. Sin embargo, pese a la importancia que revisten las opiniones formuladas por los actores sobre los aspectos de la realidad indagados, no puede ignorarse que dichas opiniones, en la mayoría de los casos, están influenciadas por localismos o por el sector al cual pertenecen los encuestados.

Por lo tanto, teniendo siempre presente esta “limitación” en los resultados del diagnóstico de situación presentado, se ha tomado como condición básica para la elaboración de las propuestas, el hecho de que las mismas deben llegar a acuerdos sociales que beneficien al sistema turístico en su conjunto, fomentando la participación de todos los actores a fin de aumentar el compromiso por parte de cada uno.

Con el objeto de dar continuidad y validez al estudio realizado se sugieren las siguientes recomendaciones destinadas a los diferentes sectores involucrados con la actividad turística. Por un lado, a los sectores con poder de decisión, ya que son los responsables de llevar a la práctica la planificación del desarrollo turístico, lo cual ya ya ha sido planteado en el área legislativa, y está siendo implementado a través de los talleres comunales del PECh, que convocan a discutir la temática del Turismo. Y por otro lado, a los prestadores turísticos y a la comunidad residente para que asuman el compromiso y la responsabilidad que les corresponde con el fin de asegurar el consenso necesario para el logro de un desarrollo turístico sustentable en el municipio de Chascomús.

□ Estructura administrativa

Las necesidades técnicas de los Municipios Turísticos son similares en la mayoría de los casos. Según Boullón (Los Municipios Turísticos, 1997), “el principio sustentado se apoya en que son las estructuras administrativas las que deben adaptarse a la realidad y no ésta a las estructuras”.

Por lo tanto, una forma de corregir el problema observado en la organización interna de la Secretaría de Turismo de Chascomús y en su relación con el sector privado, consiste en intentar mejorar su estructura administrativa adaptándola a la realidad. Es decir, realizar una división de tareas claras de acuerdo a las necesidades operativas actuales y permitiendo, a su vez, la participación del sector privado en la toma de decisiones.

De no realizarse estas modificaciones, el personal interno del Organismo continuará desmotivado debido a la superposición de funciones y al escaso reconocimiento que se les otorga dentro del mismo. Mientras que, por otro lado, los enfrentamientos con el sector privado seguirán presentes, debido a la limitada participación que tienen en los planteamientos oficiales referidos al desarrollo turístico; potenciando de esta forma su descontento respecto a la capacidad operativa del sector público.

La creación de una Comisión de Turismo integrada por representantes del sector empresarial, dentro de la Entidad Oficial, sería una alternativa para mejorar la relación entre ambos sectores desde el punto de vista formal.

Boullón considera que el mejoramiento de las estructuras es la alternativa óptima para quienes confían en la planificación, denominando a este procedimiento con el nombre de *complementación*: “Sin complementación se produce la superposición, la contradicción y la pérdida de eficiencia en las acciones de los organismos oficiales, y su divorcio con las acciones y procedimientos de la actividad privada. Sin complementación no puede haber desarrollo porque se anula el principio de armonía que debe regir el accionar de todas las partes que intervienen en la explotación del espacio turístico. Sin complementación predomina la anarquía, bajo

cuyo régimen es posible que algunos prosperen mientras el conjunto se deteriora, en ocasiones irremediablemente”. (Boullón, 1997:70-71)

A título de ejemplo, en la sección de anexos (nro.9) se presenta un *Organigrama hipotético* con el fin de ser tomado como referencia en la estructuración interna de la Secretaría de Turismo de Chascomús. El organigrama contempla la necesidad de contar con una Comisión de Turismo, de carácter asesor, integrada por representantes de todos los sectores vinculados directa o indirectamente con el desarrollo de la actividad, y complementa, además, el fortalecimiento municipal mediante un concepto “transversal” del turismo, donde las demás áreas municipales incorporan a su gestión una perspectiva desde el turismo.

□ **Política Turística**

Como ya ha sido mencionado, la política turística constituye la guía amplia que orientará el desarrollo del sector, por lo tanto su formulación es indispensable para asegurar un desarrollo turístico sustentable. Con el fin de que la actividad turística en el municipio de Chascomús tenga el peso necesario para ser considerada una Política de Estado, el primer paso a seguir consiste en ordenar los marcos legales, las normas y procedimientos de intervención.

De acuerdo a lo expuesto por Acerenza (1998), en la formulación de la política turística deben tenerse en cuenta ciertos principios rectores, como ser, la satisfacción del visitante, la protección de los valores culturales y morales de la comunidad receptora, la protección y preservación del medio ambiente natural, y un beneficio justo para los inversionistas. “Cuanto mayor sea el beneficio que un Estado obtenga del turismo mayor será el compromiso de la administración por respetar los principios mencionados (XIII) por cuanto en gran medida de ellos dependerá el éxito del desarrollo turístico”. (Acerenza, 1998:107)

Lo fundamental es tener un *criterio* coherente, estableciendo un orden consciente de prioridades para los diferentes objetivos, y determinando los lineamientos generales para el desarrollo del sector. “Al considerar la planificación del turismo con un enfoque administrativo, la formulación de los objetivos adquiere una nueva dimensión por cuanto se deja de pensar en el turismo como un simple instrumento de política económica, para conceptualizarlo como una actividad que debe perdurar en el tiempo...”. (Acerenza, 1998:96)

□ **Planificación estratégica**

La planificación turística en el municipio de Chascomús se hace necesaria debido a que, en la práctica, presenta particularidades que implican el esfuerzo de encontrar la forma “propia” de llevar a cabo las tareas que le competen. Si bien en el presente estudio ha sido planteado el “modelo ideal” para la Administración de destinos turísticos, dicho planteamiento se elaboró con el fin de constituirse en una guía para la realización del estudio de campo, ya que, pese a la similitud en las funciones que realizan la mayoría de los Organismos Municipales de Turismo, al momento de pasar a la acción, cada destino puede encontrarse con situaciones bien diferentes, condicionado por su contexto específico.

A pesar de que la gestión actual ha otorgado un peso importante a la planificación, dicha iniciativa no es suficiente si los planteamientos oficiales no son compatibles con los requerimientos de la comunidad. Es fundamental llevar a la práctica la planificación participativa, a fin de que los diferentes sectores comprendan la importancia del trabajo conjunto y se llegue a lograr el cambio de actitud tan necesario para implementar un modelo de desarrollo a largo plazo. “Siempre es difícil convencer a los demás sobre la posibilidad de compatibilizar intereses, especialmente cuando por hacerlo pueda parecer que se esté perdiendo algo”. (Capece, 1997:111)

La planificación estratégica parece ser la mejor opción frente a los problemas presentados entre los actores participantes del sistema turístico en la ciudad, con el propósito de lograr la necesaria integración y compatibilización de intereses para alcanzar el funcionamiento armónico de Chascomús como destino turístico.

Es mediante la planificación estratégica o estrategia de desarrollo que la ciudad puede determinar la forma de alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta las limitaciones de sus recursos. Es decir que, una vez definidos la Política turística, los objetivos y metas de desarrollo, se deben elegir las estrategias más adecuadas para su cumplimiento.

En base a lo referido en el Plan Estratégico Villa Gesell, y tomándolo como un modelo conceptual ya implementado de planificación estratégica a imitar, se establecen, a modo de recomendaciones, las siguientes condiciones fundamentales para el funcionamiento de una estrategia de desarrollo:

- ✓ la institucionalización de los criterios locales participativos y fuertemente articulados.
- ✓ la capacitación gerencial y técnica de los funcionarios y el personal.
- ✓ el conocimiento basado en el análisis constante de información precisa.
- ✓ las tecnologías de gestión que permitan tomar las decisiones adecuadas “en tiempo real”.

□ **Relación Sector Público - Sector Privado**

Mediante la creación de una Comisión de Turismo, es posible plantear un acercamiento desde el punto de vista formal para mejorar la relación entre el sector público y el privado, sin embargo, dicha iniciativa parece no ser suficiente mientras persistan los desacuerdos y el descontento por parte de algunos actores del sistema turístico.

La formulación y puesta en práctica de un plan estratégico de desarrollo turístico implica fomentar la colaboración público y privada, direccionando esfuerzos individuales y sectoriales hacia objetivos compartidos, logrando que cada actor comprenda que forman parte de un todo, que es el destino turístico Chascomús, y que el trabajo conjunto es la mejor opción para lograr un desarrollo a largo plazo.

Además, la planificación estratégica estimula el trabajo en equipo para la construcción de un consenso, diseñando escenarios concertados de lo que se desea lograr y estimulando la conciencia turística que es tan necesaria actualmente para el municipio.

Todas estas acciones promueven un acercamiento entre el sector público, el sector privado y la comunidad residente, mejorando las relaciones existentes entre los mismos en beneficio del desarrollo turístico global de Chascomús.

Con el fin de mantener buenas relaciones entre los diferentes sectores, es conveniente que la iniciativa de llevar a cabo la planificación estratégica del turismo sea impulsada por personas o instituciones que sean creíbles para la comunidad residente, es decir, aquellas que no tienen un interés comercial ni político, sino el afán por alcanzar un desarrollo turístico a largo plazo, en beneficio de la comunidad toda. “...sin la actuación de estos *agentes promotores* emergentes desde la comunidad y confiables para ella; sin la conformación de un tejido social de respaldo a un turismo sostenido y sustentable; sin una política gestada por consenso entre los actores; sin una participación consciente del habitante; sin la creación de espacios de acción para los turistas y sin una conducción estratégica resultará imposible hacer práctica cotidiana de un turismo de estas características.” (Capece, 1997:116)

□ **Participación comunitaria**

Si lo que se desea es lograr un desarrollo turístico sustentable mediante la planificación estratégica, es imprescindible fomentar la participación de los habitantes

en las decisiones. Es por esta razón que se considera conveniente realizar tareas previas a la implementación del plan, con el fin de lograr que sean los propios residentes quienes especifiquen cómo desean ver a la ciudad en el futuro y los cambios necesarios para lograrlo, venciendo las resistencias sociales que suelen presentarse en estos casos.

Se recomienda realizar una convocatoria abierta a la comunidad a través de talleres participativos, con el fin de que los residentes expresen sus diferentes puntos de vista respecto a la situación actual del turismo en la ciudad, sus anhelos y expectativas. El propósito fundamental en la realización de estas jornadas, es instalar en la sociedad la importancia que tiene la participación y la opinión de cada uno de los actores, con el objeto de alcanzar un desarrollo turístico sustentable, construyendo entre todos el modo en que se desarrollará el plan. De esta forma, a través del trabajo conjunto, se llegarán a acuerdos generales consensuados que permitirán obtener proyectos y programas a ser implementados en el corto, mediano y largo plazo.

Al integrar más puntos de vista, la gestión participativa no sólo contribuirá a disminuir la incertidumbre de la planificación, sino también a elevar el nivel de compromiso de los actores participantes.

□ **Concienciación y Capacitación**

Con el fin de instalar la conciencia colectiva respecto a lo que significa habitar en una ciudad turística, y para que cada ciudadano comprenda la importancia que posee el Turismo para Chascomús, se considera necesario potenciar el esfuerzo realizado en “Educación Turística”, lo cual constituye otra de las tareas básicas a las que debe abocarse la Administración Pública. Dicho compromiso ya ha asumido por el Municipio de Chascomús mediante la aprobación de los proyectos de ordenanzas Nro. 2241 y 2242, creándose los Programas de Concienciación Turística para Educandos y Educadores del distrito. “En la medida que las comunidades busquen los negocios de turismo y hospitalidad, deben promover la comprensión pública respecto al trabajo múltiple, los gastos y las oportunidades resultantes originados por el turismo”. (Kotler, 1992:134)

Es importante planificar el proceso de educación turística y definir políticas claras, especificando adónde se quiere llegar y estableciendo principios rectores que guiarán todos los programas de capacitación y concienciación.

En lo que respecta a las campañas de concienciación turística, si bien se consideran necesarias para lograr la comprensión general respecto al significado de residir en un municipio turístico, las mismas parecen no ser suficientes para lograr la participación de empresarios, empleados públicos y residentes en general. Por lo tanto, se recomienda realizar un esfuerzo aún más intenso en las actividades de capacitación, abordando distintas temáticas en materia turística acordes a los requerimientos actuales del destino Chascomús. “La idea de *capacitar para el turismo*, pretende fortalecer su rol como actividad idiosincrática en la vida de todos sus habitantes”. (Plan estratégico. Villa Gesell, 2002:28)

□ **Creación de la Imagen de marca “Chascomús”**

Kotler (1992) manifiesta que “una imagen es un conjunto completo de creencias sobre un sitio”. Si bien es conveniente que en la elaboración de la imagen turística de un municipio participen profesionales idóneos, los cuales colaboren en la creación de un lema de posicionamiento, dichas acciones no deben limitarse a la labor de estos profesionales. Debe tenerse en cuenta que la imagen se constituye por la idiosincrasia de los pueblos, por la forma que adopta la cultura local, como así también, por la suma de cada una de las prestaciones turísticas que conforman la oferta turística del municipio. Por lo tanto, en la elaboración de la imagen de marca del destino Chascomús, deben participar todos los integrantes del sistema turístico y la

comunidad residente. Desde el punto de vista de la planificación estratégica, es imprescindible definir la imagen de la localidad a través del consenso logrado por todos los que participan en la elaboración del plan; “la imagen es un resultado de un querer ser, asumido colectivamente”. (Boullón, 1997:86)

Es decir que, en primer lugar debe definirse la imagen actual de la ciudad, de acuerdo a los diferentes puntos de vista aportados por los integrantes de la comunidad, y en segundo lugar, se debe establecer la “imagen deseada” de Chascomús, a través de los anhelos y expectativas expresados por cada uno con el fin de construir una visión realista de lo que puede llegar a ser el destino en el futuro. “Lo primero que hay que lograr es unidad interna de imagen. Antes que hablar de intereses compatibilizables es imprescindible que los principales actores que habitan en el centro turístico (...) comprendan que existe cierta identidad de valores”. (Capece, 1997:113)

A continuación se presentan una serie de recomendaciones “tentativas” para diseñar la imagen de marca del destino turístico Chascomús:

- ✓ Desarrollo de un lema “...frase corta y pegajosa que contiene una visión general del lugar” (Kotler, 1992:147), con el fin de ser utilizado en todas las campañas publicitarias. Es importante que el mismo sea perdurable en el tiempo para lograr el posicionamiento de Chascomús, evitando que sean modificados cada vez que una nueva gestión asume la conducción del Turismo en la ciudad.
- ✓ Utilización de símbolos visuales que sean compatibles con el lema elegido a el fin de lograr un criterio unificado en la imagen proyectada. Los símbolos seleccionados deben aparecer en la folletería oficial, afiches, videos promocionales y documentales, etc., siempre teniendo presente que tanto los símbolos como las frases que ubican la *imagen* refuerzan el posicionamiento de Chascomús como destino turístico. “Para que una imagen visual tenga éxito, necesita *reforzar* un argumento de imagen. Si lo visual es inconsistente con el lema, tema o posicionamiento, debilita la credibilidad del lugar”. (Kotler, 1992:149)
- ✓ Diseño de programas de marketing dirigidos a segmentos específicos. Con el fin de lograr el posicionamiento de la imagen de ciertos productos turísticos presentes en Chascomús, abordando diferentes temáticas y modalidades turísticas, como ser los productos “Chascomús Deportes y Aventura”, “Chascomús Naturaleza y Laguna”, “Chascomús Histórico/Cultural” y “Chascomús Rural”.
- ✓ Estrategias de imagen. Se considera conveniente implementar el tipo de estrategia que Kotler define como de *imagen diversa*, que es aquella utilizada para mostrar a los espectadores una amplia cantidad de imágenes del lugar. Dicha estrategia podría contribuir a modificar la noción general que muchos turistas poseen sobre Chascomús, asociándolo exclusivamente como un destino para la pesca, debido al carácter único que le asigna la presencia de su laguna.

En síntesis, con el objeto de crear una imagen que se posicione en la mente de los turistas, es recomendable que el diseño de la misma sea llevada a cabo por los propios habitantes del destino, revalorizando el sentido de *identidad chascomunense* y comunicando los beneficios y características distintivas de la ciudad. “Las imágenes no son fáciles de desarrollar o cambiar. Requieren de investigación para saber cómo ven la localidad los residentes y forasteros en ese momento; requieren que se identifiquen los elementos verdaderos y falsos, así como los elementos fuertes y débiles; requieren de inspiración y de elección entre las imágenes contendientes; requieren elaborar la elección en mil formas, para que los residentes, negocios y otros expresen realmente la imagen consensual...”.(Kotler, 1992:36)

(XIII) El autor hace referencia a los principios de satisfacción del visitante, la protección de los valores culturales y morales de la comunidad receptora, y la protección y preservación del medio ambiente natural.

COMENTARIO FINAL

Las propuestas presentadas se apoyan en la implementación de un nuevo modelo de desarrollo, destacando la importancia que reviste la actividad turística para la ciudad de Chascomús. La idea del consenso comunitario para el desarrollo del turismo, la importancia que revisten las tareas de capacitación turística, la necesidad de actualizar y complementar los marcos legales, y el énfasis puesto en fortalecer las relaciones existentes entre el sector público y el privado, constituyen herramientas básicas y fundamentales para llevar adelante la planificación estratégica del turismo.

A pesar del peso que la gestión actual ha otorgado a la planificación a través de la firma del *Plan Estratégico Chascomús* y la formulación del proyecto de Ordenanza N° 2643, "*Estableciendo pautas para el desarrollo turístico periodo 2005 / 2010*", lo cual marca un paso más que importante, no es suficiente si los sectores público y privado no están convencidos que el cambio de actitud es fundamental. Cada integrante de cada sector debe comprender que su propio futuro no depende sólo del avance que se logre individualmente, sino también del desarrollo que el destino turístico Chascomús logre en su conjunto.

Los diferentes aspectos indagados en el presente estudio resumen la Administración del Turismo llevada a cabo en el municipio de Chascomús, ya que, para evaluar la situación del sector, se consideró pertinente abordar diversos aspectos que representen la conducción del turismo con una visión global.

Las conclusiones y recomendaciones presentadas destacan la necesidad de llevar a cabo la elaboración de un plan de desarrollo turístico que establezca los objetivos generales de desarrollo del sector, y los planes, programas y acciones tendientes a su consecución, mediante la participación de todas las personas vinculadas o interesadas en el desarrollo turístico sustentable del municipio de Chascomús.

BIBLIOGRAFÍA

- ACERENZA, Miguel Ángel.** *Administración del turismo. Conceptualización y organización.* Vol. 1. Ed. Trillas. México. Reimpresión 1999.
- ACERENZA, Miguel Ángel.** *Administración del turismo. Planificación y dirección.* Vol. 2. Ed. Trillas. México. Cuarta reimpresión 1998.
- ANDER-EGG, Ezequiel.** *Técnicas de investigación social.* Ed. HVMANITAS. Buenos Aires. XXI edición 1982.
- ANDER-EGG, Ezequiel.** *Métodos y Técnicas de investigación social. Técnicas para la recolección de datos.* Vol. IV. Grupo Editorial LUMEN. HVMANITAS. Buenos Aires-México. 2003.
- AURELIO, Julio; DELFINO, Jorge; LAURENCENA de DUMAIS, Lidia; OLIVA, Miguel.** *Desarrollo del destino turístico: marco estratégico de la propuesta integral de El Calafate como Centro Turístico.* APORTES y Transferencias. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. TIEMPO LIBRE, Turismo y Recreación. Año 5, Vol. 1, 2001.
- BARBINI, Bernarda; BERTONI, Marcela; DOSSO, Ricardo; MANTERO, Juan Carlos.** *Puesta en valor y en desarrollo turístico de la cuenca del Salado.* APORTES y Transferencias. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. TIEMPO LIBRE, Turismo y Recreación. Año 4, Vol. 2, 2000.
- BOULLÓN, Roberto.** *Los Municipios turísticos.* Ed. Trillas. México. Segunda reimpresión 1997.
- BOULLÓN, Roberto.** *Turismo y ciudad.* APORTES y Transferencias. II Simposio Latinoamericano de Turismo. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. TIEMPO LIBRE, Turismo y Recreación. Año 1, Vol. 2, 1997.
- BOULLÓN, Roberto.** *Marketing turístico. Una perspectiva desde la planificación.* Librerías turísticas. Buenos Aires. 1998.
- CAÑUETO, Jorge; MANTERO, Juan Carlos.** *Miramar: dimensiones críticas y estratégicas de desarrollo.* APORTES y Transferencias. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. TIEMPO LIBRE, Turismo y Recreación. Año 1, Vol. 1, 1997.
- CAPECE, Gustavo R.** *Turismo sostenido y sustentable. Una visión holística.* El Bolsón. Río Negro. Argentina. 1997.
- CASANUEVA ROCHA, Cristóbal; GARCÍA DEL JUNCO, Julio; GONZÁLEZ, Francisco Javier C.** *Organización y gestión de empresas turísticas.* Ediciones Pirámide. Madrid. 2000.
- CÓRDOBA, Mario Luis Elías.** *Planes estratégicos de desarrollo turístico: Comarcas de los Alerces y del Paralelo 42.* V Jornadas Nacionales de investigación – acción en Turismo. Ponencias. Panel: *Turismo y Desarrollo.* “Saber para actuar”. 2002.
- ECO, Humberto.** *Como se hace una tesis.* Gedisa. Buenos Aires. 1989.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W.** *Administración.* Séptima edición. International Thompson Editores. 1998.
- IGLESIAS, Cristina.** *Administración Pública, Calidad y Sustentabilidad de las Estrategias para el Desarrollo de las Actividades Turísticas.* V Jornadas Nacionales de investigación – acción en Turismo. Ponencias. Panel: *Turismo y Desarrollo.* “Saber para actuar”. 2002.
- KOTLER, Philip.** *Mercadotecnia de localidades.* Ed. Diana. 1992
- KOTLER, Philip; BOWEN, John; MAKENS, James.** *Mercadotecnia para hotelería y turismo.* Primera Edición. Ed. Prentice may Hispanoamérica, S.A. 1997.
- LAROCCA H; FAINSTEIN H; NARVAEZ JL; FRANCO J; NUÑEZ G; BARCOS SJ.** *Que es Administración ?.* Grupo Editor Macchi, 2da Edición. Buenos Aires. 2001.

MANTERO, Juan Carlos. *Regionalización de la gestión turística en Provincia de Buenos Aires. Aportes.* APORTES y Transferencias. Centro de Investigaciones Turísticas. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Nacional de Mar del Plata. TIEMPO LIBRE, Turismo y Recreación. Año 5, Vol. 1, 2001.

NIDING, Marina; FARÍAS, Diana; ZAMUDIO, Antonio. *Planificación Turística, Participación Comunitaria y Organizaciones Intermedias.* V Jornadas Nacionales de investigación – acción en Turismo. Ponencias. Panel: *Turismo y Desarrollo*. “Saber para actuar”. 2002.

OMT. *Introducción al Turismo.* OMT. Madrid. 1998.

Plan Estratégico La Plata 2010. Municipalidad de La Plata. Universidad Nacional de La Plata. Proyecto La Plata 2001 – 2010.

SABINO, Carlos. *El proceso de investigación.* Editorial Lumen. Buenos Aires. 1996.

SCHLUTER, Regina G. WINTER, Gabriel. *El fenómeno turístico. Reflexiones desde una perspectiva integradora.* Fundación Universitaria y a Distancia “Hernandarias”. Ed. Docencia. 2002.

Turismo y Ambiente. Revista de difusión. Asociación para el Ordenamiento y la Promoción de la Recreación, el Turismo y el Ambiente. Año 2, Nro.4. La Plata. 1996.

VAQUERO, María del Carmen; PASCALE, Juan Carlos. *Turismo y estrategias de desarrollo local: la aplicación de un modelo de gestión participativa.* V Jornadas Nacionales de investigación – acción en Turismo. Ponencias. Panel: *Turismo y Desarrollo*. “Saber para actuar”. 2002.

Villa Gesell. Plan Estratégico. Municipalidad de Villa Gesell. Universidad Nacional de La Plata. Secretaría de Extensión Universitaria. Dirección de Asuntos Municipales. Septiembre 2002.

Otras fuentes

- Artículos periodísticos locales (Fuentes: diarios “El Argentino”, “El Cronista”, “El Fuerte” y “El Imparcial”). Relevamiento a partir de Julio de 2003.
- Información proporcionada por el Instituto Historiográfico de Chascomús.
- Información proporcionada por el Honorable Concejo Deliberante del Municipio de Chascomús.
- Información proporcionada por la Secretaría de Turismo y Producción del Municipio de Chascomús.
- Constitución Nacional Argentina.
- Ley Orgánica de las Municipalidades. Decreto Ley 6.769/58.

Sitios web consultados

- www.chascomus.com.ar
- www.chascomus.gov.ar
- www.acechascomus.com.ar