

Universidad Nacional del Sur  
Departamento de Geografía y Turismo



Tesina de Licenciatura en Turismo

“LA GESTION DEL TURISMO EN CARMEN DE  
PATAGONES: ANALISIS y PROPUESTA DE  
LINEAMIENTOS TURISTICOS.”

2015

**Tesista: López Silvina L.U:91419**

**Director: Pascale Juan**

# Índice

## Capítulo I

1-Introducción.....	1
2-Definición del Problema.....	3
3-Objetivos.....	3
3.1-General.....	3
3.2-Específicos.....	3
4-Hipótesis.....	4
5-Metodología de Trabajo.....	4

## Capítulo II

### 6-Marco Conceptual

6.1-Contexto de desarrollo del Turismo.....	5
6.2-El Destino Turístico.....	6
6.3-El surgimiento de nuevas formas de organización estatal y de espacios de participación ciudadana.....	7
6.4-Articulación entre el Estado y la Comunidad Local.....	8
6.4.1-Participación de la Sociedad Local.....	9
6.5-La Planificación Turística.....	9
6.6-Aspectos preliminares sobre la sostenibilidad en el desarrollo turístico.....	11
6.7-La Estrategia.....	11
6.8-Voluntades y Recursos.....	13

<b>6.9-La Gerencia Publica.....</b>	<b>13</b>
<b>6.10-Características de la Gestión Estratégica.....</b>	<b>14</b>
<b>6.11-Cultura Corporativa.....</b>	<b>15</b>
<b>6.12-Gerencia del servicio.....</b>	<b>17</b>
<b>6.13-Administracion por Objetivos y Administración por Políticas.....</b>	<b>18</b>

### **Capitulo III**

#### **Análisis**

<b>7-Characterizacion de la ciudad de Carmen de Patagones.....</b>	<b>20</b>
<b>7.1-Localizacion.....</b>	<b>20</b>
<b>7.2-Accesibilidad.....</b>	<b>21</b>
<b>7.3-Reseña Histórica.....</b>	<b>22</b>
<b>7.4-Flora y Fauna.....</b>	<b>23</b>
<b>7.5-Aspecos Poblacionales.....</b>	<b>23</b>
<b>7.6- Características Económicas.....</b>	<b>24</b>
<b>7.6.1-Analisis del Sistema de Gestión Institucional.....</b>	<b>24</b>
<b>7.6.2-Estructura Municipal de Carmen de Patagones.....</b>	<b>25</b>
<b>7.6.3-Carmen de Patagones como Destino Turístico.....</b>	<b>26</b>
<b>8-Analisis de la Gestión Turística de Carmen de Patagones.....</b>	<b>27</b>
<b>8.1-Rol del Sector Público</b>	
<b>8.1.1-Organización Turística Municipal.....</b>	<b>35</b>
<b>8.1.2-Promocion Turística Municipal.....</b>	<b>36</b>
<b>8.1.3-Analisis de la Demanda.....</b>	<b>38</b>

<b>8.2- Actores Privados.....</b>	<b>40</b>
<b>9. Marco Normativo</b>	
<b>9.1-Uso y ocupación del suelo en Carmen de Patagones.....</b>	<b>41</b>
<b>9.2-Creditos y exenciones fiscales de la provincia de Buenos Aires para la actividad turística.....</b>	<b>41</b>
<b>9.2.1-Programas dirigidos al sector publico.....</b>	<b>41</b>
<b>9.3-Marco Legal Turístico.....</b>	<b>42</b>
 <b>Diagnostico</b>	
<b>10-Evolucion de la Gestión Turística.....</b>	<b>45</b>
<b>11-Estudio de la Demanda.....</b>	<b>47</b>
<b>12-Marco Legal.....</b>	<b>48</b>
<b>13-Rol del sector Publico.....</b>	<b>48</b>
<b>14-Promocion Municipal.....</b>	<b>49</b>
<b>15-Matriz FODA.....</b>	<b>49</b>
 <b><u>Capitulo IV</u></b>	
<b>16-Propuestas de lineamientos turísticos.....</b>	<b>52</b>
<b>16.1-Promover la gestión de la calidad del Destino.....</b>	<b>52</b>
<b>16.2-Investigacion y conocimiento de los mercados objetivos.....</b>	<b>53</b>
<b>16.3-Fortalecer la Gestión Turística Institucional.....</b>	<b>54</b>
<b>16.4-Contar con recursos humanos capacitados en el sector turístico.....</b>	<b>55</b>
<b>16.5-Realizacion de acciones de promoción turística.....</b>	<b>56</b>

**Capitulo V**

**17-Conclusion.....57**

**18-Bibliografia.....59**

**19-Anexo.....63**

## CAPITULO I

### 1. Introducción

En los últimos veinte años, el turismo se consolidó como una de las principales actividades económicas en todo el mundo, generadora de recursos superiores a muchos rubros de la producción de bienes. El ambiente, la cultura y el ocio conforman las bases, contenido y tiempos del turismo, siendo los servicios los que posibilitan su acceso y realización.

Según la Organización Mundial del Turismo “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos” (OMT 1994; 44).

La compatibilización de los intereses de los negocios privados con la sustentabilidad ambiental constituye el desafío que debe asumir el Estado en su carácter de orientador, promotor y regulador del turismo. En tal sentido, deberá proponer horizontes, definir límites y realizar arbitrajes. Además, le corresponde gestionar mecanismos que incentiven a inversores, operadores y turistas. De esta forma, se promueven las cualidades diferenciales de la producción, coordinando y estimulando las actividades turísticas, siempre en un marco de aprovechamiento racional y sustentable.

Fomentar una estrategia de crecimiento sostenible, basado en el desarrollo local y regional y sustentado en proyectos integrales con una utilización racional del patrimonio cultural y natural, permitirá un doble objetivo: por un lado, la preservación de culturas y entornos y; por el otro, el desarrollo del sector terciario y la creación de empleo. Esto debe estar acompañado por una gestión moderna y competitiva por parte del gobierno municipal.

La actividad turística puede no solo incentivar la preservación del patrimonio (tanto cultural como natural) sino también generar las directrices pertinentes para consolidar un genuino proceso de difusión y de concientización ciudadana; siempre que existan marcos adecuados de regulación y control.

La evolución del turismo en las últimas décadas nos permite identificar una actividad en franca expansión que ha ido ganando importancia en la economía mundial.

En este contexto podemos agregar la experiencia acumulada por los turistas en los viajes y su creciente sensibilidad para poder alcanzar un equilibrio entre el crecimiento y la

conservación del ambiente y de los valores socioculturales que caracterizan los destinos turísticos.

El turismo es una actividad humana que impacta en el espacio, por lo tanto es necesario ordenar y planificar su desarrollo para evitar impactos negativos en el territorio soporte.

La ordenación territorial va más allá de la mera delimitación de zonas, marcar la localización y distribución de usos en el espacio, es también un instrumento preventivo y atenuador de conflictos ambientales existentes y latentes.

El estudio de este trabajo se basa en un análisis del año 1980 al 2014 de la evolución en la gestión turística de Carmen de Patagones al Sudoeste de la provincia de Buenos Aires y el planteamiento de lineamientos turísticos para poder alcanzar una buena calidad de gestión público-privado, de la localidad como destino turístico.

Esta localidad pertenece a una zona netamente agrícola-ganadera donde más del 60 % de la contribución se desprende de la actividad primaria.

La necesidad de contar con una herramienta de planificación estratégica consensuada entre el sector público y privado, que oriente a grandes rasgos las decisiones relacionadas con el desarrollo del turismo en el territorio, es fundamental para lograr un destino de calidad. Además una gestión participativa de la actividad con calidad, eficaz y eficiente lograra un destino con mayor competitividad.

## **2. Definición del Problema**

La gestión pública del Turismo en la localidad de Carmen de Patagones se caracteriza por una descoordinación pública-privada y presenta una escasa capacitación de recursos humanos y de financiación.

## **Objetivos e Hipótesis**

### **3.1 Objetivo General**

Evaluar la gestión de la actividad turística de la ciudad de Carmen de Patagones en el período 1980-2014, para definir estrategias de desarrollo turístico sustentable y así conformarse como un destino de calidad.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Analizar los recursos humanos
- Comparar las asignaciones presupuestarias
- Observar el crecimiento del rango del organismo turístico en Carmen de Patagones.
- Analizar el surgimiento de modalidades de turismo
- Examinar las cámaras o asociaciones que fueron surgiendo

## **4. Hipótesis**

La calidad de un destino depende de una buena gestión pública-privada de la actividad turística, centrada en una relación concertada y un mejoramiento de la capacitación de los recursos humanos que tenga como objetivo mejorar su competitividad.



## **5. Metodología de Trabajo**

En el presente trabajo se aplica un enfoque cualitativo. Este enfoque utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación (Hernández, 2003).

El alcance de la investigación es exploratoria y descriptiva. Exploratoria debido a que su propósito es examinar un tema poco estudiado; aumenta el grado de familiaridad con fenómenos desconocidos, generalmente no constituye un fin en sí mismo sino que identifica relaciones; y descriptiva por que describe situaciones o fenómenos, especifica propiedades o características de una variable (personas fenómenos) ;evalúa distintos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar, describe sus características y requiere conocimiento del área de estudio.

Se aplicó el siguiente desarrollo metodológico:

-Etapa 1: Recopilación de antecedentes bibliográficos. En esta etapa se realizó una acabada revisión de bibliografía y de antecedentes que aportaron al objeto del estudio.

-Etapa 2: Diseño de entrevistas; en esta instancia se diseñan las entrevistas, tanto para hoteleros, gastronómico, como así también para el personal del sector turístico.

-Etapa 3: Recopilación de información en terreno y descripción del objeto de estudio.

-Etapa 4: Diagnóstico.

-Etapa 5: Elaboración de propuestas.

-Etapa 6: Conclusión.

## CAPITULO II

### **6. Marco Conceptual**

El presente trabajo de investigación se basa en un análisis de la gestión turística en Carmen de Patagones para luego plantear propuestas que ayuden a potenciar las fortalezas y oportunidades de la gestión local como así también aquellas que permitan superar o minimizar sus aspectos negativos, es decir las debilidades y amenazas. Esto permitirá finalmente definir estrategias de desarrollo turístico sustentable que la posicionen como un destino de calidad.

#### **6. 1 Contexto del desarrollo del turismo**

En las últimas décadas, el turismo como actividad de servicios se constituyó en un factor fundamental para el desarrollo socioeconómico de los países.

“A partir de 1980 se ingresó en una etapa de “turistización” mundial a partir de la cual la actividad se introdujo en la economía de muchos países y en algunos se convirtió en el principal impulsor económico. Gracias a esta situación el turismo se ha convertido en un negocio mundial cuyo mercado en expansión ahora no deja ningún lugar sin explotar”(Kloter,1997, p.635) .Sin embargo, es necesario ser cautelosos porque, acordando con el pensamiento de Sergio Molina (2000), no todo espacio potencialmente turístico llega a serlo realmente. Los importantes recursos turísticos con que se cuente no son suficientes para emprender el desarrollo o alcanzar resultados favorables. Se debe tener además una capacidad emprendedora y un entorno social e institucional favorable, que transforme estos recursos para que puedan contribuir con el desarrollo local.

Por ello, para que el desarrollo de un destino turístico pueda concretarse es necesario formular políticas a mediano y largo plazo que sean continuas a través de los diferentes gobiernos, formular normas, implementar planes y programas de desarrollo, realizar una integración territorial para potenciar los esfuerzos, conservar y poner en valor los recursos- atractivos, desarrollar y mejorar los productos, la cobertura y el alcance del mercado en términos de distribución, mejorar la imagen, desarrollar o mejorar las infraestructuras y la ética y protección del turismo, formar recursos humanos, mejorar la seguridad, impulsar la inversión y formular normas de calidad.

## **6.2 El Destino turístico**

Se entiende por destino turístico “la concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas” (Cooper 1993; p.59).

“El destino turístico es el conglomerado de productos turísticos que actúan dentro de una demarcación geográfica determinada a los que hay que añadir, factores comunes tales como el clima, las infraestructuras, los servicios y los recursos naturales y culturales” (Valls 2003; p.85). Entonces desde esos enfoques y como una definición ampliada es posible sostener que un destino turístico es un lugar (ciudad, comarca, corredor, región, provincia, país, etc.) que reúne homogeneidades de recursos e identidades que permiten el desarrollo de productos turísticos compartidos y que debe disponer de servicios, infraestructuras e instalaciones, englobados mediante un tejido institucional favorable que permita satisfacer las necesidades de la demanda.

Un destino turístico funcionara siempre y cuando responda adecuadamente a los deseos del mercado. Un territorio que, con una marca, un precio, y por lo tanto un lugar en el mercado, mantiene durante gran parte del año un flujo de visitantes y turistas lo suficientemente numeroso como para convertir a la actividad en una de las bases de la economía. El destino, es en definitiva un producto que conjuga recursos, sean naturales o artificiales, con servicios.

La mera posesión de atractivos no es una condición suficiente para que un lugar se convierta en un destino turístico. Su desarrollo se construye a partir de la creación, infraestructura, equipamiento, y servicios que permitan la rentabilidad económica que pueda producir como la sustentabilidad ambiental y sociocultural. También será necesaria la creación de productos en función de los beneficios que requiere la demanda y de la oportunidad de negocios (Sergio Molina 2000; p.6).

Algunos de los principales beneficios que se desprenden de una efectiva articulación Pública y Privada, según el material de la cátedra Planificación de los Recursos Turísticos de la UNS:

### **Beneficios para el destino:**

- Acceso a nuevas fuentes de capital.
- Mejoras en el desarrollo de infraestructuras.
- Compartir riesgos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio mantenimiento y mejora en los estándares de calidad.
- Mejora en los procesos de planificación, gestión y prestación de los servicios
- Aumento de la cadena de valor y de la rentabilidad propia del sector.

### **Beneficios para el sector privado:**

- Acceso a nuevos mercados a los cuales no podría ingresarse por sí solos.
- Mayor capacidad de acción producto de la unión de los recursos.
- Mayor credibilidad.

Para consolidar las ciudades como destinos, será fundamental la creación de iniciativas de desarrollo conjuntas entre el sector Público y Privado; generadas desde espacios de concertación.

### **6.3 El surgimiento de nuevas formas de organización Estatal y de espacios de participación ciudadana**

Desde hace algunas décadas, las condiciones y exigencias del contexto global han obligado a la mayoría de los Estados Latinoamericanos a descentralizar su poder en función de niveles subnacionales Provinciales y Municipales. Es decir cobran mayor importancia los gobiernos municipales, como la unidad política-administrativa para enfrentar nuevas exigencias del entorno.

Los gobiernos locales han asumido nuevas formas de gestión y en la prestación de servicios, adquiriendo un mayor nivel de autonomía en sus operaciones. La

descentralización modifico radicalmente el funcionamiento del gobierno central, un reflejo de ello se ve en las capacidades que hoy en día desempeñan muchos organismos nacionales, los cuales orientan y acompañan en su gestión, sin dar instrucciones al gobierno local. En Argentina desde la llegada de la democracia, el protagonismo municipal fue creciendo substancialmente, llegando actualmente a actuar como autoridades con nuevas capacidades de hecho y de derecho.

El proceso de descentralización de los estados nacionales, trajo aparejado el surgimiento de nuevos mecanismos de planificación participativa (Ganuza; 2010).

La población local desempeña un doble rol tanto como fuente de información empírica o factual, a su vez como promotor catalítico de soluciones e ideas. Hoy más que nunca la sociedad debe involucrarse, participar y ser consiente de los beneficios que se desprenden de la Planificación estratégica. Resulta difícil concebir el éxito de un proyecto o programa, gestionado y pensado exclusivamente por los agentes planificadores y sin la participación de la sociedad civil.

#### **6.4 Articulación entre el Estado y la comunidad local**

El funcionamiento sistemático del fenómeno turístico, determina la necesidad de articular una simbiosis efectiva entre el Estado, el Sector Privado y la Población Local. Este hecho demarca un punto de inflexión definitivo a la hora de fomentar el desarrollo turístico de un destino.

Según la OMT (1998:161/163) y desde una perspectiva meramente económica, la participación del sector público en la actividad turística se justifica en la existencia de ciertas fallas de mercado propias de un modelo de competencia imperfecta. Por otro lado, también es cierto que es aptitud del Estado la de regular e incentivar el desarrollo de un área, promoviendo un liderazgo cooperativo sobre el sector. El Poder Público debe intervenir eficazmente para encaminar al destino sobre un proceso de crecimiento constante y dentro de un marco de sustentabilidad, es decir compatibilizando los intereses económicos, socioculturales y medioambientales. Por otro lado, también es importante señalar aquellas facultades estatales ajenas al turismo, que agregan valor al destino como por ejemplo sanidad, seguridad, educación, infraestructura básica, planificación urbana entre otras.

Son justamente las administraciones públicas las encargadas de crear una base que permita fomentar el desarrollo local.

Es así que la facultad normativa, regulatoria de evaluación constante y redistributiva del Estado, determina la calidad urbana del destino y la prestación de ciertos servicios elementales para alcanzar un genuino proceso de crecimiento. Sin embargo, todo programa destinado a promover el desarrollo local, debe lograr conciliar el accionar Estatal con un compromiso efectivo del sector privado y la ciudadanía.

#### **6.4.1 Participación de la Sociedad Local**

La sociedad local tiene una incidencia directa sobre el éxito de cualquier proyecto de desarrollo endógeno. En el caso del turismo esta realidad se acrecienta aún más, debido a que el visitante establece una interacción con el residente.

Esta relación podrá beneficiar o perjudicar al sector, en función de cómo se gestionan variables como el nivel de concientización respecto de los beneficios de la actividad y las directrices básicas a tener en cuenta para que la comunidad sea buena anfitriona (predisposición, amabilidad y capacitación del residente).

Todos estos elementos serán determinantes del grado de calidad percibido por los viajeros.

La sociedad local es propietaria de un acervo cultural que demarca la identidad del destino y que muchas veces constituye el valor agregado que motiva el desplazamiento o la estadía del visitante. La OMT (2003:52) establece que “la cooperación y el asociativismo representan una herramienta de gestión cada vez más utilizada para alcanzar el logro de los objetivos, tanto del sector privado como de las propias comunidades”. La riqueza de una gestión turística participativa y consensuada reside en permitir el intercambio de posiciones entre los diferentes intereses y valores de cada agente, construyendo consensos y mejorando el funcionamiento de toda la estructura.

#### **6.5 La Planificación Turística**

La planificación estratégica se constituye en una verdadera Política de Estado cuando supera las contingencias gubernamentales, manteniéndose y sosteniéndose con la apoyatura de todos los actores sociales, culturales y económicos durante más de un período de gobierno constitucional.

Dicha planificación deberá contar indefectiblemente con el consenso y participación de agentes públicos y privados, actores socioculturales y fundamentalmente de los miembros

de la comunidad, con el fin de atenuar las incertidumbres y generar compromisos de participación activa.

La planificación estratégica turística se caracteriza por los siguientes elementos:

- El sujeto beneficiario de la planificación es el residente; el turista pasa a cumplir el rol del usuario y prescriptor del destino.
- Parte del reconocimiento de la totalidad situacional socio-económica-cultural y política del Estado y de la comunidad vinculada.
- Es flexible, pues plantea la negociación y concertación con los sectores privados e instituciones intermedias vinculadas con la actividad.
- Contempla la participación sistemática y permanente de la comunidad.
- Tiene a los municipios y gobiernos locales como unidades primarias de planificación y operación dentro del sistema turístico regional, provincial y nacional.
- Se adopta el concepto de marketing estratégico, que parte de la definición del producto recreativo turístico de la comunidad y se vincula con los mercados mediante módulos precisos de comunicación, promoción, publicidad, comercialización e inversiones (Rodríguez Sergio ,2012).

El sector político de la comunidad, conformado por los organismos, funcionarios y autoridades de los gobiernos locales, provinciales y nacionales, tiene funciones esenciales en la organización, gestión y supervisión de las actividades turísticas, procurando la protección, conservación y el uso racional de los recursos naturales y culturales comprometidos en prestaciones.

Previo a cualquier intento de planificación turística, debe tenerse en cuenta la generación de actividades conectadas e integradas que prioricen la génesis de un proceso de desarrollo socioeconómico y cultural dentro de la comunidad.

Es decir, y se debe establecer bien claro, que el intento de un aprovechamiento de la actividad turística significa aportar y trabajar para el desarrollo de las estructuras y personas que integren el sistema turístico, abarcando en esa planificación a toda la comunidad local y a sus principales referentes. Esto cobra singular importancia cuando intervienen las autoridades gubernamentales.

## **6. 6 Aspectos preliminares sobre la sostenibilidad en el desarrollo turístico**

Cuando se habla de sostenibilidad hay que referirse a la suma de sostenibilidades: medioambiental, sociocultural y económica. Así mismo un destino turístico, considerado como un producto turístico global, es sostenible cuando son sostenibles cada uno de los productos turísticos que lo componen así como la interrelación que existen entre ellos y con su entorno. Para ello se requiere una gestión coherente y acertada que tenga como objetivo la sostenibilidad global del destino y por ende de su competitividad sistemática y continua. La competitividad es dinámica y por lo tanto también cambiante. Cierta destino para ser competitivo tiene que contar con ciertos recursos turísticos (naturales o artificiales) para poder explotarlos y comercializarlos como productos turísticos.

Así mismo hay que asumir que para una buena gestión del destino y conseguir que se mantenga competitivo a largo plazo; es necesario conocer su situación y su evolución. Para ello es conveniente contar con máxima información sobre él y de esta manera actuar, gestionar y planificar de forma coherente con su situación. La forma que parece más conveniente para conseguir ese objetivo es tener un observatorio de turismo en el que se recopile, de forma continuada la mayor cantidad de datos posibles. La manera más correcta de recopilar datos fidedignos es mediante la definición de un sistema de indicadores. Dicha recopilación debe ser de forma continuada y lo más frecuente posible, porque serán estos datos los que indicaran la situación del destino/producto turístico global en diferentes momentos. El destino va evolucionando o adquiriendo diferentes rumbos y los gestores tienen que estar atentos a esta evolución para actuar con rapidez y cordura en aquellos elementos que sean necesarios, para seguir siempre el rumbo marcado por el modelo de desarrollo sostenible (Porter, 1990).

## **6.7 La Estrategia**

“Una estrategia es una racionalización especulativa, basada en información poco estructurada y discutible, referida a futuros posibles en situaciones inestables y dialécticas, que busca generar consensos tendientes al logro de libertad de acción para alcanzar los objetivos propios con la mayor economía posible de recursos” (Wallingre y Villar 2011:133).



Es posible explicitar esta definición de la siguiente forma:

- *Racionalización*: La estrategia es un producto de la razón. La experiencia ayuda, el arte aporta; pero la estrategia, aun cuando surja de la intuición, requiere ser pensada.
- *Racionalización Especulativa*: Se basa en situaciones que tal vez sean, tal vez sucedan. Parte de una visión siempre sesgada y subjetiva de la realidad, que puede no ser exacta. Como toda proyección es una especulación.
- *Basada en información poco estructurada y discutible*: Todo acto racional se basa en algo. La materia prima del estratega es la información, que nunca es completa y siempre está afectada por los filtros de la propia identidad, de la intencionalidad del creador y del medio que transporta la información.
- *Referida a futuros posibles*: Se puede analizar que estrategias se aplicaron en tal o cual situación, pero solo es análisis del hecho histórico. Las estrategias se piensan y llevan adelante para crear el futuro.
- *Futuros posibles en situaciones inestables y dialécticas*: Las estrategias tienen sentido cuando se es más de uno, con lo cual el dialogo (la dialéctica) es parte inherente al sistema, que es dinámica, inestable y jamás en equilibrio.
- *Busca generar consensos*: Las estrategias requieren de actores concretos que deben comprenderlas, asumirlas y sobre todo operativizarlas. Esto exige acuerdos, consensos.
- *Tendientes al logro de libertad de acción*: Consiste en ser pensada para que pueda concretar objetivos con mayor libertad que otros (oponentes, competidores, sustitutos).
- *Para alcanzar los objetivos propios con la mayor economía posible de recursos*: Aquí encontramos para que pensamos estrategias. Solo nos serán útiles aquellas que nos permitan alcanzar nuestros objetivos; pero no a cualquier precio sino con la mayor economía posible de recursos. (Wallingre y Villar ,2011).

## **6.8 Voluntades y Recursos**

La planificación y la gestión de los destinos turísticos son hechos basados en elementos concretos. Lejos de intelectualizaciones académicas, se llevan adelante para la real satisfacción de anhelos, necesidades y deseos de personas que muestran diversidad de aspiraciones. Ambas actuaciones trabajan a partir de voluntades y recursos.

En el campo de la planificación el enfrentamiento es de voluntades, mientras que en el campo de las operaciones el enfrentamiento es de recursos.

Voluntades y recursos ameritan ser considerados al tiempo de crear e intentar aplicar estrategias. En el escenario de los destinos turísticos se ubican dos grandes grupos de actores: residentes y turistas. Cada uno de ellos presenta voluntades y administra recursos que le son propios. Como las voluntades se basan en las aspiraciones, es posible colegir que destinos bien planificados y gestionados atraerán a turistas que coinciden en lo esencial con el sistema axiológico local (Wallingre y Villar ,2011:135).

## **6.9 La Gerencia Pública**

Es importante hacer algunas consideraciones sobre el gerenciamiento público en el nivel local de gestión del territorio, específicamente en los municipios.

La descentralización en el orden municipal incide de tres formas diferentes:

-En lo político: con la contribución a la modernización y ampliación de los canales políticos institucionales de expresión y participación ciudadana.

-En lo administrativo: con la re-definición de los ámbitos en que tiene lugar la gestión estatal de los asuntos públicos, proceso que apunta a la modificación de las relaciones estado-sociedad civil, con preceptos y principios de eficiencia eficacia en la gestión de políticas públicas.

-En lo económico: con la apertura de nuevos espacios de acumulación de capital, y la redefinición de las tradicionales formas de intervención del Estado en la economía como prestador de servicios públicos y regulador de la actividad económica.

La modernización del Estado es un proceso que se realiza a veces ordenado (y planificado), pero que generalmente se va asumiendo desde lo local como se puede.

Una modernización efectiva debe hacerse al menos en tres campos: la infraestructura física y tecnológica, las reglas y procedimientos que determinan la institucionalidad de la organización y, la capacitación de los recursos humanos.

La gerencia pública está conformada por el ámbito en donde se toman las decisiones político- administrativas, por lo tanto la integran tanto los funcionarios políticos como los administrativos jerárquicos. En dicho ámbito se toman las decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Cada organización tendrá una jerarquía y estructura que las hará diferentes en apariencia.

La gerencia pública tiene en la gestión y negociación de conflictos a su fundamento más primario e importante. La negociación es entendida como el proceso mediante el cual dos o más partes en conflicto analizan y determinan las condiciones requeridas para llegar a un acuerdo. La gestión, por otra parte, es defendida como el proceso en donde las partes en conflicto identifican y seleccionan una ruta crítica de acciones para el cabal cumplimiento de las condiciones pactadas y su conversión en resultados. Esta definición de gerencia pública, tiene dos fundamentos: uno ideológico y otro pragmático. El primero, lógicamente, tiene que ver con la teoría de conflictos, que parte de entender a los mismos como acciones dinámicas que permiten el cambio constante y por lo tanto la evolución. El otro, seguramente compartido por quienes están o han estado en la gestión pública, está basado en las permanentes disputas (reclamos, exigencias, propuestas) que se generan en torno a las decisiones políticas del sector público (Zingoni, 2006).

### **6.10 Características de la gestión estratégica**

El proceso de toma de decisiones, en la mayoría de los casos, está mediado por condiciones de incertidumbre, por lo tanto el problema radica en cómo reducir dichas incertidumbres o cómo manejarlas.

Es requisito para una buena gestión partir del conocimiento de las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades), como también de las posibilidades (oportunidades) que se presentan y de los riesgos que existen (amenazas). Estas características pueden darse en diversos planos según la jerarquía que estemos analizando,

por lo tanto es recomendable hacer un análisis múltiple que nos dé la información precisa con la que debemos contar.

De tal manera que el manejo permanente de estas variables pueda conducir a la definición de estrategias claras pero, ante todo, confrontadas con las variables mismas, lo que finalmente tenderá a reducir la incertidumbre para la toma de decisiones (Zingoni, 2006).

Existen tres momentos clave para una adecuada gestión estratégica:

- El análisis: busca acopiar la información pertinente y reflexionar sobre ella, desechando todo aquello que se utiliza para obstaculizar, o que sencillamente no es pertinente o relevante;
- La planificación: se decide qué hacer, en qué momentos actuar y cómo;
- La discusión: se busca el acuerdo en donde participan todas las partes afectadas.

Es importante subrayar que la gestión pública debe caracterizarse por la acción. Por lo tanto cuando nos referimos al análisis no pensamos necesariamente en diagnósticos científicos o académicos en los cuales debemos demostrar hipótesis, sino en la construcción de los datos necesarios que nos permitan tomar las decisiones acertadas. Sin embargo, muchos proyectos pueden necesitar estudios más complejos y, en tal sentido, la alianza entre el gobierno local y los centros de estudios o universidades, pueden ser estrategias muy importantes en las cuales todos salen beneficiados (Zingoni, 2006).

## **6. 11 Cultura corporativa**

¿Es posible aplicar el concepto de cultura corporativa en la administración de un gobierno municipal? Al menos parece que es deseable. ¿Qué gobernante no desea que sus propuestas sean sentidas por sus funcionarios y empleados, en todos sus niveles? El concepto de cultura corporativa se forma en el sector privado. En el sector público se utiliza para designar aquellas acciones o comportamientos que tienen determinados grupos, como pueden ser las líneas políticas internas de un partido político, los sindicatos o los gremios. Sin embargo, es poco utilizado para caracterizar el comportamiento de una organización municipal (ejm: Rosario).

Un gerenciamiento estratégico necesita de una cultura corporativa de los miembros de la organización. No necesariamente hay que pensar en toda la estructura de recursos humanos de un municipio (lo cual sería ideal). Pero al menos hay que tener en cuenta que dentro del área que compete, hay que estar decidido a trabajar con pautas de una administración moderna, se debe incorporar este concepto (Zingoni, 2006).

Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soporta la cultura de una organización. La comunicación formal se realiza a través de los boletines de noticias, informes anuales, manuales de empleados, memorandos y reuniones programadas para transmitir información.

La comunicación informal consiste en asumir y aprovechar la interacción diaria entre los miembros de la organización en los lugares de trabajo, en el restaurante, en el pasillo, en el estacionamiento, en el evento social o deportivo, donde el intercambio de información se realiza en forma sencilla (no complicada ni con relaciones de autoridad) y amistosa.

Las relaciones internas son la primera prioridad en una cultura corporativa. Por “cliente Interno” vamos a entender a todas aquellas personas de nuestra organización (municipio) que intervienen de manera directa o indirecta en nuestros procedimientos, más allá de la jerarquía que tengan. En la labor municipal esto es claro, la importancia que tienen muchos agentes municipales para el logro de un proyecto no siempre está relacionada con la importancia o jerarquía de sus funciones.

Por lo tanto, los municipales (el cliente interno en la versión privada), exige ser respetado, remunerado adecuadamente, informado oportunamente sobre las políticas, objetivos y metas de la organización. Debe interpretar apropiadamente las normas de la institución y las oportunidades de realización personal que ella ofrece. Debe entender cabalmente la misión y los valores que regulan la vida de la organización municipal. Debe comprender la cultura de la organización en la cual se desempeña.

Para lograr esto, las organizaciones públicas deben trabajar (invertir y actuar) en programas que mejoren las capacidades y relaciones internas del municipio (Zingoni, 2006).

## **6.12 Gerencia del servicio**

A diferencia del sector privado, el sector público municipal se maneja como un monopolio en el cual sus “clientes” no tienen otra opción, al menos hasta que existan elecciones y puedan votar por un cambio. En definitiva, cuando trasladamos el concepto privado de “conservar un cliente” al sector público, en realidad nos estamos refiriendo a analizar la satisfacción que tiene el ciudadano respecto de las políticas implementadas y, en todo caso de la futura fidelidad que pueda tener dicho ciudadano con el gobierno de turno (Scarpati, 2009).

En tal sentido, el objetivo de una organización municipal es lograr niveles de servicio que en forma constante sean superiores, satisfagan las necesidades de los ciudadanos (en gran parte) y permitan consolidar la relación entre estado y sociedad.

El municipio es una organización de servicios, la particularidad es que tales servicios son múltiples y variados. Algunos de ellos son tradicionales y están consolidados en el imaginario colectivo: barrer las calles, recoger la basura, mantener el alumbrado eléctrico, controlar el tránsito, administrar el gobierno, etc. Muchos otros han ido apareciendo como ser: realizar un tratamiento de la basura, controlar la polución del ambiente, promover la generación de empleo, atender las necesidades de la población más necesitado, y más.

Permanentemente el gobierno local está variando su cartera de servicios, brindando nuevos o variando la calidad o cantidad de los ya existentes. Generalmente, la comprensión por parte de los ciudadanos es parcial y está directamente vinculada a las necesidades de la persona. El Estado, generalmente, no repara en el conjunto de servicios que brinda y en las estrategias que dichos productos necesitan para insertarse adecuadamente (Scarpati, 2009). Una adecuada gerencia orientada al servicio debe reparar tanto en los productos que brinda como en las formas y tiempos en que lo hace. Tal vez, el sector público pueda cumplir con los productos que entrega pero muchas veces tiene problemas o deficiencias en el servicio. La tarea central del municipio es construir y fortalecer las relaciones de una sociedad en pos de unos objetivos concertados de desarrollo. Un requisito para lograr altos niveles de superioridad en el servicio es que exista un personal motivado, para lo cual es necesario tener una gerencia igualmente motivada; y esto se logra con orden. Una organización adecuada se construye con base en las relaciones cordiales entre la gerencia y la fuerza de trabajo.

El rol que desempeñan los mandos medios en la organización municipal es vital. Por supuesto, ello depende de la claridad de las políticas que implementa el gobierno, pero ese debe ser un camino de doble vía y no únicamente esperar de la máxima autoridad que resuelva todo. Más allá de ello, el problema candente de muchas organizaciones municipales es la mala gerencia; se lo puede comprobar en la cantidad de empleados “aburridos”, subutilizados o mal ubicados que se encuentran en un municipio.

### **6.13 Administración por objetivos y administración por políticas**

Dos formas muy utilizadas por la gerencia estratégica para administrar el funcionamiento del gobierno o de algunas de sus áreas, son la administración por objetivos y la administración por políticas. Ambas podemos definirlas como filosofías gerenciales, que determinan un conjunto de procedimientos formales e informales mediante los cuales se ejercen las funciones administrativas de una organización.

Tanto una como otra, retoman de la planificación estratégica los siguientes insumos: definición clara de la misión de la organización; tienen en cuenta la creencia y valores de la organización; definición de políticas, estrategias, objetivos y metas, que se impone para crecer y orientarse hacia el futuro.

**Cuadro N°1**

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS	ADMINISTRACIÓN POR POLÍTICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de los supuestos de la planeación estratégica. Ciclo: planear-hacer-ver.</li>   <li>• Los problemas se identifican al final del proceso.</li>   <li>• La evaluación se realiza sobre los resultados. Énfasis en los rendimientos de los recursos para evaluar el desempeño.</li>   <li>• La alta gerencia actúa como supervisor, inspector y desarrolla actividades de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte de los supuestos de la planeación estratégica, pero incorpora el enfoque del control total de la calidad. Ciclo: planear- ver –hacer –actuar.</li>   <li>• Los problemas se identifican y se corrigen en cada uno de los procesos requeridos para cumplir con los resultados.</li>   <li>• La evaluación se realiza sobre los procesos y los resultados. Énfasis en la calidad del recurso humano para obtener mayores porcentajes de participación en el mercado.</li>   <li>• La alta gerencia actúa como facilitador permanente de todos sus funcionarios y empleados</li> </ul>

Fente: Zingoni ,2006.

El propósito central de la administración por políticas es identificar problemas que se generan en cada uno de los procesos, con el fin de definir acciones para superarlos. Introduce métodos dirigidos a garantizar un control permanente y total de calidad e implementa procesos de mejoramiento continuo que buscan obtener resultados óptimos.



## CAPITULO III

### Análisis

### 7. Caracterización de la ciudad de Carmen de Patagones

#### 7.1-Localización:

Dentro del partido de Patagones se encuentra Bahía San Blas, Cardenal Cagliero, José B. Casas, Juan A. Pradere, Stroeder, Villalonga, Los Pocitos, Villa Balnearia 7 de Marzo y Carmen de Patagones, que es la ciudad cabecera del Partido y también la ciudad más austral de la Provincia de Buenos Aires ( $40^{\circ}48''$  de latitud y a  $62^{\circ} 59''$  de longitud Oeste del meridiano de Greenwich), sobre la ruta Nacional Nro. 3 al Noreste de la región Patagónica. Patagones Limita al norte con el partido de Villarino, al oeste y sudoeste con la Provincia de Río Negro; y al este con el Mar Argentino.

Al sur del río Negro, constituye con Viedma, capital de la Provincia de Río Negro, un espacio comarcal de articulación fundado en sus raíces histórico – culturales y en sus características geo-económicas.

Mapa N°1



Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de turismo.

Mapa N°2



Fuente: Secretaría de Obras y servicios Públicos.

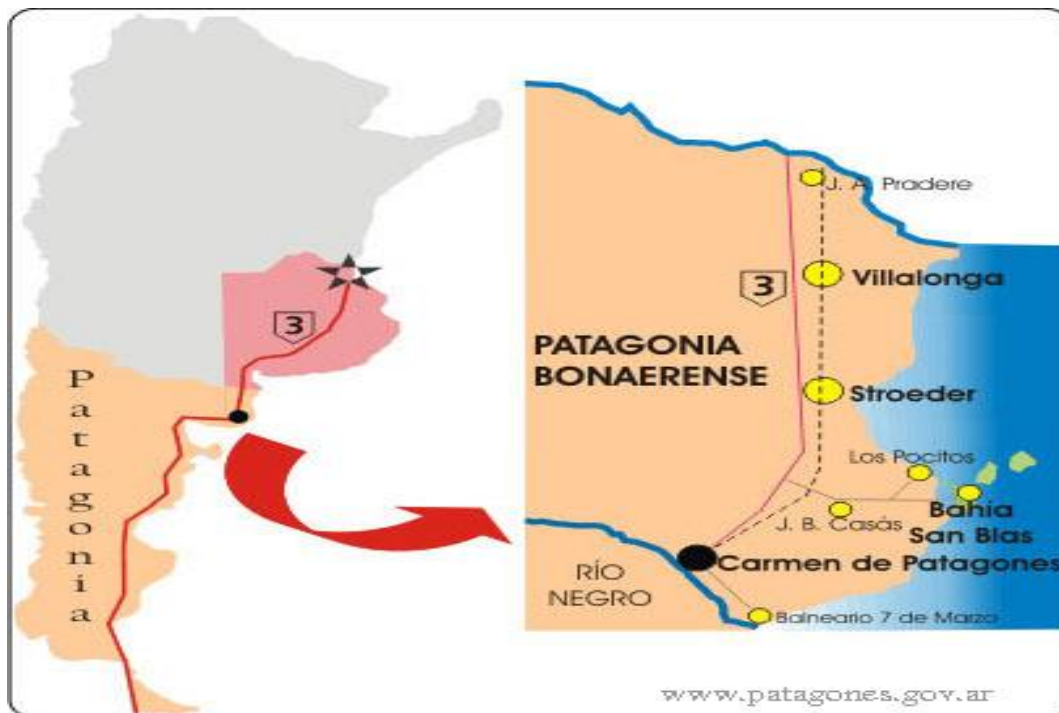
## 7.2 Accesibilidad

El partido de Patagones está unido de norte a sur por la Ruta Nacional No 3, única vía de acceso pavimentada a Carmen de Patagones. El resto de las localidades se encuentran alejadas de la ruta, entre 3 y 9 Km, en Villalonga y Stroeder los caminos que ingresan a la ciudad están pavimentados y en el resto de las ciudades son de tierra.

La ciudad de Carmen de Patagones se comunica con Viedma a través del antiguo puente Ferrocarrtero y del nuevo puente de la Ruta Nacional n°3.

Dos líneas de colectivos utilizan estos puentes para unir las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones y también un servicio de lanchas une las dos costas del río Negro.

**Mapa N°3: Accesibilidad a Carmen de Patagones.**



Fuente: <http://www.patagones.gov.ar/turismo/datos/ubicacion-partido/>

### **7.3 Reseña Histórica**

Junto a la vecina ciudad de Viedma, compone la población europea más antigua de la Patagonia y una de las últimas fundadas por la Corona Española en América el 22 de abril de 1779 por Francisco de Viedma y Narváez, cumpliendo órdenes del Rey Borbón Carlos III de España.

En las costas patagónicas, la presencia de naves británicas amenazaba su soberanía decidiéndose en consecuencia materializar cuatro reductos a lo largo de su costa que fueron los puertos de San Julián, Deseado, San José y el Fuerte y Población Nuestra Señora del Carmen.

El funcionario de la Corona eligió la margen sur del río Negro para el emplazamiento del fuerte y el asentamiento de los colonos, pero, ignorando el régimen de río. El 13 de julio una de las periódicas inundaciones, echó por el suelo los escasos avances decidiéndose el traslado a la margen izquierda del río. El 2 de octubre de ese mismo año arribó la primera de las once embarcaciones que movilizaron a los colonos, que ante la ausencia de las viviendas prometidas por las autoridades españolas, debieron efectuar las cuevas/hogar en la barranca.

Los primeros pobladores procedieron en su gran mayoría de Galicia y Castilla pero la llegada de algunos nativos de la comarca La Maragatería, provincia de León, originó el peculiar gentilicio.

Desde sus inicios la población contó con una menguada guarnición militar para la defensa y con un pequeño puerto, receptor de embarcaciones que ingresaban para aprovisionarse de diversas materias.

La década de 1820 Argentina y Brasil se enfrentaron en guerra y el puerto del Carmen fue base de operaciones de los corsarios. En marzo de 1827 la escuadra imperial intentó tomar por sorpresa a Carmen de Patagones a efectos de destruir el fuerte. A pesar de la superioridad de sus fuerzas, las autoridades y la población reaccionaron a tiempo y lograron repelerlos exitosamente.

Este acontecimiento marcó hondo a la identidad local y hoy es reconocido como el Combate del 7 de Marzo de 1827. Hacia finales de la década la población fue visitada por el destacado naturalista francés Alcides d'Orbigny quien efectuó una invaluable descripción de estos lares.

Acontecimientos destacados en ese momento se puntualizan en el nacimiento de Luis Piedra Buena en 1833, nativo de Carmen de Patagones, y en ese mismo año la presencia del naturalista Charles Darwin y el Almirante Fitz Roy.

El movimiento comercial entre 1854 y 1861 muestra un período en el que la economía se orientó hacia la exportación de sal, cueros, productos de ganadería y en menor grado trigo.

En 1986 el entonces presidente argentino Dr. Raúl Alfonsín reveló el proyecto de traslado de la Capital Federal a la conurbación formada por Viedma, Carmen de Patagones y Guardia Mitre, uno de los acontecimientos más resonantes del siglo XX.

Luego de un largo debate, el Congreso de la Nación sancionó la Ley 23.512 y posteriormente, el 21 de julio del mismo año, a través del Decreto 1.156 se creó el Ente para la Construcción de la Nueva Capital - Empresa del Estado (ENTECAP). El mandato presidencial de Raúl Alfonsín culminó angustiosamente y el proyecto quedó sin ejecutarse; luego el presidente Carlos Saúl Menem ignoró la idea (Municipalidad de Patagones, 2007).

#### **7.4 Flora y Fauna**

La vegetación natural mantiene una estrecha relación con las características geomorfológicas. Se pueden diferenciar arbustales abiertos, cerrados, caducifolios y parenifolios, con pastizales de gramíneas bajas e intermedias y otras herbáceas. Las especies leñosas más abundantes son la jarilla con abundante presencia de álamos, mimbres y sauces, chañar que con sus raíces forma “islitas” a veces cerradas, arbustos duros y matorrales espinosos (Zingoni, 2007).

El suelo productivo agrícola-ganadero se conforma de gramíneas, destacándose la cebadilla Pampeana y el trigo.

La fauna se compone de una gran diversidad de especies como las nutrias, jabalíes, ñandúes, guanacos, maras, el cisne de cuello negro, flamencos, teros, biguás, gallinetas, patos, garzas, gaviotas Martín pescador, bandurrias, loros barraqueros, entre otros.

#### **7.5 Aspectos poblacionales**

Las distintas evoluciones seguidas por Viedma y Carmen de Patagones, debido a sus posiciones dentro de las jurisdicciones políticas de las respectivas provincias; crearon una corriente migratoria de Patagones hacia Viedma.

La capital de Río Negro atrajo durante años, un flujo migratorio que principalmente se asentó en Patagones, integrándose paulatinamente con familias de la zona o relacionadas con las mismas, constituyendo una variedad de hábitos y tradiciones propias, generalmente ligados a la población rural.

La migración proveniente de Buenos Aires y otras provincias ubicadas al norte del área poseen en general una alta capacitación (Municipalidad de Carmen de Patagones, 2007).

## **7.6 Características económicas**

La economía del partido se basa un 60% en la actividad primaria. Dentro de la misma se destaca principalmente el sector agrícola y en menor medida la ganadería de tipo extensiva que representa una ocupación que ronda aprox. el 70% de las superficies totales. El resto se distribuye en explotaciones agrícolas y en menor medida montes, tierras inaptas para la producción (Documento de Pre diagnóstico de la Municipalidad de Patagones-año 2000 citado por Zingoni y otros; 2007:256).

La ciudad de Carmen de Patagones constituye el principal centro de servicios del Partido, su economía también se relaciona de manera directa con la actividad terciaria y de servicios provenientes de Viedma.

### **7.6.1-Análisis del Sistema de Gestión Institucional**

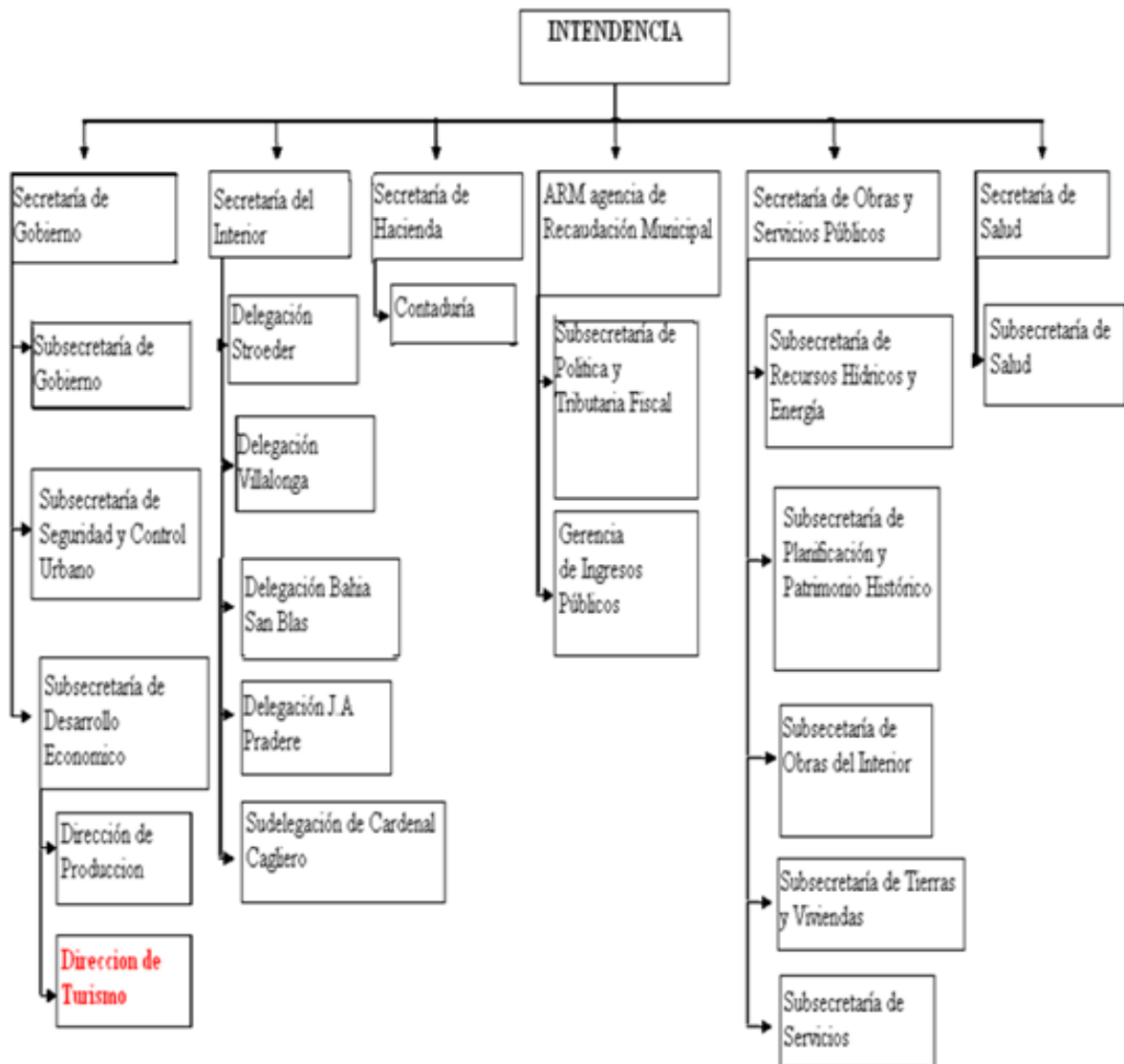
Los gobiernos municipales se constituyen en la unidad política-administrativa por excelencia para incentivar la realización de procesos de gestión, planificación y desarrollo de destinos turísticos.

Esta reivindicación de la autonomía municipal estuvo acompañada, en algunos casos, por un fortalecimiento a nivel jerárquico, institucional y profesional.

Sin embargo, y salvo algunas excepciones, en el resto de las jurisdicciones municipales se presentan estadios de desarrollo muy diferentes, caracterizados por la presencia de fuertes limitaciones en cuanto a la autonomía y capacidad de acción local.

Desde una mirada turística, la Comarca Viedma – Patagones no es ajena a esta situación, ya que aún no se han consolidado los elementos necesarios para alcanzar una gestión competitiva y sostenible a nivel organizacional (Rodríguez, 2012).

### 7.6.2 Estructura Municipal de Carmen de Patagones (1980-2014)



Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones

La estructura municipal de Carmen de Patagones se compone de un nivel máximo la INTENDENCIA que tiene a cargo seis sectores: Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda, Secretaría del Interior, ARM Agencia de Recaudación Municipal, Secretaría de obras y servicios públicos y secretaria de salud. Cada uno de estos sectores tienen a su cargo diferentes subsectores. La DIRECCION DE TURISMO se encuentra dentro del subsector Subsecretaría de Desarrollo Económico.

### **7.6.3-Carmen de Patagones como destino turístico**

“Un destino turístico es un conjunto de recursos que generan una capacidad de atracción suficiente para inducir a un viajero a realizar esfuerzos necesarios para desplazarse hacia el” (Ejarque, 2003:28). Carmen de Patagones se encuentra localizada en una zona de articulación entre la región Pampeana y la Patagónica, los atractivos naturales del lugar, se definen a partir de las bondades que se desprenden del imponente Río Negro y de su cercanía con el Litoral Atlántico. Es una ciudad colonial llena de historia y cultura, cuenta con un Poblado Histórico Nacional, la cual se encuentra dividido en Monumentos, Sitios Históricos Nacionales y Bienes de Interés Histórico y Cultural de la Nación. Entre sus principales atractivos que incluye el Poblado Histórico Nacional son La Torre del Antiguo Fuerte, Cuevas Maragatas, Los Ranchos coloniales, la Iglesia Parroquial Nuestra Señora del Carmen, entre otras. La irregularidad del terreno y las escarpadas barrancas que se disponen de manera paralela al río, ofrecen una urbanización particular, aumentando el valor paisajístico de la ciudad. También se destacan sus balnearios como es Bahía San Blas (paraíso de los pescadores) y Villa Turística 7 de Marzo que la transforman en un excelente destino turístico de verano.

El éxito de la gestión del destino depende de la capacidad de los agentes como el sector económico y social, turístico, las administraciones públicas, la sociedad en general y turistas para desempeñar sus respectivos roles y para establecer conjuntamente un modelo de desarrollo y su consecución y observación a lo largo del tiempo. “Dicho de otra manera, no puede plantearse el desarrollo de un modelo de destino y su aplicación sin la implicación y el consenso de todos los agentes sociales implicados”(Ejarque,2003:28).

## **8. Análisis de la gestión Turística de Carmen de Patagones**

Frente a la necesidad actual de los municipios de competir para enfrentar la crisis social y económica, es necesario planificar los recursos tanto económicos como humanos. La Dirección de Turismo, a través de la planificación estratégica apunta al desarrollo de la actividad turística, a su integración y armonización con el resto de las actividades

económicas, para que se convierta en motor, o por lo menos, en un elemento importante del desarrollo local.

La Dirección de Turismo es un área creada dentro del ámbito Municipal abocada a tareas de estudios, investigación, diagramación, promoción y difusión de las actividades turístico - recreativas del Partido de Patagones. Están enmarcadas dentro de programas y proyectos, a fin de alentar el desarrollo sostenible de los recursos existentes y de aquellos potenciales de ser utilizados turísticamente; el objetivo del área es trabajar por un modelo de desarrollo turístico basado en la sustentabilidad tanto a nivel económico como social y ambiental en todo el territorio del Partido de Patagones.

### **Evolución de la gestión turística:**

#### **1980 (Comisión de Turismo)**

Surge una Comisión de Turismo la cual estaba conformada por 6 personas, ninguna de ellas eran profesionales en turismo. En esta comisión se encontraban 1 representante del hotelero, 1 representante gastronómico y el resto eran funcionarios.

En 1980 el núcleo antiguo de la ciudad fue declarado Casco Histórico a nivel municipal, luego es declarado bien de interés histórico nacional.

En este año aparecen modalidades de turismo como es el Turismo de Naturaleza, de sol y playa y cultural. Se habla de un turismo cultural ya que el núcleo antiguo que posee la ciudad fue declarado a nivel municipal Casco Histórico. El turismo de naturaleza y de sol y playa que también surgieron ya sea por la existencia del Río Negro como así también de sus playas como es la playa Bahía San Blas, conocida como el paraíso de los pescadores y playas en donde se pueden practicar deportes náuticos o acampar sin centros comerciales, hoteles ni grandes comodidades: el Balneario Los Pocitos y el Balneario Villa 7 de Marzo.

En 1987 el Honorable Concejo Deliberante de Patagones, sanciona una ordenanza en la cual designa a la comisión de turismo de Bahía San Blas la cual se encuentra constituida por:

-Presidente

-Vicepresidente

-Secretario

-Pro-secretario

-Tesorero

-Secretario de Actas



-Revisor de Cuentas

-11 Vocales

### **1990 (Comisión de Turismo)**

La comisión de turismo pasó a dividirse en dos sectores como es el área de informes turísticos en Carmen de Patagones y el área de informes turísticos en Bahía San Blas. En cuanto a los recursos humanos estaba conformado por 5 personas; comenzó como director Magdaleno Ramos. Luego de 5 años asume en 1995 Gustavo Malek como director de turismo, la cual comenzó a tener más áreas a cargo como es el cuerpo de guardavidas en 1999, compuesto por 16 guardavidas como así también otras tres áreas (turismo, cultura y deporte). En este año no hay registro de presupuesto.

Entre los años 1997 y 2000 en Viedma la UNC (Universidad Nacional del Comahue) dictó la carrera de Guía Universitario en Turismo y quienes culminaban realizaban capacitaciones en Carmen de Patagones y participaban de otras viajando a Salta, Mendoza y Córdoba. También se sancionó la primera ordenanza municipal de guías de turismo reconocido por ambos HCD Viedma - Patagones en el 2005.

En el año 90 se implementa un nuevo tipo de turismo, como el turismo deportivo pues se emprende una competencia deportiva que dio origen a la práctica del canotaje en el país e impulsó la fundación de la Federación Argentina de Canoas. Es una competencia que por sus características desarrolla 2 fases de relevancia: deportiva y turística, cumpliendo además funciones de formación educativa mediante la organización de campamentos que posibilitan incursiones en la naturaleza, convivencia en grupo, intercambio de experiencias, etc. La Regata “Neuquén-Viedma” es la más larga del mundo en su especialidad y tiene una duración de ocho días distribuidos en seis etapas.

Otro evento, ya más reciente, es “La Patagones-Viedma” que es una carrera internacional de natación en aguas abiertas incluida en el calendario anual de la Federación Internacional de Natación (FINA) en la categoría Grand Prix, siendo la única carrera en distancia olímpica de Argentina y la segunda en Latinoamérica. La misma se enmarca en un festival acuático que abarca un amplio programa de actividades culturales y deportivas. Como así también se puede hablar de otros deportes como es el básquet, fútbol, canotaje, etc. que se realizan en la región.

-Creación del COPROTUR (consorcio de promoción turística de Viedma y Carmen de Patagones) en 1991. La Municipalidad de Viedma, firmó un convenio de estrategias

conjuntas para la Promoción y Desarrollo de la Comarca Viedma y Carmen de Patagones conjuntamente con la Secretaría de Turismo de la Provincia de Río Negro, con la Sub Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, con la Municipalidad del Partido de Patagones, con la Cámara de Comercio e Industria de Viedma y con la Corporación de Comercio e Industria de Carmen de Patagones; es propósito del convenio alentar el desarrollo de las potencialidades turísticas de la Comarca Viedma-Carmen de Patagones. (Ordenanza N° 2728 Viedma, 21 de Octubre de 1991).

Se creó un Consorcio de Promoción Turística, para garantizar la optimización de recursos, la complementación y la cooperación entre los gobiernos locales, y la participación comunitaria en el desarrollo de esta actividad económica.

De este modo, se produce un paso decisivo en el proceso de integración iniciado por los gobiernos municipales, al constituirse el Consorcio en la herramienta de aplicación de un acuerdo estratégico en materia turística, del que han tomado parte en su formulación, las entidades más representativas de la actividad, junto a la Secretaría de Turismo de Río Negro, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Resolución Conjunta el 22 de Abril de 1993. El COPROTUR fue creado por ordenanza conjunta de ambos Concejos Deliberantes y funcionó por muy poco tiempo lamentablemente. Los motivos de su desaparición fueron la falta de gestión de instrumentos de financiamiento para poder ejecutar acciones concretas de promoción.

### **2000 y 2002 (Subdirección de Turismo)**

En el año 2000 ya comienza a tomar más importancia el turismo lo cual la comisión pasa a ser Subdirección de Turismo, que contaba con los mismos recursos humanos del año anterior, es decir 5 personas. En el 2001 se inaugura la cátedra de turismo en el Colegio Nacional en la cual el mejor promedio que obtenían los alumnos se los llamaba a participar en la Subdirección por un tiempo determinado. También por este año surge la Comisión de gestión del patrimonio histórico, en un año de crisis; y por el año 2002 ya contaban con un presupuesto de \$ 130.027,43.

En estos años se implementa el programa denominado Cotab (Consorcio Turístico de Buenos Aires, que involucra a todos los municipios de la Costa Bonaerense) con el objetivo de organizar las estrategias Nacionales de la Costa Bonaerense.

También se desarrolla un Corredor turístico que abarca todos los municipios costeros de la Patagonia como (Puerto Madryn, San Antonio, Chubut, Río Negro).

Desde el año 1998 se implementó el Operativo de Seguridad en Playas y Balnearios. El Cuerpo de Guardavidas fue dotado del equipamiento adecuado, y se contrató únicamente profesionales habilitados por la Provincia de Buenos Aires.

-Se crea la Agencia de Desarrollo Microrregional Viedma –Patagones que tiene por objeto “... el desarrollo sustentable, económico-social y medioambiental de Viedma y Patagones a fin de mejorar la calidad de vida de sus habitantes” (Revista Pilquen; 2000) .Su fin es trabajar en conjunto con organizaciones públicas y privadas interesadas en el desarrollo comarcal.

Anteriormente existía la Agencia de Desarrollo Económico, que posteriormente se transformó en Agencia de Desarrollo MicroRegional Viedma-Carmen de Patagones, enmarcado en lo establecido por el artículo 30° de la Ley Nacional N° 25.300 (de septiembre de 2000) y de la Ley provincial N° 3464 (de diciembre de 2000).

El desafío consistía, en potenciar una nueva forma de vinculación entre el Estado, el mercado y la sociedad civil en el espacio de lo local. Desde esta perspectiva la complementariedad entre estos modelos de gestión y el desarrollo local se presenta como una propuesta superadora y transformadora, en la medida que no sólo expresa la posibilidad de ofrecer un modelo económico alternativo, sino sobre todo, la posibilidad de avanzar desde un trabajo concertado de todos los sectores en la búsqueda de un desarrollo equilibrado y solidario (Revista Pilquen; 2000).

### **2003 (Subdirección de Turismo)**

La Subdirección de Turismo tenía a su cargo 3 Áreas como es el Turismo, Cultura y Producción. Los recursos humanos de esta subdirección eran de 8 personas; de las cuales 3 se encontraban como informantes en Bahía San Blas, una persona administrativa, un informante turístico en Carmen de Patagones, dos técnicos en turismo y un personal idóneo.

En este año se destinó un presupuesto de \$ 114.538,64 y se crea el Concejo de desarrollo en Bahía San Blas.

Otro acontecimiento destacable es que por decreto del gobierno nacional N° 401 en el año 2003, el Casco Histórico fue declarado bien de interés histórico nacional , en reconocimiento a su calidad de Poblado histórico y sus edificios más significativos.

### **2004(Dirección de Turismo)**

La Subdirección de Turismo asciende a Dirección de turismo. Esta Dirección contaba con 3 Áreas (Cultura, Producción y Deportes) y el personal era de 8 personas. Por este año se contó con un presupuesto de \$ 232.085,05. Se creó la subdirección de Patrimonio Histórico año 2004/2005 aprox. Según aporta Alejandro Zangra, técnico en turismo, aquí se fueron transformando casas viejas en un barrio de interés turístico.

### **2006 (Dirección de Turismo)**

La Dirección de Turismo tenía el mismo personal que el año anterior. La Municipalidad cuenta con un presupuesto de \$28.262.478,00, lo cual \$245.954,20 se destina a turismo.

(Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones) ,la Fundación Carolina de Argentina con el auspicio de la Secretaría de Turismo de la Nación, de la Cámara Argentina de Turismo, del Instituto Federal de Asuntos Municipales, La Federación Argentina de Municipios Turísticos Sustentables y la Fundación Aerolíneas Argentinas convocó a participar del programa de ayudas para Proyectos de investigación 2005/2006.

El Objetivo del Programa fue promover la investigación original de calidad internacional en el campo de las ciencias políticas, económicas y sociales, en temáticas identificadas como prioritarias para el desarrollo del país. Para la convocatoria 2005/2006 se definió como temática: “Diseño de Planes Estratégicos de Desarrollo Turístico Municipal de la República Argentina”. En Diciembre de 2005 y ante un comité de expertos de reconocida trayectoria fue declarado ganador el proyecto “Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones” presentado por José María Zingoni, Roberto Bustos Cara y Silvia Mónica Martínez.

El objetivo específico de la propuesta es construir una herramienta de gestión municipal que permita lograr un desarrollo turístico sustentable, identificando los aspectos positivos y negativos del lugar y su entorno, determinando los lineamientos estratégicos y formulando un menú de proyectos y acciones, basadas en la participación y consenso de los principales actores involucrados, teniendo en cuenta un marco temporal de mediano plazo.

Desde lo académico, la formulación y seguimiento de esta experiencia, permitió diagnosticar mejor el comportamiento de los diferentes actores del desarrollo en torno a una propuesta sectorial de desarrollo turístico, dejando la posibilidad de estructurar conceptos basados en la práctica y la teoría, que puedan servir de base para la

construcción de modelos aplicables en otros municipios y/o regiones (Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones; 2005).

El Plan Estratégico se conformó en varios documentos que fueron elaborados a lo largo del año 2006 con el objeto de constituirse en una herramienta esencial del comportamiento futuro del gobierno municipal y los sectores agrupados en torno a la actividad turística, para realizar las acciones, distribuyendo los recursos y las capacidades de gestión, en pos de un desarrollo que permita mejorar la calidad de vida de la población local.

### **2007 (Dirección de Turismo)**

La Dirección de Turismo contaba con el mismo personal pero le cede el cargo de director a Roque Baila que fue el primer licenciado en turismo que contó la Dirección. La municipalidad contaba con un presupuesto de 33.255.553,66, la cual se destinó un presupuesto de \$243.997,28 a turismo; se implementó el Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable en el Partido de Patagones que se venía gestando en el año 2006.

Este proyecto ha sido declarado de Interés Municipal por el Honorable Concejo Deliberante de Patagones, en Ordenanza promulgada el 6 de julio del 2006. Uno de los principales objetivos que tenía este Plan es crear un ente Mixto que gestione la implementación del Plan Estratégico.

### **2008 (Dirección de Turismo)**

Se realiza un relevamiento urbanístico y catastral mediante el Decreto Nacional N° 401/03 el Casco Histórico de Carmen de Patagones es declarado “Poblado Histórico Nacional”. La municipalidad contaba con un presupuesto de \$42.642.492,23, la cual se destinó a turismo un presupuesto de \$ 335.043,29.

### **Los siguientes inmuebles se declaran Monumentos Históricos Nacionales:**

- 1) Iglesia Parroquial Nuestra Señora del Carmen.
- 2) Casa de la Cultura de la Municipalidad de Patagones.
- 3) Casa Histórica “La Carlota”, actual anexo del Museo Histórico Provincial Emma Nozzi.
- 4) Rancho Rial con su cueva anexa.

- 5) Casa Histórica del Banco de la Provincia de Buenos Aires en Carmen de Patagones y sede del Museo Histórico regional Emma Nozzi y su cueva anexa.
- 6) Antigua casa de Andrés García, actual vivienda particular.
- 7) Casa que pertenecía al Cardenal Juan Cagliero actual anexo del Museo Histórico Regional Emma Nozzi.

**Los siguientes sitios se declaran Lugares Históricos Nacionales:**

- 1) Solares del antiguo Fuerte del Carmen (actual manzana del Palacio Municipal) y su plaza de armas (actual plaza 7 de marzo).
- 2) Solar de la casa natal del comandante Luis Piedra Buena.
- 3) Solar de la casa de Ambrosio Mitre.
- 4) Solar de la vivienda familiar del comodoro Martín Rivadavia, donde se encuentra actualmente la sede del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

**Se declaran Bienes de Interés Histórico y Cultural de la Nación:**

- 1) Los trofeos de la heroica acción del 7 de marzo de 1827 (banderas existentes en la Iglesia Parroquial).
- 2) Archivos conservados en el Museo Histórico Regional Emma Nozzi.

**2009 (Dirección de Turismo)**

La Dirección de turismo contaba con 9 personas. La municipalidad contaba con un presupuesto de \$62.449.162,80, la cual se destinó a turismo un presupuesto de \$441.782,28. En este año se realizaron Investigaciones Arqueológica (Cuevas Maragatas), es decir las cuevas de los primeros pobladores de Carmen de Patagones. Las promesas de una vida mejor y la ilusión de oportunidades económicas, incentivaron a numerosas y humildes familias españolas a poblar las tierras australes bajo dominio Borbón, en la época del virreinato del Río de La Plata. Al arribar a destino no se encontraron con nada de lo prometido y fue así como estos primeros colonos, para darle cobijo a sus mujeres y niños, aprovecharon la topografía del área y labraron con sus manos las barrancas sedimentarias de la costa norte del Río Negro, en las inmediaciones del Fuerte–Poblado de Nuestra Señora del Carmen (hoy Carmen de Patagones, sur de la provincia de Buenos Aires), dando origen a las tradicionales y pintorescas cuevas-hogar, hoy conocidas popularmente como “cuevas de maragatos”.

Con el objetivo de aportar al conocimiento de los modos de vida y de habitación de los primeros pobladores de Carmen de Patagones, se planteó un estudio arqueológico que comprendió, en primera instancia, los espacios de habitación hoy conocidos, sus alrededores y la relación de éstos con las áreas productivas de aquel momento, así como el impacto que causó su inserción dentro del plan urbano asociado al Fuerte “El Carmen”.

#### **2010 (Dirección de Turismo)**

La Dirección de Turismo siguió contando con sus nueve personas en el área. La municipalidad contaba con un presupuesto de \$72.538.234,00, la cual a turismo se destinó un presupuesto de \$487.171,20. En este año la Dirección siguió con las actividades de todos los años.

#### **2011 (Dirección de Turismo)**

En el año 2011 la Dirección de Turismo tiene el mismo personal. La municipalidad contaba con un presupuesto de \$98.262.549,00, la cual a turismo se destinó un presupuesto de \$628.664,00. La dirección siguió con sus actividades de todos los años.

#### **2012 (Dirección de Turismo)**

En el año 2012 la Dirección de Turismo sigue con 9 personas. Se va de la dirección el director Roque Barilá y asume como directora Pamela Pocai. La municipalidad contaba con un presupuesto de \$134.819.138,00, la cual a turismo se destinó un presupuesto de \$955.540,00. Se realizó el Plan Turístico Fundamérica es una herramienta de planificación estratégica consensuada, que orienta a grandes rasgos las decisiones relacionadas al desarrollo del territorio, tanto del sector público como del privado, y que involucra a las dos administraciones que conforman este único territorio (Viedma-Carmen de Patagones), homogéneo geográfica y culturalmente, ha permitido que ambos municipios propicien el inicio de este proceso de formulación. El presente trabajo abarcó la mayor parte del territorio conformado por el Partido de Patagones (incluyendo Bahía San Blas, Los Pocitos, las Termas Los Gauchos y la Villa 7 de Marzo) y por el Municipio de Viedma (comprendiendo prácticamente hasta la zona de Pozo Salado). Se trata de una herramienta de planificación, donde se identifican lineamientos estratégicos de

gestión y proyectos que permiten alcanzar los objetivos propuestos; a diferencia de la planificación y ordenamiento territorial, donde se definen usos del suelo.

Este Plan tuvo los siguientes objetivos:

\*Desarrollo de la OFERTA TURÍSTICA.

\*Gestión de la CALIDAD del DESTINO.

\*Contar con una estrategia de MARKETING orientada a los mercados prioritarios y estratégicos (promoción y comunicación) y al mercado de inversores.

\*GESTIÓN TURISTICA INSTITUCIONAL INTEGRADA del destino.

### **2013 (Dirección de Turismo)**

La Dirección de Turismo contó con su mismo personal. La municipalidad contaba con un presupuesto de \$168.610.750,00, la cual a turismo se destinó un presupuesto de \$ 1.196.354,00. En este año se realizaron diferentes operativos en los balnearios hasta el año 2014.

### **2014 (Dirección de Turismo)**

La Dirección de Turismo contaba con 9 personas. En la oficina de informes de San Blas 2 personas, en la oficina de informes de Carmen de Patagones 3 personas y 4 personas en la dirección 1 licenciado y 3 técnicos en turismo.

La municipalidad contaba con un presupuesto de \$ 236.011.496,00, la cual se destinó a turismo un presupuesto menor que el año anterior de \$ 1.125.626,00. En enero del 2015 se implementó un servicio de audioguías para aquellas personas que son disminuidos acúscos o bien para aquellas que no hayan podido realizar el servicio de las visitas guiadas. El servicio de guardavidas que estaba a cargo de la Dirección de Turismo por diversos enfrentamientos paso a estar a cargo de la Seguridad y Control Urbano (Defensa Civil).

## **8.1-Rol del Sector Público**

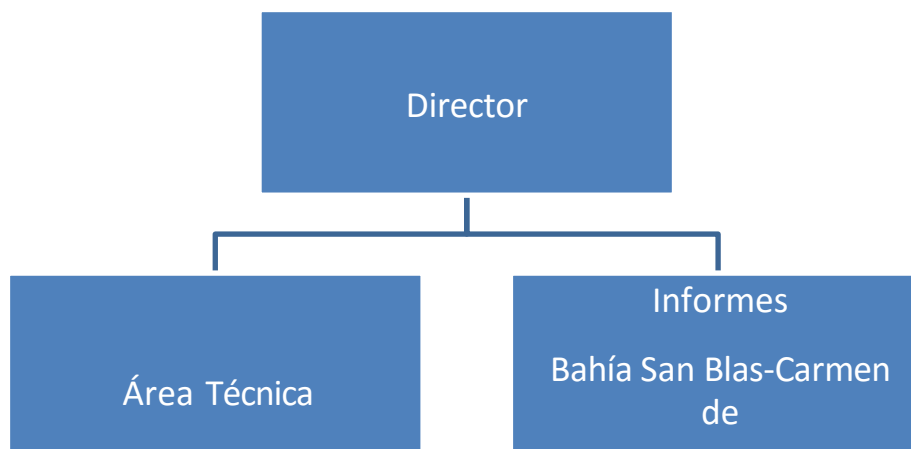
### **8.1.1-Organización Turística Municipal**

El partido de Carmen de Patagones cuenta con una Dirección de Turismo, dentro de la Subsecretaría de Desarrollo Económico que despende de la Secretaría de Gobierno del Partido.



## Organigrama de la Dirección de Turismo de Patagones

Figura N°1



Fuente: Elaboración propia en base al Organismo municipal de Turismo.

### 8.1.2- Promoción Turística Municipal

Las políticas de promoción se definen como la capacidad de enlazar a la oferta local con el mercado deseado; fomentando de esta forma la incorporación, adaptación y viabilidad de los productos locales. El rol que posee el municipio es el de informar y promover la oferta turística de un determinado destino; acción que deberá gestionarse de manera comprometida y sostenida en el tiempo.

En el caso específico de Carmen de Patagones, las herramientas que se utilizan son:

- Isologotipos de gestión.
- Centro de Información Turística.
- Presencia de diferentes tipologías de eventos, ya sean locales, regionales o nacionales.
- Organización de eventos dirigidos al sector turístico.
- Acciones en diferentes medios (radios, diarios, revistas, televisión.), mediante difusión de comunicados y/o publicidad del destino.
- En internet: portal web y redes sociales.
- Diseño, confección, impresión y distribución de material gráfico promocional y en formato digital.

Las actividades que realiza la Dirección de Turismo son:

- Promoción integral del partido y en la consolidación de los productos que integran la oferta turística: Bahía San Blas: "Paraíso de Pescadores" Carmen de Patagones: "su patrimonio histórico, cultural y arquitectónico". Se participó en diferentes campañas de promoción turística: a nivel nacional e internacional como lo son la FIT (Feria Internacional de Turismo), Feria Buenos Aires Turismo, Feria Armas, caza, pesca y vida al aire libre.
- Participación en La Feria Multisectorial de la Producción, el Trabajo, el Comercio y los Servicios del Sur Argentino FISA 2009 en la ciudad de Bahía Blanca.
- Se firmaron convenios con instituciones educativas, ONG'S que permitieron la realización de pasantías, talleres de capacitación.

Realización del Plan Estratégico Participativo de Turismo Sustentable del Partido de Patagones, ya puesto en marcha por el Municipio junto a profesionales pertenecientes a la Universidad Nacional del Sur y el organismo de financiamiento (Fundación Iberoamericana Carolina).

- Realización de numerosas visitas guiadas destinadas tanto a instituciones del Partido como de la provincia de Río Negro.
- Diseño, confección e impresión de material gráfico promocional como así también en formato digital a efectos de ser distribuidos a los turistas que visitan la Comarca y Bahía San Blas.
- La recepción de medios especializados gráficos, televisivos y radiales.
- Participación en la organización de diversos acontecimientos culturales y deportivos en coordinación con otras áreas municipales como las alusivas al 22 de Abril, fiesta Provincial del 7 de Marzo.
- Participación anual en encuentros de Turismo en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, como la "Feria Buenos Aires Turismo FEBATUR y "Feria Internacional de Turismo FIT". La Feria Multisectorial de la Producción, el Trabajo, el Comercio y los Servicios del Sur Argentino FISA 2010 en la ciudad de Bahía Blanca y además en esta ciudad se llevó a cabo el "Lanzamiento de la Temporada Turística Estival del Partido de Patagones".

- Realización de numerosas visitas guiadas destinadas tanto a instituciones del Partido como de la provincia de Río Negro
- Desarrollo de políticas para dar relevancia al Patrimonio Histórico Cultural en Patagones:

-La Comisión Nacional de Museos Monumentos y Lugares Históricos, declara por ley “Bien de interés Histórico Nacional” al Casco Antiguo de Carmen de Patagones.

-El Poder ejecutivo nacional declara por decreto presidencial al casco Antiguo como “Poblado Nacional”.

-Se crea la Comisión de Gestión de Patrimonio Histórico a cargo de la Dirección de Patrimonio Municipal y se implementa el programa de sensibilización y concientización “Ida y Vuelta en la memoria” (Año 2002).

-Creación del Plan estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones (Años 2005 – 2006).

-Realización del Plan de Valorización del Patrimonio Cultural de Carmen de Patagones declarado de interés turístico provincial.

### **8.1.3 Análisis de la demanda**

#### **Temporada de Diciembre a Marzo 2003-2014**

En los años 2003/2004 se registraron 9944 turistas y en los años 2007/2008 se registraron 11053 por lo tanto el turismo en Carmen de Patagones creció; pero en los años siguientes decreció llegando a 8717 turistas (ver Anexo I).

#### **Llegada de turistas a Carmen de Patagones de Enero a Agosto de todos los años**

La cuantificación de los turistas que arriban a Carmen de Patagones se realiza mediante encuestas aplicados en la Oficina de Turismo Municipal.

Se realiza un registro de los turistas con variables a relevar:

-Procedencia

-Medio de Transporte

-Duración de la Estadía

-Tipo de alojamiento

-Destino del Viaje

## **Medio de transporte utilizado**

Del año 2003 al 2012 el medio de transporte que más se utilizó es el automóvil, obteniendo un segundo lugar el ómnibus, el ferrocarril en tercer lugar y por último el menos utilizado el aéreo (Ver Anexo I).

## **Procedencia de los visitantes**

Mediante el registro de turistas que se realiza en la oficina de informes una de las variables es la procedencia; resultando que la mayoría de los turistas pertenecían a la ciudad de Buenos Aires, en segundo lugar se encuentran los turistas del Alto Valle y Valle Medio como así también los visitantes internacionales y en menor medida turistas del Litoral Atlántico Patagónico, Interior del País, Cuyo, Mesopotamia, Cordillera y Resto del País.

## **8.2 Actores Privados**

Se crea La Asociación de Guías de Turismo de la Comarca Viedma - Carmen de Patagones hacia 1994 en instancias de ser Viedma sede del congreso nacional de juntas vecinales que atrajo a la ciudad de Viedma a cientos de congresales. Sus fundadores e integrantes habían realizado un "curso de guías de turismo local" dictado por la Municipalidad de Viedma; finalizado el acontecimiento algunos de sus integrantes continuaron realizando la actividad de guía con dos AVyT de Viedma, pero la asociación quedó reducida a su mínima expresión.

Por otra parte el Skâl Internacional, es otra de las instituciones que se formó en función de lograr "la participación de distintos representantes del quehacer turístico de la Comarca Viedma- Patagones", el día 26 de Agosto de 1997.

Con respecto a sus objetivos se trata de:

Una organización profesional de dirigentes del turismo en todo el mundo, que promueve la amistad y el turismo a nivel global. Es el único grupo internacional que engloba a todas las ramas del turismo. Sus miembros son directores y ejecutivos de la actividad que se

reúnen a nivel local, nacional regional e internacional para comentar y alcanzar asuntos de interés común”.

-En el año 2001 surge la Asociación de amigos por el árbol y la tierra que es una ONG a cargo de Carlos Larraniaga que se encargan de cuidar el medio ambiente.

-En el año 2010 Se crea la Cámara de comercio y afines en Bahía San Blas siendo su objetivo la defensa y nucleamiento de las actividades básicas de la economía de Bahía San Blas de la que forman y pueden formar parte toda persona física y jurídica que ejerza dichas actividades y se adhiera al estatuto de dicha Asociación. Esta Cámara está constituida por unas 15 personas estructuradas por 1 presidente, 1 vicepresidente, secretaria, prosecretaria, 1 tesorero, 1 protesorero ,3 vocal titular, 3 vocal suplente y por ultimo 3 revisor de cuentas.

Como metas se destacaban:

-Propender al fomento del turismo, desarrollo y progreso de Bahía San Blas y de sus asociados.

-Fomentar al desarrollo de las relaciones comerciales y culturales dentro del país y con el extranjero a través una activa y permanente acción regional, provincial, nacional e internacional.

-Fomentar el espíritu de solidaridad y conciencia empresaria, entre comerciantes, industriales y demás actividades afines.

-Defender los intereses colectivos del comercio, turismo y otras actividades afines.

Como fines de destacan:

-El estudio de los diversos problemas que afectan a nuestra zona en sus relaciones con las demás poniendo en conocimiento de las autoridades respectivas, el resultado de tales estudios y sus posibles soluciones.

-Analizar el funcionamiento de los servicios públicos que interesen a la región.

-Actuar como entidad conciliadora entre comerciantes, industriales y demás actividades turísticas, siempre que uno de ellos sea por lo menos asociado a la cámara.

-Fomentar la armonía empresaria-obrera.

-Representar y gestionar ante los poderes públicos los reclamos y protestas, pedidos y solicitudes que se crean justos y convenientes.

-Creación de la asociación Buró Tur Viedma Patagones, integrada por un grupo de empresas, profesionales y actores privados y públicos de la actividad turística local, cuyo fin es conformar un espacio que represente a toda la cadena de valor que integra la oferta de turismo receptivo de la Comarca.

Sus propósitos son:

- Promover de manera directa o indirecta actividades relacionadas con el turismo.
- Realizar convenio con organismos públicos-privados para lograr así posicionar a la COMARCA en el mercado nacional e internacional como un destino emergente.
- Promocionar y posicionar en los mercados la COMARCA Viedma- Patagones y su entorno como destino turístico.

El Buró se ha conformado como una asociación civil sin fines de lucro que busca “el bien común para la comunidad a través del desarrollo turístico, principalmente receptivo”. En el encuentro participó el intendente de Viedma, Jorge Ferreira, el representante del municipio de Patagones, Roque Barilá; el secretario de Turismo de Río Negro, Jorge Cerutti; y funcionarios provinciales y locales.

## **9 .Marco Normativo**

### **9.1 -Uso y ocupación del suelo en Carmen de Patagones**

El código Urbano es el documento encargado de delimitar o incentivar la radicación de emprendimientos en función de cada zona.

### **9.2-Créditos y Exenciones fiscales de la provincia de Buenos Aires para la actividad turística.**

Los proyectos llevados a cabo por el gobierno de la Provincia de Buenos Aires, en materia de financiamiento e incentivos para la realización de obras se detalla a continuación:

#### **9.2.1-Programas dirigidos al Sector Privado**

Programas de acción propuestos por el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires (Subsecretaría de Pequeña, Mediana y Microempresa).

- Programa Fuerza Productiva
- Unidad de Enlace CFI

- Guía de Asistencia Financiera para Micro Emprendimientos Turísticos en la Provincia de Buenos Aires.

### **9.3-Marco Legal Turístico**

El Marco legal del sector turístico de la ciudad está compuesto por todas las leyes, decretos y ordenanzas que rigen el funcionamiento de la actividad. Estos mecanismos delimitan y orientan el accionar tanto del Sector Público en todos sus niveles como del Privado.

#### **Leyes-Decretos-Ordenanzas Nacionales:**

- Ley Nacional de Turismo N° 25997 (año 2005).
- Ley Nacional Protección del Patrimonio Arqueológico y Paleontológico N° 25743/03.
- Ley Nacional Integral del Medio Ambiente y los Recursos Naturales N° 11.723.
- Decreto Nacional N° 401/03 Declaración del casco de la ciudad como “Poblado Histórico Nacional”.

#### **Provinciales**

- Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto N° 06769/1958).
- Ley de la Provincia de Buenos Aires N° 14209 (año 2010).
- Ley de Presupuesto Mínimos de Protección ambiental de los Bosques Nativos N° 26331.
- Decreto Provincial N° 2141 /86 declara al casco antiguo de Carmen de Patagones como “Centro Histórico Provincial” y Polo de Desarrollo Turístico de la provincia de “Buenos Aires” y como “de interés Provincial “a las acciones para su preservación, revitalización y recuperación del patrimonio habitacional.
- Decreto Provincial N° 659(2007) Reglamento de Reclasificación y Re categorización de Los Alojamientos de la provincia de Buenos Aires.
- Ley de la Provincia de Buenos Aires N° 14005 establece un Régimen de Crédito Fiscal que se aplicara a los sujetos que realicen inversiones en la provincia (construcciones de nuevos inmuebles –finalización de obras –Inversiones Agrícolas, ganaderas, industriales, Turísticas, etc.)

- Decreto Provincial N°8578/86 Declara de Interés Provincial a los trabajos de preservación, revitalización y recuperación del patrimonio habitacional del centro histórico de Carmen de Patagones.
- Ordenanza General de la Provincia de Buenos Aires N° 147 (año 1972) Define principalmente la transferencia a las Municipalidades del dominio de unidades Fiscales de Explotación turística.
- Decreto Provincial Ley N° 07682 (1971) Plan de Ordenamiento Urbano conjunto de las ciudades de Carmen de Patagones y de Viedma.
- Ley de la Provincia de Buenos Aires N° 8811, establece las multas a establecimientos o personas que infrinjan obligaciones establecidas por ley 5254 (Creación de dicha Dirección).
- Disposición PNES-RB, 6 N° 29/09, Diagrama una sectorización del Río Negro en función de los diferentes tipos de actividades o usos del recurso que se lleven a cabo.

## **Municipales**

- Código Urbano de Carmen de Patagones.
- Norma de Zonificación y Uso del Núcleo Urbano.
- Ordenanzas Municipales N° 1571/87 y N° 478/90 Creación de la “Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos” y también establece una delimitación normativa para conservación y puesta en valor del Centro Histórico de la ciudad.
- Ordenanza Municipal N° 1571/87 Determina como deber del Municipio de la ciudad regular la ejecución de trabajos de consolidación, reparación, restauración y mantenimiento como aspectos de la Conservación y construcciones nuevas en el área correspondiente al Centro Histórico.
- Ordenanza Municipal N° 4084/08, regula las actividades comerciales recreativas en aguas de mar y de río en el Partido de Patagones.
- Ordenanza Municipal, de los Concejo Deliberantes de Patagones y Viedma, la profesionalización del servicio de guías a nivel municipal, como así también del sector privado involucrado en esta actividad, contribuirá a una mejor explotación de nuestros recursos turísticos. La registración de las guías profesionales facilitará su contratación por los operadores privados.
- Ordenanza Provincial N° 2990 CONCEJO DELIBERANTE DE VIEDMA Capital de la Provincia de Río Negro acuerda la creación del Consorcio de Promoción Turística de la Comarca Viedma Patagones (COPROTUR), con la convicción de garantizar la



optimización de recursos, la complementación y la cooperación entre los gobiernos locales, y la participación comunicaría en el desarrollo de esta actividad económica.

## Diagnóstico

### 10. Evolución de la gestión turística

En la Evolución de la Gestión Turística se registran datos de presupuestos a partir del año 2002; por lo tanto años anteriores si bien contaban con recursos económicos para realizar diversos proyectos, no hay registros del presupuesto de turismo que hayan utilizado. La municipalidad fue aumentando su presupuesto del año 2006 al 2014 en un 80%, por lo tanto un aspecto positivo a destacar es que cada vez más presupuesto se fue destinando a Turismo ya que un principio comenzaron con un presupuesto de

\$ 130.027,43 en el año 2002 y terminaron con un presupuesto de \$ 1.125.626,00 del año 2014. Pero así también hay que tener en cuenta que parte del presupuesto se destina a bienes de consumo, gastos en personal, servicios no personales, bienes de uso y transferencias. Pero hay que destacar como aspecto negativo, que en el año 2013 contaban con un presupuesto de \$1.196.354,00 y en el año 2014 se contó con un menor presupuesto de \$1.125.626,00. También se puede ver que desde el año 1980 hasta el 2014 se realizaron tan solo dos planes turísticos (Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones y el Plan Turístico FUNDAMERICA – Comarca (Viedma- Carmen de Patagones). Muchas de estas propuestas de los planes se han cumplido pero otras no. Así también se han realizado diversos programas o proyectos a lo largo de esos años.

Se puede observar como el rango del Organismo Municipal de Turismo fue creciendo; es decir en principio en los años 1980 y 1990 fue una Comisión Turística, luego un área turística y pasó a ser Subdirección de turismo en el año 2000. Por último Dirección de Turismo en el año 2004. Es decir el sector turístico cada vez fue adquiriendo mayor importancia.

En cuanto a los Recursos Humanos se observa como un aspecto positivo como fue creciendo el personal turístico año tras año y como se fueron incluyendo a este sector cada vez más profesionales en turismo. Empezaron con gastronómicos, administrativos, etc y terminaron con técnicos y licenciados en turismo. En este sentido el Director en Turismo fue adquiriendo mayor profesionalismo, es decir el puesto de Director de Turismo lo asume un “Licenciado en Turismo”.

En cuanto al tipo de Turismo se observa cómo se fueron implementando diferentes modalidades. Debido a sus playas y ríos en 1980 comenzaron con un Turismo de Sol

y Playa, de Naturaleza, luego se implementó un Turismo Cultural ya que cuentan con el Casco Histórico que posee diversos Monumentos, Lugares y Bienes históricos. El patrimonio histórico-cultural le concede a Carmen de Patagones una ventaja comparativa que la diferencia del resto de los destinos de la región y hasta de la vecina ciudad de Viedma; ya que si bien es cierto que la historia es compartida, la mayoría de los testimonios materiales o tangibles se plasman en la ribera y ciudad maragata. En 1981 se implementa un Turismo Deportivo con diversas actividades como (canotaje, fútbol, básquet; etc.). Los diferentes tipos de Turismo se fueron implementando a medida que la ciudad crecía como destino Turístico, entonces esto es aspecto positivo a destacar. Pero así también hay que remarcar que sigue habiendo una escasez de actividades recreativas para los turistas que ingresan a la zona.

Otro tema a remarcar son las diferentes cámaras o asociaciones que fueron surgiendo año tras año, pero estas nunca tuvieron una continuación es decir que fueron desapareciendo con el pasar de los años. En el año 1980 surge la Comisión de turismo de Bahía San Blas y se crea el COPROTUR (Consortio de Promoción Turística de Viedma y Carmen de Patagones) en 1991, luego se crea la Asociación de Guías de turismo en 1994 y la Institución Skal Internacional en 1997. En el año 2000 se crea la Agencia de Desarrollo MicroRegional Viedma-Carmen de Patagones. En el 2001 surge la Asociación de amigos del árbol y la tierra (Asociación medioambiental). Pero ninguno de ellos tuvieron continuación; es decir duraron unos años y luego tuvieron un descenso. Se crea el Concejo de desarrollo en Bahía San Blas en el año 2003, en el año 2010 se crea la Cámara de comercio y afines en Bahía San Blas y por último en el año 2011 se crea la asociación Buro de Promoción Turística.

Estas cámaras o asociaciones turísticas deberían tener una continuación en el tiempo. Si bien en un tiempo actuaron de manera conjunta, con el paso de los años fueron desapareciendo. La mayoría de las organizaciones locales, aunque bien intencionadas, decayeron con el paso del tiempo perdiendo en la mayoría de los casos su capacidad de acción y su razón de ser. Asimismo, es necesario destacar que algunos entes se encuentran sólidamente estructurados y funcionan eficientemente.

## 11. Estudio de la Demanda

Una de las principales viscidudes que enfrenta hoy la actividad turística en Patagones se traduce en la escasez de proyectos de inversión tanto públicos como privados que sean capaces de poner en valor los espacios y atractivos locales. En cuanto al destino final de los turistas que concurren a Patagones como se observa en los gráficos por lo general es hacia la Comarca, pero así también muchos se encuentran de paso hacia Puerto Madryn, Las Grutas, Buenos Aires, Patagonia Austral; etc. La ciudad de Carmen de Patagones es un centro de escala, es por eso que la afluencia de visitantes solo tiene incidencia en enero, febrero, marzo, junio y julio. Pero los dos meses que concurren más cantidad de turistas son el mes de enero y febrero. Este hecho ocasiona una marcada estacionalidad. Esto influye de manera directa sobre el accionar público y privado, condicionando las posibles inversiones que se pueda llegar a desarrollar sobre el destino. El turista que llega a un destino necesita estar constantemente motivado a través de actividades o experiencias que agreguen valor a su estadía.

En cuanto a las estadísticas de la demanda de temporada de diciembre a marzo se pueden observar que en el año 2003/2004 cuentan con 9944 turistas teniendo un ascenso de 10951 turistas en el año 2006/2007 y luego descendió con un número de 8717 turistas en el año 2013/2014. Es decir se puede observar que el turismo tuvo un pico en el año 2006/2007 pero luego fue decayendo.

El medio de transporte que utilizan por lo general los turistas que concurren al Destino "Carmen de Patagones" son vehículos ya que la mayoría que concurren al destino son familias; mientras que el menos utilizado es el aéreo. Por lo general se utiliza en mayor medida el vehículo como un ahorro del viaje que realizan. Pero así también esto refleja un bajo porcentaje que arriban a la ciudad en tours organizados u otros medios.

Hay una gran afluencia del Conurbano Bonaerense. Pero por otro lado se observa que una escasez de arribos a la ciudad de Río Negro, Sur Norpatagónico como así también del Interior del País.

También hay que destacar que las estadísticas turísticas que se realizan actualmente son anuales, pero en años anteriores solo se encuentran registros de estadísticas por temporada. Como así también hay que destacar al analizar la duración de los turistas en Carmen de Patagones, más de la mitad tan solo se queda dos o tres días, mientras que el resto se queda un tiempo prolongado de más de siete días.

Otro aspecto a destacar son la ausencia de preguntas que permitan determinar las necesidades insatisfechas de la demanda real o del consumidor potencial, con el fin de poder corregir falencias o debilidades y poder satisfacer a los turistas que concurren al Destino.

## **12-Marco Legal**

En la ciudad de Carmen de Patagones, el marco regulatorio tanto Provincial como Nacional, se encuentra acompañado de un esquema legal Municipal lo cual es punto favorable ya que se destacan numerosas ordenanzas y decretos que influyen en el desarrollo turístico de la región.

## **13. Rol del Sector Público**

En la Dirección de Turismo se realizan trabajo en conjunto con organismos públicos (municipios de la región, organismos regionales, provinciales y nacionales) pero no se realizan trabajos en conjunto con el sector privado (cámara de hoteleros, comerciantes, restaurantes, etc.) ya que este sector hoy en día es muy pasivo.

Si se considera la capacidad del turismo local como fuente generadora de riqueza y la calidad de los atractivos locales, es evidente que ya hace años el liderazgo turístico municipal no ha alcanzado un proceso de desarrollo acorde con las potencialidades del destino. La Dirección de Turismo necesita mayor grado de autonomía en la gestión. El municipio es la base del orden político-administrativo y es el lugar donde se establece una relación directa entre el poder y la sociedad, por lo tanto es necesario dotarlo de autonomía plena y promover la participación ciudadana. El problema mayor radica en cómo lograr una eficiente gestión con la escasez habitual de recursos financieros, en especial a nivel turístico.

A nivel municipal la partida presupuestaria asignada a la financiación turística suele ser escasa y por lo general existen otras prioridades en la agenda política local.

## **14. Promoción Municipal**

En los últimos años la actividad turística ha disminuido, lo cual esto es un indicio para desarrollar políticas de promoción, pues el rol que posee el municipio es el de informar y promover la oferta turística de un determinado destino; es decir una acción que deberá gestionarse de manera comprometida y sostenida en el tiempo.

## **15. Matriz FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas del destino o clúster en cuestión al compararlo, de manera objetiva y realista, con las oportunidades y amenazas claves del entorno en el cual se desarrolla dicho clúster.

El análisis FODA tradicional consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del destino, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y, por lo tanto, sobre los que resulta posible actuar directamente.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el clúster en el mercado seleccionado, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo, de manera que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

Se debe:

\*Aprovechar y maximizar las oportunidades y fortalezas

\*Minimizar o anular las amenazas y debilidades.

### **Análisis Interno:**

#### **-FORTALEZAS-**

-Realización de eventos programados de jerarquía nacional e internacional: La Patagones Viedma, la Regata del Río Negro, la Fiesta del Río, los Concursos de Pesca, la Fiesta de la Soberanía Patagónica, etc.

-Vigencia de un adecuado marco legal local, provincial y nacional que regula y potencia el desarrollo de la actividad.

-Creación de oficina de informes en Carmen de Patagones y Bahía San Blas

- Ubicación estratégica de Carmen de Patagones de paso hacia destinos importantes de la Patagonia argentina.
- Crecimiento del rango del sector turístico (Comisión de Turismo, Área de Turismo, Subdirección de Turismo y por último Dirección de Turismo).
- Surgimiento de diferentes modalidades de turismo (turismo de naturaleza, de sol y playa, turismo deportivo y turismo cultural).
- Aumento del presupuesto desde el año 1980 hasta el año 2014 que se fue destinando a turismo.
- Aumento de la cantidad de recursos humanos dedicados a la actividad turística.
- Existencia del Plan Federal de Turismo Sustentable 2005-2016 y del Plan Estratégico Participativo de Turismo Sustentable del Partido de Patagones.

#### **-DEBILIDADES-**

- Escasa participación de la comunidad local en la planificación turística.
- Insuficientes acciones de la Dirección de Turismo en la promoción del destino.
- Escasa cantidad de recursos humanos capacitados.
- Insuficientes presupuestos destinados a la promoción.
- Escasa conciencia, capacitación y compromiso por parte de la sociedad local.
- Escasas propuestas de capacitación del personal y de la población.
- Difícil acceso a líneas de créditos y a exenciones impositivas para emprendimientos vinculados a la actividad turística.
- Marcada estacionalidad.
- Acotada asignación presupuestaria de los organismos oficiales de turismo.
- Escasos registros estadísticos anuales.
- Falta de recursos económicos para realizar inversiones hoteleras, gastronómicas, etc.

## **Análisis Externo:**

### **-OPORTUNIDADES-**

- Crecimiento del turismo interno a nivel nacional.
- Crecimiento de una cultura del ocio y de la recreación a nivel mundial.
- Acceso a nuevas tecnologías de la información.
- Complementariedad con la ciudad de Viedma.
- Aumento de los feriados largos.
- Crecimiento del Turismo Cultural

### **-AMENAZAS-**

- Aumento de la competencia: crecimiento y consolidación de nuevos destinos emergentes en todo el país.
- Déficit de inversiones públicas.



## CAPITULO IV

### 16. PROPUESTAS DE LINEAMIENTOS TURISTICOS

Planificar es la acción de racionalizar acciones a futuro. Planificación y gestión son parte de un mismo proceso. Por lo tanto, es importante hacer algunas consideraciones sobre el gerenciamiento público en el nivel local de gestión del territorio para la actividad turística. Es requisito para una buena gestión partir del conocimiento de las condiciones internas de la organización (fortalezas y debilidades), como también de las posibilidades (oportunidades) que se presentan y de los riesgos que existen (amenazas). Por supuesto esto depende de una buena cooperación tanto de los sectores públicos y privados como de la sociedad civil.

#### 16.1 Promover la gestión de la calidad del Destino

-Gestión de la CALIDAD del DESTINO: Mejoramiento del sector turístico en lo que se refiere a la prestación del servicio, a los servicios públicos del destino, a los recursos humanos. Aumentar la conciencia turística de la población residente, el compromiso e identidad con su territorio también están directamente involucrados en este lineamiento. Es importante que el organismo Local de Turismo implemente la calidad interna y promueva la gestión de la calidad en el destino para lograr una mayor satisfacción por parte de los turistas.

El proceso de planificación debe ser de carácter participativo y flexible, es decir que haga participe a los diferentes actores implicados en el proceso y que el mismo se pueda adaptar ante cambios en el contexto situacional en el que se encuentra inmerso el proyecto en cuestión y así poder lograr un desarrollo turístico sustentable que beneficie tanto a generaciones presentes como a futuras.

En este sentido, si bien es el Organismo Municipal de Turismo quien tiene que implementar las políticas turísticas, con el fin de fomentar el desarrollo local (económico, social, cultural, ambiental, entre otros), es evidente que debe realizarlo en consonancia con los distintos sectores. Es por ello que adquiere fundamental importancia la coordinación de la actividad con las distintas áreas municipales y la existencia e interacción con las asociaciones empresarias, profesionales y las organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, y para que desplieguen todo su valor agregado, será

necesario que la definición de las áreas críticas de actuación, las asignaciones de recursos y la estructura jerárquica, sean compatibles con las potencialidades y con el posicionamiento que se pretende.

Para ello se plantean los siguientes objetivos:

Objetivos:

1. Implementar planes, programas o proyectos que impulsen la actividad turística.
2. Sensibilizar y concientizar a la población residente sobre los beneficios de la actividad turística y su mejor aprovechamiento.
3. Contar con recursos humanos capacitados en el sector.
4. Mejorar la calidad integral del destino.
5. Hacer uso de las TICS (tecnologías de la información y comunicación) como una herramienta de promoción y gestión turística.
6. Preservar los recursos turísticos.
7. Incentivar al sector privado para el desarrollo de la actividad turística.

## **16.2 Investigación y conocimiento de los mercados objetivos**

Conocer nuestro mercado objetivo nos permitirá elegir los medios de comunicación, distribución y promoción adecuados para comercializar nuestro producto con eficiencia en dicho mercado; como así también segmentar nuestro mercado objetivo nos permitirá entender mejor la demanda y orientar nuestra oferta y esfuerzos de marketing a satisfacer las necesidades específicas de ese segmento.

Objetivos:

1. Recolectar datos estadísticos anualmente.
2. Medir el nivel de satisfacción de los turistas.
3. Analizar los mercados potenciales, identificando nichos a captar, tales como: congresos, negocios, turismo rural, observación de avifauna, gay friendly, etc., utilizando fuentes de datos secundarias (web, estudios realizados, etc.) y analizando ciudades competitivas.
4. Crear bases de datos y registros para sistematizar la información recolectada.

5. Definir y aplicar estrategias de segmentación y micro segmentación de mercados, acuerdo a los gustos y preferencias de los visitantes y al ciclo de vida de los productos.

### **16.3 Fortalecer la Gestión Turística**

Es necesario analizar la posibilidad de que surjan asociaciones de turismo y que se conviertan en una organización que potencie el crecimiento de la actividad y comience a reorganizar muchas de las falencias locales.

Para iniciar un proceso de transformación real, más allá de cualquier discurso retórico oficial, se deberá contar con un apoyo efectivo en materia de inversiones públicas y con una participación activa del sector privado. Sin este acompañamiento, el desarrollo turístico de cualquiera de los destinos locales estará destinado a un fracaso constante. El desarrollo turístico local requiere del diseño de herramientas y/o instrumentos de gestión adecuados, basados en alianzas entre el estado, los privados y la comunidad. Ello supone una participación comprometida y coordinada de todos los actores sociales, permitiendo la utilización socio-económica de los recursos en pos de definir productos turísticos sobre la base del desarrollo sostenible. El efecto directo será alcanzar mejores estándares de calidad de vida, porque implica articular crecimiento económico y equidad social, mejorar el consumo turístico, como así también aumentar el presupuesto del Organismo Turístico Municipal.

Objetivos:

1. Crear de una asociación civil que nucleee a los profesionales en turismo y que este tenga continuidad en el tiempo.
2. Generar programas de Integración Institucional: Firma de convenios de colaboración entre organismos públicos y/o privados, con la finalidad de promover el desarrollo de la actividad turística.
3. Cooperación del sector público como así también del sector privado.
4. Aumentar el presupuesto del Organismo Turístico Municipal.
5. Delinear e incentivar la radicación de inversiones específicas que potencien el desarrollo del sector turístico.

6. Mantener un fluido contacto con áreas de gobierno nacional, provincial e internacional a través de la coordinación e intercambio de información que sirva para una mejor gestión.
7. Gestionar mecanismos que incentiven a inversores, operadores y turistas.
8. Creación de un ente mixto que potencia el desarrollo turístico.

#### **16.4 Contar con recursos humanos capacitados en el sector turístico**

Es necesario una formación y capacitación específica en la temática turística de los recursos humanos que se desempeñan en esta actividad.

Es fundamental que tanto el personal de la Oficina de informes turísticos como en el personal de la Dirección se capacite ya sea con diversos temas vinculados a la actividad turística como así también cursos de idiomas.

Si uno de los objetivos del Estado en relación al desarrollo turístico es la generación de empleo por ejemplo es de gran importancia capacitar las personas, para que estos puedan optar a posibilidades reales de encontrar un empleo que sea satisfactorio y benéfico para ellos. **Otro aspecto a destacar es que es importante contar con profesionales en el área que tengan conocimientos del área turística y que cuenten con su título habilitado.**

Objetivos:

1. Coordinar acciones de capacitación con entidades y organismos oficiales provinciales y nacionales, destinadas a los recursos humanos de la actividad, a partir de las falencias locales.
2. Generar programas de capacitación a nivel gerencial, directivos y propietarios de establecimientos, en temas de responsabilidad social empresarial, management, asociatividad/redes, calidad, entre otros, destinados a la mejora y competitividad del sector.
3. Generar programas de capacitación para actores directos e indirectos de la actividad turística, especialmente cursos de oficios relacionados.

## **16.5 Realización de acciones de promoción turística**

La promoción turística entendida como el proceso a través del cual el consumidor es asistido para asumir una actitud favorable ante un producto o servicio, queda a cargo de una considerable diversidad de agentes tanto públicos como privados y destaca una de las actividades con mayor cuidado y calidad de ejecución así como en la diversidad de los medios empleados: campañas publicitarias, inserción y contacto en los medios de comunicación, información en soportes diversos, mercadotecnia, participación en ferias, páginas web, entre otras. Todas estas modalidades pueden realizarse en forma independiente, conjunta o combinada, y aquí nos encontramos una vez más en área que desplegar tareas y trabajo, y genera empleo, ya que la industria de la publicidad es uno de los pilares a la hora de realizar cualquier tipo de promoción.

En los últimos años, la aparición de los nuevos medios y redes sociales facilitó y contribuyó a producir contenido online sobre el destino y a mantener una comunicación más fluida con los posibles visitantes. Los organismos oficiales de turismo deben estar atentos a las transformaciones causadas por el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Así, es fundamental que el Estado modernice las estrategias de promoción, planificación y gestión para acompañar dichos cambios.

Objetivos:

1. Diseñar y generar acciones de promoción hacia el turista en los comercios (tarjeta de descuentos; cupones; difusión de actividades culturales; juegos con premios; etc.)
2. Realización de folletos turísticos, cartelería y señalética promocionando el destino.
3. Promoción del destino vía diferentes medios de comunicación (televisión, radio, páginas web; etc.).

## CAPITULO V

### 17. Conclusión

En el presente trabajo se desarrolla la evolución de la gestión turística de Carmen de Patagones desde el año 1980 hasta el año 2014.

La evolución del turismo en las últimas décadas nos permite identificar una actividad en franca expansión que ha ido ganando importancia en la economía mundial. Esto se refleja en el crecimiento del rango que adquiere el organismo turístico de Carmen de Patagones.

El objetivo principal de un destino turístico, es conseguir la satisfacción del turista y de esa forma será más competitivo. Incluso si fuera posible, superando sus expectativas. Por ello es de gran importancia conocer el nivel de satisfacción del turista para mejorar la gestión y planificación en aquellos aspectos que se detectaron como insatisfactorios desde el punto de vista de la demanda. Por lo tanto un destino es competitivo cuando es de calidad y por consiguiente cuando es sostenible. Por eso Carmen de Patagones debe trabajar el marketing de forma que la imagen que ofrezca, este relacionada con el concepto de marca que pueda tener como así también el producto que este vendiendo. Al ser un destino de paso se desarrollan diferentes acciones de promoción turística que le otorguen valor al destino turístico. El turista que llega a un destino necesita estar constantemente motivado a través de actividades o experiencias que agreguen valor a su estadía.

Se plantea mejorar el organismo municipal afianzando los productos existentes y generando a su vez nuevas oportunidades para satisfacer nuevas demandas.

De acuerdo a las entrevistas realizadas se demostró que la capacitación del personal es escasa, es a partir de aquí que se plantean propuestas de capacitación de los recursos humanos del sector turístico. Uno de los objetivos del Estado en relación al desarrollo turístico es la generación de empleo, es decir que es de gran importancia las capacitaciones de las personas, para que estos puedan optar a posibilidades reales de encontrar un empleo que sea satisfactorio y benéfico para ellos.

También se comprobó que para lograr todo esto necesitan de la ayuda del sector público como así también del sector privado. Es decir es necesario de que surjan asociaciones de turismo y que estas potencien el crecimiento de la actividad trabajando de manera mancomunadas y en forma sustentable.

Como ya se mencionó anteriormente el Organismo Municipal de Turismo es quien tiene que implementar las políticas turísticas, con el fin de fomentar el desarrollo local (económico, social, cultural, ambiental, entre otros), todo esto debe realizarlo con ayuda de los distintos sectores.

## 18. Bibliografía

- . Municipalidad de Patagones .1983.Código Urbano del Partido de Patagones
- COOPER, C. FLETCHER J. GILBERT, D. y WANHILL, S (1993). Tourism: Principles and practice, Pitman Publishing London.
- Dirección de Turismo. Diciembre 2014. Carmen de Patagones.
- DONAIRE J.A; la reconstrucción de los espacios turísticos. La geografía del turismo después del fordismo. Publicat a Sociedade e Territorio, num. 28.1998.
- EJARQUE ,2003.El uso de las fallas del mercado en los productos turísticos de destinos emergentes. Estudio de caso: destino Iguazú Cataratas (Argentina-Brasil).
- GANUZA, J.J; Perca, K y VIECENS, M. F.2010. Las Redes de Nueva Generación en España. Situacion actual y retos para el futuro,
- GARCIA Alejandro. OMT 1998. Algunas consideraciones sobre la actividad turística. Concepto y Definiciones de Turismo. Universidad Nacional de la Plata.
- LLAMBAY Nashua, 2014. “El turismo cultural como actividad dinamizadora de las economías locales. Estudio de caso: Carmen de Patagones.” Tesina de Licenciatura en Turismo. Bahía Blanca, Argentina. Universidad Nacional del Sur, Departamento de Geografía y Turismo, 87.
- MALASPINA Nahuel, 2013. “Revalorización de espacios subutilizados y con potencialidad turístico recreativa en las riberas del Rio Negro”. Tesina de Licenciatura en Turismo. Bahía Blanca, Argentina. Universidad Nacional del Sur, Departamento de Geografía y Turismo,126.



- MOLINA Sergio 2000. Plan Turístico Pinamar 2010-2025.
- Material de Cátedra, Planificación de los Recursos Turísticos. 2011. Departamento de Geografía y Turismo, UNS, Bahía Blanca.
- Municipalidad de Carmen de Patagones, 2007. Reseña Histórica Carmen de Patagones.
- Municipalidad de Carmen de Patagones, 2014. Sector contaduría.
- Organización Mundial del Turismo. 2003. "Introducción al Turismo". España.
- PORTER 1990. "Turismo y desarrollo sostenible en los Espacios Urbanos. El caso de las Palmas de Gran Canaria".
- RAMIREZ María y VELASQUEZ Luis 2006. Diagnostico de clima organizacional del Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato.
- RODRIGUEZ Sergio y otros. 2012 Plan Turístico Fundamérica. Fundación Americana para la Promoción del Desarrollo Sustentable y el Turismo.
- SCARPATI Federico 2009. Gestion de Destinos Turísticos. ISBN: 9786071702272
- SCHULTE Silke 2003. Guia Conceptual y Metodológica para el desarrollo y la planificación del sector Turismo. Santiago de Chile. ISBN 92-1-322160-6
- VALLS J.F. 2003. Las claves del Mercado turístico, cómo competir en el nuevo entorno. Ediciones Deustos, Bilbao.
- VELLENICH Jorgelina ,2005."Asociativismo intermunicipal: Una estrategia de desarrollo turístico" Análisis del caso Provincia de Buenos Aires. Tesis de Licenciatura

en Turismo. Mar del Plata. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, 93p.

- VINUESA Miguel Angel, Marchante Joaquín Seúl García y Hernández María García.2008. Destinos Turísticos: Viejos problemas, ¿nuevas soluciones? . España. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.804p. ISBN 978-84-8427-626-5.
- WALLINGRE Noemí y VILLAR Alejandro,2009. Desarrollo y Gestión de destinos turísticos. Políticas y Estrategias. Buenos Aires. Universidad Nacional de Quilmes.313p.ISBN: 978-987-558-186-9.
- ZINGONI José María y otros.2007. Plan Estratégico de Turismo Sustentable del Partido de Patagones, Fundación Carolina.

#### Páginas webs

- <http://www.patagones.gov.ar/turismo/datos/plano-patagones/>
- <http://lexicoon.org/es/turismo>
- [http://www.patagonia.com.ar/Viedma/709\\_La+Patagones-Viedma+.html](http://www.patagonia.com.ar/Viedma/709_La+Patagones-Viedma+.html)
- <http://www.patagones.gov.ar/deportes/competencias-acuaticas/regata/>
- <http://nulan.mdp.edu.ar/315/1/Apo2006a10v1pp62-77.pdf>.
- [http://www.verturismo.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2887:comarca-viedma-patagonespresentaron-buro-de-promocionturistica&catid=31:infoanovedaes](http://www.verturismo.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=2887:comarca-viedma-patagonespresentaron-buro-de-promocionturistica&catid=31:infoanovedaes)

- [http://www.conocelaprovincia.com.ar/buenos\\_aires/partidos/patagones/](http://www.conocelaprovincia.com.ar/buenos_aires/partidos/patagones/)
- <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041344/1-6%20Destinos%20Tur%C3%ADsticos%3A%20Definici%C3%B3n,%20funciones,%20agentes,%20componentes%20y%20estructura>
- <http://blog.fromdoppler.com/todo-lo-que-deberias-saber-sobre-mercado-objetivo/>
- [https://books.google.com.ar/books?id=ZkEDAwAAQBAJ&pg=PA35&lpg=PA35&dq=turismo+herramienta+social&source=bl&ots=AHc\\_EyCdbx&sig=ksvy8\\_Of4vmwzkRX0SyPwMu14c&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=turismo%20%3Aherramienta%20social&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=ZkEDAwAAQBAJ&pg=PA35&lpg=PA35&dq=turismo+herramienta+social&source=bl&ots=AHc_EyCdbx&sig=ksvy8_Of4vmwzkRX0SyPwMu14c&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=turismo%20%3Aherramienta%20social&f=false)

# ANEXOS

## 19. ANEXO I

### 8.1.3 Análisis de la demanda

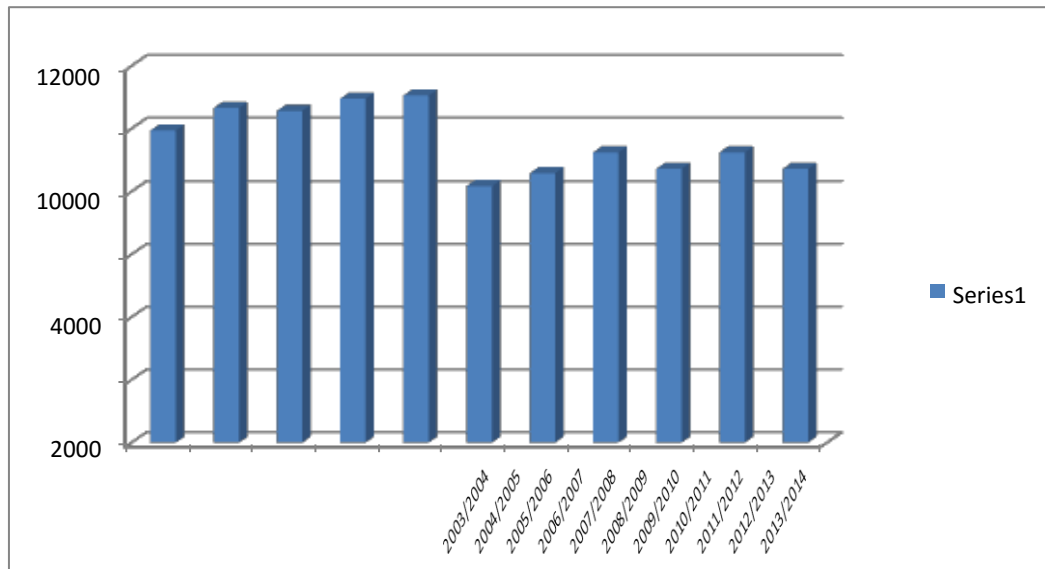
#### Temporada de Diciembre a Marzo 2003-2014

Cuadro N° 3

2003/2004	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
9944	10661	10564	10951	11053	8170	8583	9244	8717	9244	8717

Fuente: Elaboración Propia en base al Organismo Turístico Municipal..

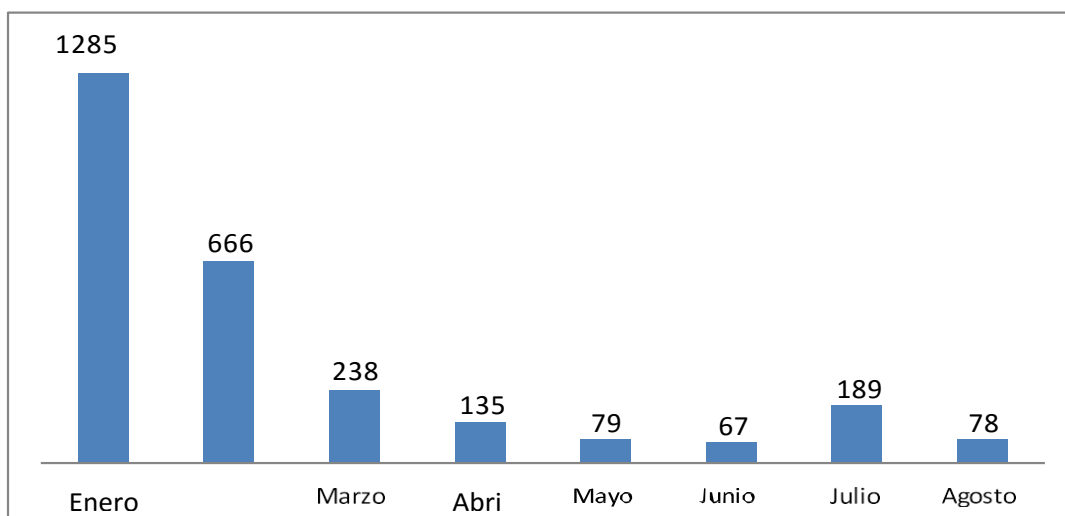
Grafico N°1



Fuente: Elaboración Propia en base al Organismo Turístico Municipal.

## Llegada de turistas a Carmen de Patagones de Enero a Agosto de todos los años:

Grafico N°2



Fuente: Dirección de turismo de Carmen de Patagones, 2014.

## Cantidad de Turistas

Arribo de turistas a Carmen de Patagones del 01 de noviembre de 2013 al 20 de abril de 2014.

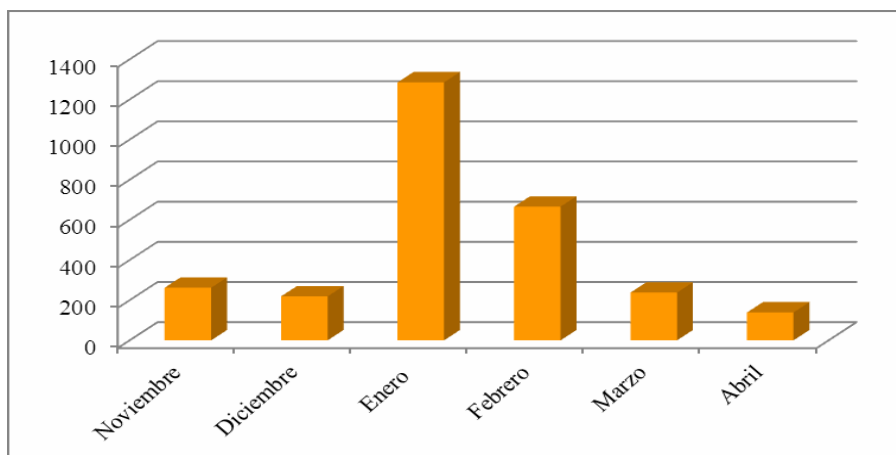
Cuadro N° 4

Periodo	Cantidad
Noviembre	262
Diciembre	219
Enero	1285
Febrero	666
Marzo	238
Abril	139
Total	2809

Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de turismo.

**Arribo de turistas a Carmen de Patagones del 01 de noviembre de 2013 al 20 de abril de 2014**

**Grafico N°3**



Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo.

**Cuadro N° 5: Medio de Transporte Utilizado**

	03/04	04/05	05/06	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12
Automovil	66,30	74,90	79,39	81,15	74,93	81,28	76,98	80,14	83,04
Omnibus	17,27	19,50	14,84	16,54	22,80	17,07	17,98	16,72	15,91
Ferrocarril	14,25	4,40	5,07	1,98	1,61	1,28	3,21	3,00	0,36
Aéreo	2,18	1,20	0,7	0,33	0,66	0,37	1,83	0,14	0,69

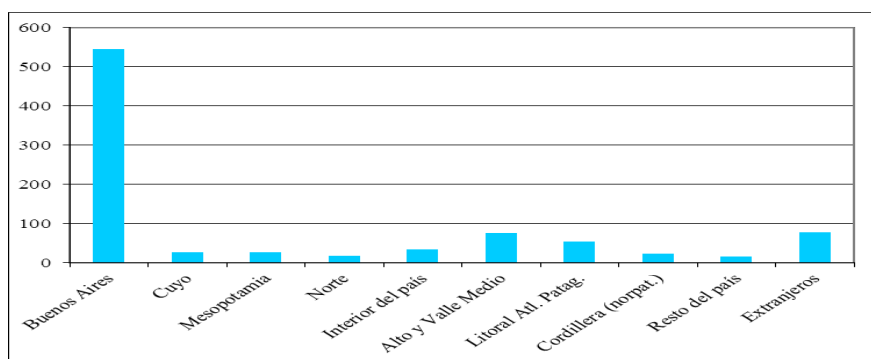
Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo.

**Cuadro N° 6: Procedencia de los Visitantes**

	Cantidad	Porcentaje
Buenos Aires	546	60,94
Cuyo	27	3,01
Mesopotamia	27	3,01
Norte	17	1,9
Interior del Pais	34	3,8
Alto y Valle Medio	75	8,38
Litoral Atl. Patagonico	53	5,91
Cordillera	23	2,5
Resto del Pais	16	1,78
Extranjeros	78	8,71

Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo.

**Grafico N° 4**



Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo.

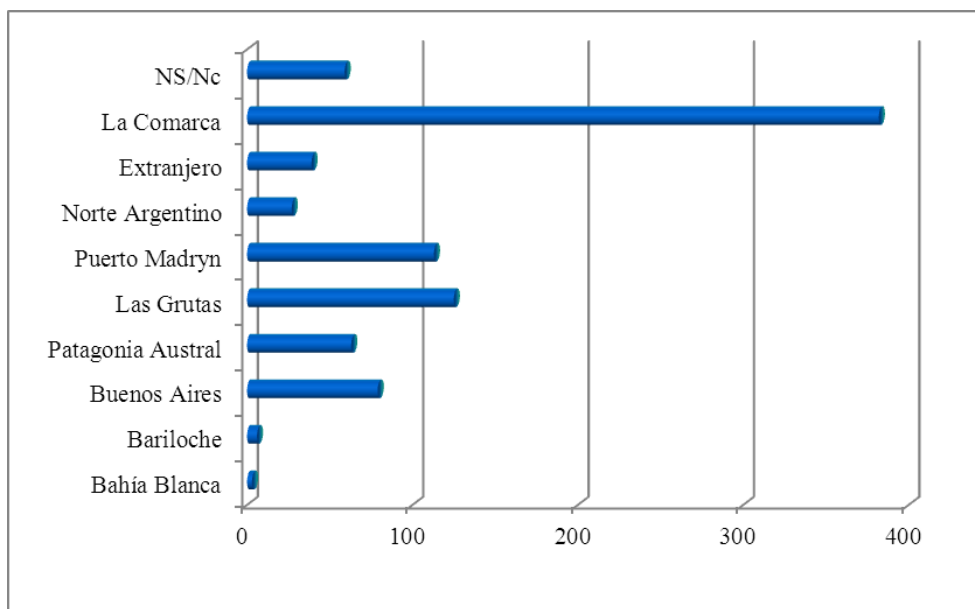


**Cuadro N°7 Destino Final de los turistas que pasan por la oficina de informes**

	Cantidad	Porcentaje
Bahía Blanca	3	0,33
Bariloche	6	0,68
Buenos Aires	79	8,81
Patagonia Austral	63	7,03
Las Grutas	125	13,95
Puerto Madryn	113	12,61
Norte Argentino	27	3,02
Extranjero	39	4,35
La Comarca	382	42,63
NS /NC	59	6,59

Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo.

**Grafico N°4**



Fuente: Municipalidad de Carmen de Patagones. Dirección de Turismo



## ANEXO II

### Modelo de Entrevista

**Entrevista a: Hoteleros y gastronómicos.**

FECHA: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

#### DATOS GENERALES:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: SEXO:

PROCEDENCIA:

**1-¿Considera a Carmen de Patagones como una ciudad turística? Si/talvez/no**

**2.- ¿Considera que una buena planificación y promoción del Destino puede ayudar a incrementar el turismo?**

**3-Del 1 al 10 cómo calificaría a Carmen de Patagones como destino.**

**4-¿Usted considera que Carmen de Patagones cuenta con la suficiente infraestructuray/o servicios como para recibir a turistas?**

**5-¿Usted considera que últimamente el turismo en esta ciudad ha crecido? si/no**

**6-¿qué actividades de recreación piensa usted que puede realizar en Carmen de Patagones?**

**7-¿Cree que la ciudad cuenta con suficientes actividades recreativas para realizar?**

**8-¿Recomendaría nuestra ciudad como Destino Turístico?**

**9-¿Existe una organización que los nucleee?**

**9.1-Si su respuesta es sí; ¿Estos cómo funcionan?¿Trabajan en forma conjunta con el municipio? ¿Se encuentran todos los que deben estar?**

**9.2-Si su respuesta es no; ¿Usted cree que es necesario crearlas?**



## **ANEXO III**

### **Modelo de Entrevista**

#### **Entrevista a integrantes del Organismo Municipal de Turismo**

##### **DATOS GENERALES:**

NOMBRE:

EDAD:

SEXO:

DURACION DE SU TRABAJO EN EL ORGANISMO DE TURISMO:

**1-¿El organismo turístico ha cambiado su rango desde que se creó?**

**2-¿Se realizan registros de estadísticas turísticas por temporada o anualmente?**

**3-Si se realizan estadísticas por temporada ¿pensó en la posibilidad de realizar un registro anualmente?**

**4-¿Cuál es el objetivo por el cual realiza estas mediciones?**

**5-**¿Poseen registro de información histórica en sus archivos?

**6-**¿Usted considera que el turismo ha crecido en los últimos años? Si/no ¿Tiene alguna iniciativa para incentivarlo?

**7-**¿Se realizan planes, programas o proyectos todos los años? Si su respuesta es no, ¿Cada cuánto se han realizado?

**8-**¿Se han cumplido alguno de esos planes, programas o proyectos?

**9-**¿Se realizan capacitaciones del personal?

**10-**¿Realizan un trabajo conjunto con organismos privados (cámaras de hoteleros, comerciantes restaurantes, etc) y ¿Con organismos públicos (otros municipios de la región, organismos regionales, provinciales y nacionales).?

**11-**¿Hacen uso de la tecnología de la información en el organismo?