



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA Y TURISMO

TESINA DE LICENCIATURA EN TURISMO

**“La planificación estratégica como instrumento de
desarrollo del turismo en la Comarca Viedma-
Patagones”**

Tesista: Fernández, María Lucía

Directora: Lic. (Mg). Rodríguez, Cecilia Alejandra

BAHÍA BLANCA 2019

*A mi familia, mis padres, mi abuela Norma y mis abuelos que hoy no están pero todos
mis logros van dirigidos a ellos.*

*A mis amigas y amigos que me apoyaron constantemente en todo este proceso
universitario.*

*A dos seres que no están presentes pero siempre los llevo en mi corazón y a ellos les
dedico todo.*

A la Universidad Nacional del Sur, donde me forme académicamente durante 9 años.

*A mi directora Cecilia Rodríguez por su predisposición, apoyo y conocimientos
brindados, como así también al excelente plantel docente de esta Universidad.*

*A la Municipalidad de Patagones, la Dirección de Turismo, la Secretaría de Desarrollo
Territorial y la Subsecretaría de Turismo de Viedma.*

*A toda la Comarca Viedma-Patagones que aportaron información de suma importancia
para este estudio.*

No dejo de agradecerme a mí por haber tenido tanta paciencia.

¡A todos y a cada uno, infinitas gracias!

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	6
1. CAPITULO I: ABORDAJE METODOLÓGICO.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	9
1.3 Hipótesis.....	9
1.4 Aspectos metodológicos.....	9
2. CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	12
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.1.1 Desarrollo local.....	12
2.1.2 La planificación turística.....	14
2.1.3 Planificación turística estratégica.....	15
2.1.4 De la planificación a la gestión turística.....	16
2.1.5 Actores público – privados.....	18
2.2 MARCO HISTÓRICO.....	21
2.2.1 Evolución histórica de la Comarca Viedma-Patagones.....	21
3. CAPITULO III: CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO.....	26
3.1 Localización.....	26
3.2 Conectividad.....	27
3.3 Aspectos socioeconómicos.....	30
3.4 Análisis de la oferta turístico recreativa.....	32
3.5 Análisis de la demanda.....	46
4. CAPITULO V: ANÁLISIS DE CASO.....	48
4.1 La planificación turística en Carmen de Patagones.....	48
4.2 La planificación turística en Viedma.....	51
4.3 Antecedentes de la planificación turística en la Comarca Viedma-Patagones..	52
4.4 La opinión de los residentes.....	54
4.5 La opinión de los informantes clave.....	60
4.6 Diagnóstico situacional.....	64
4.7 Matriz FODA	66
5. REFLEXIONES FINALES.....	69

6. BIBLIOGRAFÍA.....	73
7. ANEXOS.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I: Fundación Carmen de Patagones – Viedma.....	21
Figura II: La sal como producción local.....	22
Figura III: Batalla 7 de Marzo de 1827.....	23
Figura IV: Localización geográfica de la Comarca Viedma-Patagones.....	27
Figura V: Conectividad vial al Partido de Patagones.....	28
Figura VI: Conectividad vial a Viedma.....	28
Figura VII: Vista aérea de la Comarca Viedma-Patagones.....	29
Figura VIII: Itinerario del Tren Patagónico.....	30
Figura IX: Localización Camino de la Costa, provincia de Río Negro.....	46
Figura X: Edad de los residentes encuestados.....	55
Figura XI: Lugar de procedencia de los encuestados.....	55
Figura XII: Ocupación de los encuestados.....	56
Figura XIII: Importancia del turismo en la Comarca.....	56
Figura XIV: Participación de la comunidad local en la actividad turística.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I: Relevamiento y clasificación de los recursos turísticos en Carmen de Patagones.....	36
Tabla II: Relevamiento y clasificación de los recursos turísticos en Viedma.....	42

Introducción

El turismo es una de las actividades económicas y culturales más importantes con las que se cuenta en la actualidad. La actividad turística no solo genera movimiento y reactivación económica de la comunidad donde se desarrolla, sino también genera empleos diversificados, pudiendo ser una importante fuente de ingreso de divisas a la población residente. Este proceso permite impulsar valores tradicionales, generar calidad de vida en la población local y conservar el ambiente.

La actividad turística permite conocer y experimentar diferentes sensaciones, contribuye al intercambio cultural, a la diversificación económica y a la puesta en valor de los recursos de cada comunidad. En este proceso de valorización de los recursos, la comunidad local juega un papel fundamental, debe ser la protagonista y la generadora del desarrollo turístico de su propio territorio.

La Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998) señala la necesidad de efectuar una adecuada planificación si se desea alcanzar un valor importante como producto turístico y, consiguientemente, pueda ser relevante dentro de la economía local de la zona. El primer paso en todo proceso de planificación turística es la detección y comprobación objetiva del potencial que tiene una determinada localidad, municipio o región; una vez identificado, los actores locales tendrán mayores posibilidades de planificar y lograr un desarrollo turístico exitoso del destino.

La planificación estratégica busca la integración del turismo con otras actividades, tratando de maximizar los beneficios del lugar involucrando el mayor número de agentes sociales y económicos.

El modelo de planificación estratégica fue aplicado a las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones, que si bien pertenecen a diferentes provincias y están separadas por el Río Negro, poseen un importante y rico patrimonio histórico-cultural heredado de sus primeros pobladores y fundadores. Ambas son portal de entrada a la Patagonia y juntas componen una Comarca, que junto a su patrimonio natural configuran un destino con gran potencial turístico.

Por un lado, se encuentra la ciudad de Viedma, capital de la Provincia de Río Negro, que alguna vez fue pensada como capital de la República Argentina; es una ciudad moderna que conserva en su interior pocos vestigios de su historia, la misma se

encuentra muy cerca de balnearios turísticos de la costa Atlántica Argentina con un gran atractivo de fauna autóctona.

Por otro lado, Carmen de Patagones, cabecera del Partido de Patagones, es la ciudad más austral de la Provincia de Buenos Aires. En su extenso casco histórico, declarado Poblado Histórico Nacional, se sitúan las construcciones coloniales más antiguas y calles de caminos angostos con subidas y bajadas hacia el río, que al estar emplazadas en una zona de pendiente natural incrementan su valor paisajístico.

A partir de ello, el propósito del presente trabajo es estudiar los alcances de los planes de desarrollo turísticos vigentes en la Comarca, y en función de ello reflexionar sobre la factibilidad de desarrollar nuevas estrategias de planificación y gestión del destino que incluyen proyectos para alcanzar el desarrollo turístico y que ayuden a potenciar las fortalezas y oportunidades de la gestión local.

CAPÍTULO I: ABORDAJE METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

Al momento de planear estrategias turísticas, tanto Carmen de Patagones como Viedma, cuentan con documentos de planificación turística pero con disímiles alcances y niveles de aplicación. Dichas ciudades sufren de una incapacidad de la política para transformar el potencial turístico en una realidad tangible, impidiendo el desarrollo de dicha Comarca.

No obstante, se observa en una aproximación preliminar al área de estudio, que estas formulaciones no han sido suficientes para impulsar el desarrollo de las ciudades individualmente, ni de la Comarca como destino turístico. Por ello se presume que existen dificultades en algún componente del proceso de planificación y gestión del destino, como para poder alcanzar el éxito del mismo.

Se pretende entonces, fortalecer el sector turístico con la finalidad de alcanzar mayores niveles de competitividad como así nuevas inversiones público-privadas debido a los escasos proyectos de inversión para poner en valor los espacios y atractivos con los que cuenta la Comarca.

Se puede observar una alta demanda recreativa pero una baja demanda turística, ya que el turismo que llega a las ciudades es de paso generando así una marcada estacionalidad.

A su vez, mediante la observación y sondeo en el área de estudio, se ha podido determinar el desconocimiento de los residentes en cuanto a los servicios turísticos existentes, y la falta de participación ciudadana en las iniciativas turísticas. La baja valorización local del turismo como actividad económica es producto del bajo nivel de atención y respeto que la comunidad tiene por el turismo.

Por lo tanto en esta investigación surge el interrogante de ¿Los alcances de los planes de desarrollo turístico vigentes en la Comarca, son adecuados para desarrollar nuevas estrategias de planificación y gestión del destino?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

- Estudiar los alcances de la planificación turística vigente en la Comarca Viedma-Patagones como estrategia de desarrollo del destino.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar las características y componentes de los planes estratégicos de turismo de la Comarca Viedma-Patagones.
- Analizar los procesos de planificación estratégica turística en la Comarca Viedma-Patagones.
- Indagar en las problemáticas y dificultades de la planificación turística en la Comarca Viedma-Patagones.

1.3 Hipótesis

La utilidad de la planificación turística de un destino, está determinada por la capacidad de gestión de sus tomadores de decisiones.

1.4 Aspectos Metodológicos

Para llevar adelante el siguiente estudio se utiliza una investigación de carácter exploratoria la cual en términos de Hernández Sampieri (1998) tiene como objetivo examinar y explorar un tema poco estudiado del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Se caracteriza por ser una investigación más flexible, amplia y dispersa.

“Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas”
(Dankhe, 1986:412).

La investigación está basada en un enfoque cuali-cualitativo donde se explora a los participantes en relación con el contexto, describiendo y generando perspectivas teóricas utilizando datos que van de lo particular a lo general (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010).

Con la intención de contrastar la hipótesis y alcanzar los objetivos se comprendieron diferentes etapas: el primer paso fue la recopilación bibliográfica general y específica sobre el tema de estudio, utilizando fuentes primarias y secundarias para posteriormente realizar la selección y análisis del material bibliográfico relacionado con la temática planteada. Luego se concibió la idea a investigar, planteando el problema y estableciendo objetivos.

Para profundizar en el conocimiento de los resultados de la planificación vigente, se realizaron entrevistas a informantes clave por medio de cuestionarios semi estructurados con preguntas abiertas y cerradas que permiten ahondar en el conocimiento del objeto de estudio.

Para analizar la percepción turística de la comunidad local, residentes en las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones, se aplicaron encuestas pre-codificadas, combinando preguntas cerradas con alternativas de respuestas predefinidas, y otras mixtas combinando respuestas mutuamente excluyentes con una última opción abierta (ver Anexo I).

Los informantes, correspondientes a una muestra de 108 personas, de las cuales 74 corresponden a sexo femenino y 33 a sexo masculino, fueron seleccionados por muestreo aleatorio simple, con la única condición que fueran residentes de la Comarca.

La investigación se estructura en dos fases. Por un lado, el análisis de las características del área de estudio, su oferta y demanda; y por otro lado, el diagnóstico de los aspectos antes mencionados, sintetizados en una Matriz FODA.

En función de lo anterior, la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I, denominado abordaje metodológico se plantean los objetivos tanto generales como específicos, se formula una hipótesis de trabajo y se detallan los aspectos metodológicos para llevar a cabo la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla el marco de referencia, que incluye conceptos necesarios para abordar la investigación como base y fundamentación para un correcto estudio, como son el desarrollo local, la planificación turística y estratégica y su relación con la gestión, como así también los actores públicos y privados; y dentro del mismo capítulo se desarrolla el marco histórico sobre la evolución a través de los años de la Comarca Viedma-Patagones

El capítulo III se refiere al análisis de las características del área de estudio; su localización y accesibilidad y los aspectos socioeconómicos, se realiza el análisis de la demanda y de la oferta mencionando los recursos turístico-recreativos existentes en la Comarca.

En el capítulo IV, se realiza un análisis de caso evaluando la planificación turística en Viedma y Carmen de Patagones, los antecedentes en la planificación estratégica de la

Comarca, sumando la opinión de los informantes clave y residentes con un diagnóstico situacional y una Matriz FODA.

El trabajo concluye con las reflexiones finales, bibliografía y anexos sobre la investigación.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Desarrollo Local

Desde hace más de una década en la República Argentina y en otros países se incorporó al lenguaje de la vida pública el concepto de “Desarrollo Local”. Dicho concepto es entendido como un proceso producto de una construcción colectiva a nivel local, tiene como objetivo movilizar los recursos del territorio en torno de un proyecto común.

En los últimos años han ido desarrollando ideas y propuestas vinculadas al turismo como promotor de un desarrollo¹ a mediano y largo plazo. De esta manera, el desarrollo local busca articular el desarrollo productivo con la inclusión social a partir de la definición de un perfil de mejora para el territorio, realizando actividades que permiten movilizar los recursos locales y mejorar las condiciones de vida de la población. En ese sentido, requiere la participación tanto del gobierno local como también del sector privado.

El desarrollo local implica:

“...una mejora en las condiciones de vida de las personas, procede de una organización económica que garantiza el desempeño eficiente (y también competitivo) de los sistemas de empresas, pero no es la competitividad misma el objetivo último del desarrollo sino la creación de empleo y las mejores condiciones de vida material para los miembros de la comunidad local” (Varisco, 2008:56).

Si bien el desarrollo local es un proceso endógeno, que surge de la propia comunidad, no es un proceso aislado, sino por el contrario implica articulaciones locales, provinciales y nacionales que lo potencien. La falta de vinculaciones con una perspectiva nacional de desarrollo implica el riesgo de que surjan proyectos productivos locales que estén desvinculados de una idea de desarrollo, es decir no inclusivos, no generadores de tecnología ni de empleo local.

“Implantar conciencia turística no significa convencer a la sociedad de que el turismo es maravilloso y una opción ideal para mejorar la situación económica de la comunidad. Implantar conciencia turística es ante todo informar sobre las oportunidades y riesgos que la actividad turística puede suponer para la comunidad y también preparar y formar a la sociedad para asumir dicha actividad evitando

¹Se define desarrollo como aquella actividad que permite movilizar los recursos locales y mejorar las condiciones de vida de la población, en particular de los sectores más vulnerables (Casalis,2009)

tensiones y maximizando los beneficios de todo tipo (económicos, sociales, ambientales, culturales, etc.). La participación de la sociedad en el proceso de desarrollo turístico es imprescindible desde un enfoque democrático y de equidad social de las actuaciones.”(OMT, 1998: 28)

El desarrollo turístico es un complejo proceso en el que intervienen variables sociales, culturales, económicas, ambientales, institucionales y políticas que generan un crecimiento económico que impacta en las condiciones de vida de la población (Villar, 2012).

Cuando se analiza la actividad turística como una opción capaz de traccionar el desarrollo local en un territorio, es importante tener en cuenta que los procesos de desarrollo turístico, al igual que cualquier otra actividad productiva, deben hundir sus raíces en la propia sociedad local y que el turismo no ha de suponer la implantación de nuevas relaciones sociales, nuevos valores culturales o nuevas costumbres ajenas a la comunidad. (OMT, 1998).

Cada vez, es más habitual escuchar hablar sobre la importancia que tiene para los pueblos y ciudades contar con un proyecto de desarrollo generado a nivel local. Con distinto nivel de resultados alcanzados, recursos, planificación y participación de la comunidad, etc. Desde la comunidad, el desarrollo del turismo es visto como un factor limitante por la insuficiencia de políticas públicas y privadas concertadas al desarrollo turístico, lo cual no significa la ausencia de proyectos, sino como la carencia de estrategias capaces de valorizar el fuerte potencial local del desarrollo turístico.

En un contexto donde la crisis global impacta a nivel nacional, el desarrollo local es una estrategia que contribuiría a ampliar la autonomía, a potenciar los recursos locales y a hacer posible un nuevo modelo de desarrollo con inclusión social.

“Fomentar una estrategia de crecimiento sustentable, 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; por el otro, el desarrollo del sector terciario y la creación de empleo. El turismo es el sector de la actividad económica que genera mano de obra con la menor inversión.” (Rodríguez, 2010)

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

empresarial y un entorno social e institucional favorable que transforme estos recursos para que puedan contribuir con el desarrollo local.

2.1.2 La planificación turística

En los últimos veinte años, el turismo se consolidó como una actividad económica del mundo, generadora de recursos superiores a muchos rubros de la producción de bienes. La actividad turística puede no solo incentivar la preservación del patrimonio sino generar directrices para consolidar un proceso genuino de difusión y de concientización ciudadana, siempre que existan marcos adecuados de regulación y control.

La planificación es un proceso que permite establecer una visión estratégica para un área que refleje los objetivos y aspiraciones de la comunidad. Dicha planificación también debe contar con el consenso y participación de agentes públicos y privados con el fin de atenuar incertidumbres y generar compromisos de participación activa para que el plan sea realmente operativo a partir del compromiso que toma cada uno de los actores intervinientes.

“La planificación puede ser entendida como la acción mediante la cual ordenamos mental y secuencialmente diversas tareas, para el logro de unos objetivos previamente propuestos, tratando de minimizar el impacto de las fuentes de error. De este modo, la planificación adquiere el carácter de proceso” (Morales, 1994).

En este sentido, se puede decir que “la planificación turística ha sido definida, de manera general, como el proceso racional u ordenado para alcanzar el crecimiento o desarrollo turístico” (Molina, 1986, Godfrey y Clarke, 2000).

La planificación turística necesita de modelos y conceptos que puedan dar respuestas a asuntos críticos evidentes, como por ejemplo: la configuración espacial más deseable para facilitar el turismo en un destino y dentro de una región dada; como un destino puede integrar la planificación turística con la planificación regional o crear el modelo de planificación más conveniente para lograr una buena relación costo – efectividad.

Previo a cualquier intento de planificación turística, debe tenerse en cuenta la generación de actividades conectadas e integradas que prioricen el inicio de un proceso de desarrollo socioeconómico y cultural dentro de la comunidad. Se debe establecer el intento de aprovechar la actividad turística aportando y trabajando para el desarrollo de estructuras y personas que integran el sistema turístico, y que en esa misma planificación se abarca toda la comunidad local y sus principales referentes.

Planificar en turismo significa poder hacer una evaluación del impacto ambiental, económico, social y cultural de todo proyecto turístico identificando y definiendo una serie de problemas y proyectos prioritarios que tomen en cuenta los recursos turísticos naturales y socioculturales disponibles, la potencialidad y particularidad de la demanda turística.

2.1.3 Planificación turística estratégica

Se entiende a la planificación como “el resultado de un proceso lógico de pensamiento mediante el cual el ser humano analiza la realidad circundante y establece los medios que le permitirán transformarla de acuerdo con sus intereses y aspiraciones” (Molina y Rodríguez, 1991).

La planificación estratégica podría definirse como un instrumento que permite gestionar el cambio y pensar el mejor futuro posible, considerando las características particulares del entorno donde se inserta, así como también la participación y el consenso de los actores involucrados en dichos procesos. A partir de su aplicación, es posible identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, potenciando o aprovechando determinadas condiciones tanto internas como externas, así como minimizando o superando las circunstancias adversas (OIT, 2013; Vázquez Barquero, 2005; Madoery, 2001a y 2001b).

Asimismo, se relaciona con la previsión, con la anticipación a los cambios o sucesos futuros, tratando de orientarlos para el bienestar de un territorio u organización. En este sentido, quienes están a cargo de la gestión, pueden utilizar la planificación como un instrumento que permite establecer objetivos claros y bien definidos, estrategias apropiadas para alcanzarlos y utilización de los recursos necesarios que desembocarán en los resultados esperados (Ossorio, 2003; Ander-Egg, 2007).

Particularmente, el proceso de planificación estratégica se concreta o se materializa en la formulación de un plan estratégico, el cual constituye un documento en el que se plasman objetivos consensuados a mediano y a largo plazo que permiten transformar la realidad actual, al tiempo que se torna en un instrumento que orienta el pensamiento hacia la acción, ya que de manera anticipada se promueven acciones por seguir y se definen las formas y los medios reales para realizarlas en pos de lograr las metas propuestas. En este sentido, un plan estratégico se convierte en un instrumento que contribuye a los procesos de desarrollo de un territorio al permitir la definición y el

ordenamiento de las acciones de los actores individuales para alcanzar un objetivo común y compartido.

En el caso del turismo, la planificación estratégica se ha revelado muy apropiada, considerando que el sector se encuentra fuertemente influenciado por los permanentes cambios que se producen en el entorno cercano, y también en los contextos regionales, nacionales e internacionales (Popovich y Toselli, 2006). Es decir, en el turismo, dada la diversidad de componentes y la complejidad de actores y sectores que intervienen, se requiere de la formulación de políticas y de un sistema de planeamiento articulado en diversos órdenes y niveles para que sea posible una gestión racional y equilibrada de los recursos que se disponen.

La OMT (1998) reconoce que el turismo debe ser desarrollado y gestionado en una forma controlada, integrada y sostenible, por lo tanto, en esto radica la importancia de planificar un destino para prevenir o evitar problemas mayores en el futuro.

Fomentar una estrategia de crecimiento sostenible, basado en el desarrollo local y sustentado en proyectos integrales con una utilización racional del patrimonio cultural y natural, permitirá preservar las culturas y los entornos, el desarrollo del sector terciario y la creación de empleo.

Por lo tanto, la actividad turística puede generar importantes beneficios económicos sin ocasionar graves problemas ambientales o sociales, además de preservar los recursos y atractivos de manera perdurable en el tiempo. De ahí que en las últimas décadas se fue consolidando el concepto de planificación estratégica aplicada al turismo, debido a que se han ido comprobando los beneficios que la implementación de estos procesos trae a los destinos turísticos.

Se puede decir, que 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 (López, 2015).

2.1.4 De la planificación a la gestión turística

El turismo tiene una importante dimensión territorial. Los destinos, con sus recursos, son la base del sistema y en ellos se dejan sentir los impactos negativos y positivos del desarrollo de la actividad turística. Por esto, más allá de la actividad empresarial de las agencias, operadores turísticos o transportes, y los procesos relacionados con la

prestación de servicios en destino como alojamiento y restauración, el éxito del turismo depende en buena medida de la correcta planificación y gestión de la actividad turística sobre los espacios en que ésta se desarrolla.

La planificación y gestión turística son dos herramientas clave en la generación, desarrollo y posicionamiento de los destinos turísticos desde un punto de vista nacional e internacional. Por ello, el desarrollo de una planificación turística sostenible basada en un consumo racional de los recursos turísticos del territorio, la creación de nuevas modalidades de gestión que favorezcan la dinamización y la calidad de los destinos turísticos mediante la coordinación de los agentes públicos y privados, hace positivo contar con una planificación para promover el desarrollo local dentro de un marco sustentable.

La gestión de un destino varía según su situación y necesidades particulares. Según Mincetur (2014) para una correcta gestión es de suma importancia la planificación y desarrollo del destino, estableciendo un plan de trabajo o de acción del destino ejecutado por el ente gestor, en coordinación con los diferentes actores involucrados en la gestión. De esta manera se logrará consensuar estrategias, proyectos e inversiones turísticas que logren mejoras en infraestructura, desarrollo de capacidades y la competitividad del destino.

La planificación estratégica para ser efectiva depende de una combinación excepcional de cualidades que son poco frecuentes en los destinos, y que se vinculan principalmente a los proyectos de gobierno, la gobernabilidad, el liderazgo público y a la gestión, entendida esta última como el ejercicio práctico de la política turística (Malaspina,2018).

El destino involucra a numerosos actores públicos y privados con diferentes intereses y objetivos. Todos ellos son cruciales para el desarrollo y planificación del destino turístico, por lo que es necesario promover su participación comprometida en la gestión del mismo. En el sector público se destacan a gobiernos regionales y municipales; y en el sector privado, a los grupos de interés más representativos de la actividad turística, así como a las organizaciones de la población asumiendo responsabilidades de manera coordinada.

Detrás de las diversas organizaciones públicas y privadas se encuentra el ente gestor, que junto a otros actores busca el logro de objetivos comunes en favor del destino

turístico asumiendo la coordinación de actividades bajo una estrategia coherente. Su labor es generar compromisos a favor del destino turístico, que sumen recursos y experiencia. El éxito del ente gestor requiere alta capacidad para desarrollar y establecer alianzas al interior del destino turístico y también con otros destinos.

Es importante subrayar que la gestión pública debe caracterizarse por la acción. Por lo tanto cuando se refiere al análisis no se piensa necesariamente en diagnósticos científicos o académicos en los cuales se debe demostrar hipótesis, sino en la construcción de los datos necesarios que permitan tomar las decisiones acertadas.

En el caso de la Comarca Viedma-Patagones, que no solo comparten los recursos turísticos sino también las problemáticas sería fundamental contar con líneas rectoras que abarquen todo el territorio para poder ejecutar proyectos de planificación turística. Sería importante establecer una articulación entre ambos destinos, que permita generar alianzas para la promoción y para el desarrollo de productos.

Hoy la planificación se complementa con la necesidad de una estrategia que ayude a lograr los objetivos de la planificación, que integre las principales ideas, metas y políticas de una organización, donde se establezca una secuencia de acciones a realizar. La creación de un plan estratégico como una herramienta de gestión permite coordinar no solo acciones sino también actores involucrados en el proceso.

Los planes deben ser acotados en tiempo y espacio para no dispersar los esfuerzos en metas imposibles de cumplir que no tienen plazos establecidos. Lo importante es lograr definir aquellos obstáculos que posee el destino para lograr los objetivos, de manera tal de utilizar todas las energías y recursos de la Comarca en los puntos críticos que impiden un mayor avance en el cumplimiento de los objetivos del Plan.

Para ello, es imprescindible realizar también un análisis participativo de la situación en que se encuentra la Comarca para llevar adelante el plan y para cumplir sus objetivos tomando en consideración tanto los factores internos como externos de ambas ciudades.

2.1.5 Actores público - privados

En este marco, es importante señalar en primer lugar que la comunidad local tiene una incidencia directa sobre las posibilidades de éxito de cualquier proyecto de desarrollo. En el caso del turismo, esta realidad se acrecienta aún más debido a que el visitante establece una interacción estrecha con el residente. Esta relación podrá beneficiar o perjudicar al sector, en función de cómo se gestionen las variables vinculadas a la

concientización sobre 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.

El sector político de la comunidad, conformado por los organismos, funcionarios y autoridades de los gobiernos (nacionales, provinciales y municipales), 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 las prestaciones. Por otro lado, el sector privado usualmente contribuye a la generación de servicios y productos más competitivos que satisfagan las demandas del visitante. El reto está en lograr un trabajo coordinado entre ambos sectores.

La existencia de espacios de participación ciudadana tanto públicos como privados deberían ser especialmente considerados a la hora de generar cualquier proceso de desarrollo que involucre al turismo y al uso del patrimonio, entre ellos es la Municipalidad quien dispone de los instrumentos legales y herramientas para ejercer el rol de fiscalizador y planificador de la actividad turística.

“Es evidente que la municipalidad no es la única responsable del desarrollo turístico comunal, ya que en esta actividad intervienen directa o indirectamente muchos actores sociales, por ejemplo, comerciantes, empresarios turísticos, servicios públicos, entre otros. Sin embargo la municipalidad no puede renunciar a su rol orientador de la actividad turística (Leiva, 1997).”

Si no se articula de manera correcta el funcionamiento del turismo entre el estado, el sector privado y la población local; se produce un quiebre para lograr el desarrollo turístico. Es importante destacar la adopción de mecanismos de participación flexibles como talleres o reuniones para fomentar una articulación efectiva entre los sectores públicos–privado y la comunidad local.

Cuando se llevan a cabo procesos de desarrollo local se requiere del diálogo y participación de los actores locales, así como de la colaboración de las distintas esferas que conforman las instituciones y organizaciones; pero principalmente es necesario una relación de compromiso entre lo público y privado en cuanto al logro de los objetivos para alcanzar el desarrollo. La significación de la participación ciudadana es

fundamental para lograr cambios positivos en la localidad, para organizar las actividades productivas y para poder así, posicionarse como destino turístico.

Para propiciar el crecimiento del turismo, el municipio debe favorecer las condiciones para atraer inversiones y demanda turística, teniendo siempre una visión sistémica del desarrollo de esta actividad. Fomentar la asociatividad entre los empresarios turísticos y otros comerciantes locales, ofrecer e informar sobre capacitaciones en el rubro a los actores involucrados en su desarrollo, entregar información permanente sobre la actividad turística regional, realizar mejoramientos de infraestructuras que vayan en beneficio del turismo como por ejemplo: accesos, rutas, puentes y servicios básicos, son algunas de las actividades que la comunidad local junto al privado y al municipio permiten el desarrollo turístico local.

La necesidad de contar con una herramienta de planificación estratégica consensuada que oriente las decisiones relacionadas al desarrollo del territorio, tanto el sector público como el privado y que involucre a las dos administraciones que conforman este único territorio homogéneo geográficamente, ha permitidos que ambos municipios propicien el inicio de este proceso de formulación.

El funcionamiento del fenómeno turístico, determina la necesidad de articular una efectiva simbiosis 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. Hoy más que nunca la sociedad debe involucrarse, participar y ser consiente de los beneficios que se desprenden del turismo y de su planificación estratégica.

En este sentido, la OMT (1998: 28) sostiene que

“Implantar conciencia turística no significa convencer a la sociedad de que el turismo es maravilloso y una opción ideal para mejorar la situación económica de la comunidad. Implantar conciencia turística es ante todo informar sobre las oportunidades y riesgos que la actividad turística puede suponer para la comunidad y también preparar y formar a la sociedad para asumir dicha actividad evitando tensiones y maximizando los beneficios de todo tipo (económicos, sociales, ambientales, culturales, etc.). La participación de la sociedad en el proceso de desarrollo turístico es imprescindible desde un enfoque democrático y de equidad social de las actuaciones.”

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 Evolución histórica de la Comarca Viedma-Patagones

El 22 de Abril de 1779, Francisco de Viedma y Narváez cumpliendo órdenes del Rey Borbón Carlos III de España, funda el Fuerte y población Nuestra Señora del Carmen; la población europea más antigua de la Patagonia y una de las últimas fundadas por la Corona Española en América, con el objeto de afianzar la soberanía hispana sobre los territorios patagónicos (Ver Figura I). Pensando en las duras condiciones patagónicas se buscaron familias de las regiones más pobres de España: Galicia, León, Castilla y Asturias. Una región de León denominada la Maragatería aportó algunas familias. El gentilicio “maragato” se le adjudicaría más tarde a toda la población de Carmen de Patagones.

Poco tiempo después, las aguas del río subieron de nivel y la inundación obligo a Don Francisco de Viedma a trasladar la población a la orilla norte, que se encontraba más alta y protegida. Con esta fundación se empezó a poblar la región con españoles artesanos y agricultores. Con el tiempo se establecieron en la costa sur del río quedando divididas en dos bandas, el norte dominado por el Fuerte del Carmen y el sur, conocido más tarde como Viedma.

Figura I:

Fundación Carmen de Patagones – Viedma



Fuente: Archivo Museo Histórico Regional Emma Nozzi, 2019, Carlos Casalla

Durante varios años fue la única fundación española en territorio patagónico con vida marítima y económica dinámica, con un puerto que era refugio seguro para los

corsarios. Estas características hicieron que fuera un lugar elegido por el Imperio de Brasil durante la guerra con la Argentina, quien envió una poderosa escuadra para conquistar el puerto maragato.

La actividad portuaria fue un importante sustento económico para la población local, desde allí, no solo se defendió la región patagónica sino también, el puerto significó la salida de la sal, de esta manera Patagones logró prosperar gracias a sus salinas, preciado producto hacia 1820 (Ver Figura II).

La presencia regular de barcos que llegaban por sal, abrió mercados para el trigo, brindando un nuevo horizonte a los pobladores y atrayendo agricultores foráneos. Además, se instalaron dos saladeros en la margen sur, aprovechando la gratuidad de la sal para los locales.

Figura II:

La sal como producción local



Fuente: Archivo Museo Histórico Regional Emma Nozzi, 2019, Luis Luberti

Alrededor de la actividad portuaria en el 1800, algunos pobladores de Carmen de Patagones comenzaron a abandonar las cuevas para construir sus propias viviendas, allí

surgieron los primeros ranchos coloniales, casonas típicas de una arquitectura colonial que sustituyeron a las cuevas maragatas².

Estos hogares se construían sobre la línea municipal y se dejaban las cuevas en el fondo del solar como despensa, diseñados con paredes de adobe, paja y barro, tejas musleras que se realizaba extendiendo adobe sobre el muslo del hacedor de la misma. Hoy dichas arquitecturas conservan más de 200 años de historia y han sido declarados Monumentos Histórico Nacional y todavía pueden observarse vestigios de estas construcciones. En síntesis, son testimonio de un período de colonización que es nuestra historia

El pueblo se levantó y luchó contra las fuerzas brasileras que fueron totalmente rendidas el día 7 de Marzo de 1827. Con este hecho se afirmó definitivamente la soberanía nacional en la Patagonia. Desde su fundación, las ciudades ejercieron un rol de preservación de la región patagónica, primero para España frente a las potencias europeas y luego para la Confederación Argentina frente a los intentos invasionistas de Brasil (Ver Figura III).

Figura III:

Batalla 7 de Marzo de 1827



Fuente: Archivo Museo Histórico Regional Emma Nozzi, 2019, Carlos Casalla

²Se denominan cuevas a las primeras moradas cavadas en el barranco por los habitantes europeos de la región patagónica. Hoy son testimonios que han logrado resistir el paso del tiempo, son reconocidas como las "Cuevas Maragatas".

Durante un siglo Viedma fue considerado el barrio sur del fuerte del Carmen, denominado, desde los años cincuenta del siglo XIX, Mercedes de Patagones, en homenaje a la virgen de la Merced. En el año 1878, al trazarse los límites entre la Provincia de Buenos Aires y la Gobernación de la Patagonia, se la separa de Carmen de Patagones y se convierte en la capital de dicho territorio. Dos años después, en 1880, es rebautizada bajo el nombre de Viedma, en homenaje a su fundador.

Las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones se localizan a orillas del Río Negro, a treinta kilómetros de su desembocadura. Si bien Viedma es la capital de la provincia de Río Negro y Carmen de Patagones constituye la última localidad de la Provincia de Buenos Aires, juntas comparten una historia de más de 240 años.

Consideradas como puerta norte de la Patagonia, ambas se potencian como el principal conjunto urbano del valle inferior del Río Negro, conformando con otras localidades menores un conjunto de más de 100.000 habitantes. Históricamente la condición de capitalidad de la provincia de Río Negro ha hecho receptora a Viedma y Carmen de Patagones de una importante corriente migratoria, particularmente del interior de la provincia de Río Negro.

En 1986 el presidente Raúl Alfonsín puso en marcha el Proyecto Patagonia, el cual consistía en el traslado de la capital federal del país a la conurbación Viedma - Carmen de Patagones, el cual no llegó a concretarse. El 27 de mayo de 1987 el Congreso de la Nación sancionó la ley N° 23512 en la que se estableció el futuro traslado de la capital federal al proyectado Distrito Federal de Viedma - Carmen de Patagones, que comprendía Viedma, Carmen de Patagones y Guardia Mitre.

El anuncio del traslado de la Capital de la Argentina a Viedma y Carmen de Patagones, impulsó la construcción de importantes obras públicas, complejos habitacionales y otras obras de infraestructura como pavimento, desagües pluviales, etc.

Luego al finalizar el mandato del presidente Raúl Alfonsín, tras las dificultades económicas del país el proyecto nunca se llevó a cabo, ya que fue desactivado por el presidente Carlos Saúl Menem. La Constitución de Río Negro, modificada en 1988, sostiene en uno de sus artículos:

“Artículo 11.- La ciudad de Viedma es la capital de la Provincia. Es el asiento de las autoridades provinciales, conforme a esta Constitución. Deja de ser capital

cuando se efectivice el traslado de las autoridades nacionales al nuevo Distrito Federal”.

En 1999 el ex presidente Raúl Alfonsín sostuvo en una nota al Diario La Nación que "cualquier presidente la mudaría con un decreto". Sin embargo, en el 2014 durante la presidencia de Cristina Fernández la ley fue finalmente derogada.

CAPITULO III: CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE ESTUDIO

3.1 Localización

La Comarca³ Viedma - Patagones conforma un único territorio con las mismas características geográficas, climáticas, económicas, culturales y sociales. “Un espacio de articulación fundado en sus raíces histórico-culturales y en sus características geoeconómicas” (Zingoni y otros; 2007: 246).

Dicho territorio abarca el espacio comprendido por Viedma dependiente del Departamento de Adolfo Alsina en la provincia de Río Negro, ubicada en el sector nordeste de la Patagonia de la República Argentina y Carmen de Patagones en el partido de Patagones en la provincia de Buenos Aires.

Estas dos ciudades, que pertenecen a distintas provincias, y al mismo tiempo están unidas por sus dos puentes y separadas por el Río Negro (Ver Figura V), conforman una unidad funcional donde miles de personas se trasladan diariamente de una localidad a la otra, sea por motivos laborales, educativos o simplemente por placer, confiriéndole una sensación de unicidad y complementariedad.

Viedma en la actualidad, es una de las ciudades más dinámicas de la provincia de Río Negro y de la Patagonia. Es sede principal de la Universidad Nacional de Río Negro y también es sede de la unidad académica Centro Universitario Regional Zona Atlántica de la Universidad Nacional del Comahue. La ciudad funciona como un importante centro de esparcimiento y ocio no sólo para sus habitantes, sino también para las localidades cercanas debido a su oferta de restaurantes, bares, confiterías, casino, boliches bailables y, como principal atractivo, el Río Negro, que a lo largo del año se transforma en foco de actividades recreativas y al aire libre.

Además, es un moderno centro administrativo, asiento de las dependencias del gobierno provincial, y sede del obispado más antiguo del sur argentino. Por otro lado, Carmen de Patagones aparte de ser Portal de la Patagonia es la ciudad más austral de la provincia de Buenos Aires, cabecera y principal centro comercial del partido de Patagones, el cual es el más extenso de la provincia.

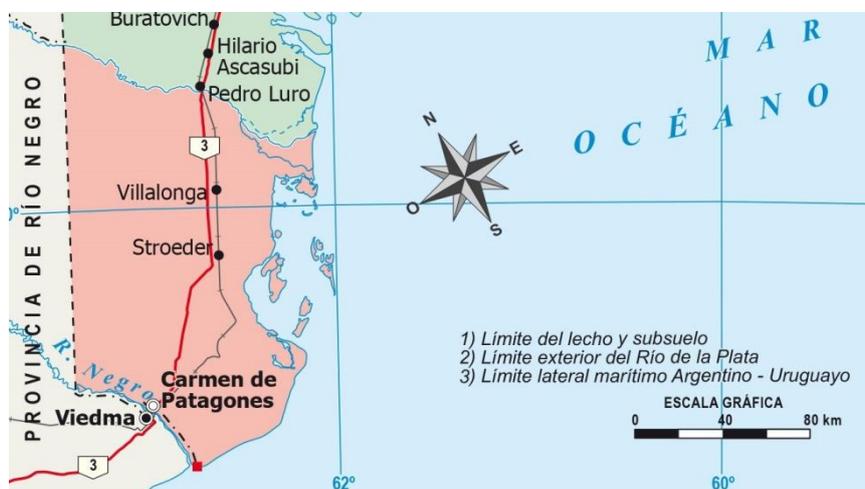
³Se entiende por Comarca a la unidad geográfica de extensión generalmente reducida y enclavada en alguna región natural que, por tener alguna o algunas peculiaridades (ríos, mar, flora, fauna, cultivos, geología) se diferencia de los territorios colindantes y le da una identidad propia y específica.

La región tiene una topografía muy particular por encontrarse en el valle inferior del Río Negro y en el litoral atlántico patagónico. La conjunción del río y del mar crea una diversidad de ecosistemas, con vegetación, paisajes, flora y fauna especiales y distintos tipos de atractivos naturales.

Por su ubicación geográfica de privilegio, la Comarca Viedma- Patagones está a unos 30 km de la desembocadura del Río Negro en el mar Argentino del océano Atlántico (Ver Figura IV).

Figura IV

Localización geográfica de la Comarca Viedma-Patagones



Fuente: IGN, 2016

3.2 Conectividad

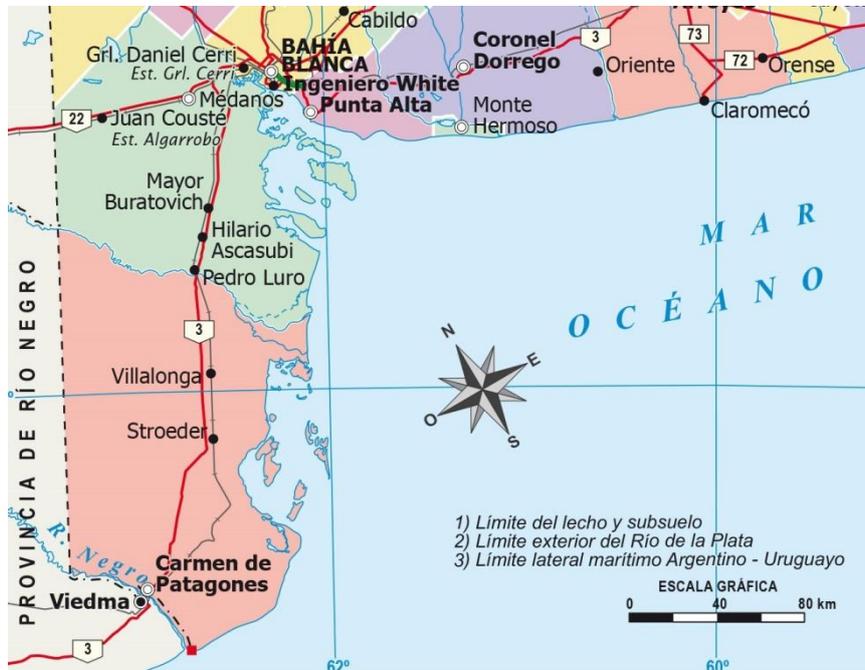
Carmen de Patagones se encuentra articulada con la ciudad de Viedma y el resto de la provincia de Buenos Aires mediante rutas nacionales y provinciales, la más importante es la Ruta Nacional N° 3, que vincula la Comarca con el Norte y Sur del país hasta llegar a Ushuaia, generando de esta manera, la principal vía para aquellos viajeros que deseen visitar cualquiera de los destinos del Litoral Atlántico.

Dicha región está comunicada con la ciudad de Bahía Blanca y otras ciudades del norte de la provincia de Buenos Aires por la Ruta Nacional N° 3 y por la misma ruta hacia el sur con las localidades de las provincias que integran la Patagonia Argentina (Ver Figura V). Con el Alto Valle de la provincia de Río Negro por medio de la Ruta Provincial N° 250, hasta la ciudad de Choele Choel donde empalma con la Ruta

Nacional N° 22 que une Bahía Blanca y Zapala, en la provincia de Neuquén (Ver Figura VI).

Figura V

Conectividad vial al Partido de Patagones



Fuente: IGN, 2016

Figura VI

Conectividad vial a Viedma



Fuente: IGN, 2016

A 15 km de distancia de Carmen de Patagones se encuentra el Aeropuerto Gobernador Castello emplazado en la ciudad de Viedma, brindándole conexión con un solo destino, que es la Capital Federal, disponiendo sus usuarios de cuatro vuelos a la semana. Al mismo se arriba transitando la Ruta Provincial N° 51, en su kilómetro 7.

Cabe destacar, además, la existencia del Aeropuerto Comandante Espora, situado en Bahía Blanca, el cual brinda la posibilidad a aquellos interesados que procedan de destinos sin conexión con el aeropuerto de Viedma, de aproximarse a la Comarca.

Las comunicaciones entre Viedma y Carmen de Patagones se realizan a través de dos puentes que dinamizan el tránsito de ambas ciudades con pasarela ciclística- peatonal, el Puente Ferrocarrilero y el Puente Carretero Basilio Villarino quien lleva el nombre del primer descubridor y navegante del Río Negro (Ver Figura VII). Estas ciudades, cuentan con el Muelle Nacional de lanchas que brinda un servicio de comunicación y traslado para aquellos que diariamente cruzan de una ciudad a otra con diferentes motivaciones.

Figura VII

Vista aérea de la Comarca Viedma-Patagones



Fuente: Fernandez, M Lucia, 2018, sobre la base de Google

Respecto al servicio terrestre, la localidad presenta conexión a nivel regional y nacional mediante diversas empresas de transporte. Asimismo, ofrece movilidad en el interior del partido, mediante la realización de paradas intermedias en viajes de larga distancia, además de ómnibus que presentan como destino final ciertas localidades y parajes que integran el distrito.

Concluyendo con el apartado de conectividad, resulta dable mencionar que se llamó a licitación para renovar el tendido férreo entre Bahía Blanca y Carmen de Patagones, con el fin último de recuperar la conexión entre Plaza Constitución y Bariloche, interrumpida desde 1995. Por su parte, el servicio brindado por la empresa Ferrobaires hacia Patagones permanece inactivo desde el año 2010. Su cancelación radica en el deterioro sufrido por la infraestructura ferroviaria.

Actualmente, La Comarca dispone de una conexión semanal entre las ciudades de Viedma y San Carlos de Bariloche, brindado por la empresa Tren Patagónico conectando numerosas localidades intermedias (Ver Figura VIII).

Figura VIII

Itinerario del Tren Patagónico



Fuente: Sitio web Argentina Viajera, 2018

3.3 Aspectos socio-económicos

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

“Carmen de Patagones es una pequeña ciudad que se emplaza en un entorno netamente rural. La economía del partido de Patagones se basa un 60 % en la actividad primaria destacándose el sector agrícola y -en mayor medida- la ganadería de tipo extensiva”. (Documento de Pre-diagnóstico de la Municipalidad de Patagones, 2000 citado por Zingoni et al., 2007, p.256).

El clima y la diversidad de ambientes naturales definen una importante variabilidad productiva de la ganadería extensiva en el área de secano, y agricultura bajo riego en el valle gracias a la concreción de obras de infraestructura de riego y drenaje sobre el valle inferior del Río Negro desarrollada por IDEVI (Instituto de Desarrollo del Valle Inferior).

La actividad agropecuaria se destaca como motor de la economía en la zona, sobre todo la producción pecuaria, que ocupa el 76 % de la superficie productiva, y la agricultura, que ocupa el 24 %, destacándose en esta última la siembra de trigo en particular.

En relación a Patagones, el partido bonaerense sostuvo siempre su economía con el aporte del sector primario, mayoritariamente agricultura sobre todo en la zona de riego, la cual representa aproximadamente unas 40.410 ha con producción principalmente hortícola ganadera. Dentro de este sector participa en menor medida la ganadería, y por último, en un ínfimo porcentaje la minería (explotación de yacimientos de sal).

Los datos anteriores reflejan de algún modo, la fuerte dependencia que tiene todo el partido respecto del agro. Este hecho dificultó que la ciudad alcance un crecimiento económico sostenido a lo largo del tiempo. Es así que en los últimos años el turismo se ha convertido en un sector de gran interés para complementar las fuentes de ingresos locales.

En relación a la actividad turística, existen dos destinos que sostienen su economía y estructura social a partir de este fenómeno: Bahía San Blas y el Balneario El Cóndor dependiente de la Provincia de Río Negro; en el resto de la comarca la actividad es totalmente incipiente. El desarrollo turístico difícilmente puede competir con lo generado por la explotación agrícola-ganadera o de servicios públicos, pero sí existe la posibilidad de que se convierta en un complemento adecuado para un desarrollo comarcal (Zingoni y otros; 2007:244).

Desde el punto de vista económico productivo, Viedma desempeña fundamentalmente un rol administrativo y de servicios por su condición de capital provincial, ya que a nivel socioeconómico es la administración pública la mayor empleadora de mano de obra. En cambio, Carmen de Patagones cumple un rol importante como centro de servicio del extremo sur de la provincia de Buenos Aires por su condición de cabecera del partido.

Actualmente la ciudad de Carmen de Patagones cuenta con 20.553 habitantes según el último censo realizado en el año 2010 por el INDEC, lo que representa un leve incremento respecto de los 18.189 del censo anterior en el año 2001. Por otro lado, Viedma según el último censo alcanzó los 52.800 habitantes. Carmen de Patagones forma una única conurbación junto con la localidad de Viedma, llamada Comarca Viedma - Patagones, donde entre ambas llegan a los 73.353 habitantes.

Las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones mantienen intercambios económicos y sociales permanentes que fueron generando un perfil demográfico y productivo relativamente similar. Sin embargo, este espacio comarcal, presenta algunas diferencias que son importantes analizar para comprender su evolución política y económica.

Un hecho relevante que incidió en el perfil de la capital rionegrina fue el fallido proyecto de traslado de la Capital Federal a la Comarca durante el gobierno de Alfonsín (Proyecto Patagonia- año 1986). Este antecedente no representó grandes cambios en materia de obras de infraestructura y equipamiento, pero motivó la llegada de nuevos habitantes en busca de trabajo y nuevas oportunidades.

3.4 Análisis de la oferta turístico recreativa

El siguiente apartado constituye un análisis descriptivo respecto de los medios que permiten el desarrollo de la actividad turística de una región. Son elementos esenciales para la prestación de servicios tendientes a satisfacer las necesidades básicas tanto del turista como del residente.

En cuanto al alojamiento, las ciudades de Carmen de Patagones y Viedma cuentan con una buena oferta de establecimientos hoteleros y extra hoteleros, tanto en las ciudades integrantes de la comarca como así también en los balnearios cercanos que integran la oferta turística de la zona, quienes aportan un liderazgo en la región como es el caso del Balneario El Cóndor en Río Negro y Bahía San Blas en el partido de Patagones. La mayor concentración de plazas ocupadas se encuentra en la ciudad de Viedma por su condición de ciudad capital y administrativa.

Carmen de Patagones posee 1 apart hotel, 2 hoteles y 1 hotel boutique que cuenta solo con 6 habitaciones exclusivas con máximo lujo y confort. La falta de una categorización de los mismos impide contar con una jerarquización de los establecimientos. En cuanto al alojamiento extra hotelero cuenta con 5 casas o departamentos de alquiler y 3 albergues deportivos exclusivos para deportistas de cada institución.

Por otro lado, Viedma, posee una planta turística aun mayor con 4 hoteles, 1 hostel, 5 residenciales, casas y departamentos de alquiler diario o mensual y 2 campings ubicados a 30 km de la ciudad.

Respecto a los servicios gastronómicos de la Comarca todos ellos brindan un servicio para un variado público, tanto familias como jóvenes y adultos mayores. Estos distintos

establecimientos gastronómicos ofrecen servicios como: confiterías, cervecerías artesanales, bodegones antiguos, restaurantes con menú a la carta y comidas típicas regionales, parrillas, rotiserías y en pocos casos y no muy utilizado el servicio de delivery.

La Comarca cuenta con tres medios de transporte disponibles con distintas modalidades: fluvial, aéreo y terrestre. Este último se compone de 2 terminales de ómnibus con 17 empresas de larga distancia y 2 urbanas – interurbanas. En relación al transporte férreo, el estado rionegrino es propietario de la empresa Tren Patagónico S.A, encargada de gestionar el tren homónimo que une las ciudades de Viedma y San Carlos de Bariloche. La ciudad de Viedma dispone del Aeropuerto Gobernador Castello en el que opera actualmente Aerolíneas Argentinas.

“El Aeropuerto Gdor Castello de la ciudad de Viedma presta servicios al este rionegrino y sudeste bonaerense en un radio de 200 km. Es integrante del Sistema nacional de Aeropuertos y concesionado a AA2000 desde el año 1998. Con 5 frecuencias semanales que comunica con el Aeroparque Jorge Newbery de la C.A.B.A. transportando en el último año 34.000 pax entre comerciales y aviación general. Es un aeródromo controlado y de categoría 6 en el servicio de Salvamento y Extinción de Incendio lo que nos posiciona para que opere el B-737 800, la aeronave comercial de mayor porte en vuelos de cabotaje nacional y la más utilizada en la región. En síntesis es un aeropuerto a la altura de la demanda del mercado moderno” (Marcelo Fabián Castronovo, Jefe Aeropuerto Viedma Administración Nacional de Aviación Civil, 2019)

Por último, se encuentra disponible un transporte muy utilizado por la población local de ambas ciudades que es el servicio de lanchas de muelle a muelle que transporta únicamente pasajeros de una ciudad a la otra y también conforma un atractivo tradicional para el visitante que llega a la Comarca.

Por otro lado, cuenta con diferentes agencias de viajes y demás servicios de excursiones. La capital rionegrina reúne 11 Empresas de Viajes y Turismo, y Patagones solo una. Resulta importante señalar nuevamente el peso que tiene en este rubro Bahía San Blas, al contar con más de 30 prestadores de servicios de pesca embarcada y un promedio de 2.625 excursiones por temporada.

Viedma posee mayor infraestructura turística que se compone de un Autódromo a 7,5 km de la ciudad en un predio de 100 hectáreas donde sus instalaciones permiten

desarrollar competencias variadas como TC, TC 2000, Turismo Nacional, Picadas, Motociclismo y Karting y cuenta con un acceso a boxes que alberga sala de prensa, oficinas, sala de primeros auxilios, sanitarios, palcos y control central.

Por otro lado, a 6 km de la ciudad de Viedma se encuentra el Hipódromo. Inaugurado en el año 2001 que cuenta con una pista central y dos pistas auxiliares. Contempla una amplia villa hípica, con playa de estacionamiento y servicio de gastronomía. Hoy solo se encuentra disponible el salón-confitería contratado esporádicamente para eventos sociales y la pista para vareos de los animales.

Entre las excursiones que se pueden realizar los turistas que arriban a las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones, se encuentran los paseos en lancha por las aguas del río, las visitas guiadas por el Poblado Historico Nacional que parten desde el Museo Emma Nozzi, la visita al Museo de Prefectura Naval Argentina y la posibilidad de realizar vuelos de bautismo desde el Aeroclub de Carmen de Patagones.

La Comarca presenta recursos turísticos en distintas áreas, como son la ciudad de Viedma y su zona de influencia (abarca desde el valle inferior hasta la desembocadura del Río Negro), la ciudad de Carmen de Patagones y su casco histórico; el litoral Patagónico en el Balneario El Cóndor y su Camino de la Costa, Bahía San Blas como paraíso de la pesca deportiva y la Villa turística 7 de Marzo un pequeño destino de extensas y tranquilas playas de arena.

El Río Negro y sus playas que bordean las ciudades, con la ribera forestada y su costanera son el atractivo de mayor jerarquía en la Comarca, el cual tiene una preferencia dominante tanto para los turistas como para los habitantes de ambas ciudades. A lo largo de la costanera se han habilitado varias zonas balnearias con servicio de guardavidas

Por otro lado, en Carmen de Patagones, cuenta con el Casco Histórico que se constituye en el principal atractivo de esta ciudad, el cual comprende 24 manzanas de configuración irregular en donde se sitúan las construcciones más antiguas de la región, emplazadas en una zona de fuerte pendiente natural que incrementa el valor paisajístico.

Carmen de Patagones presenta una particularidad destacable con respecto al resto de las localidades del partido, y es que en el año 1986 el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires mediante el decreto n°2141186 reconoce al casco antiguo de la ciudad de Carmen de Patagones como “Centro Histórico Provincial y Polo de Desarrollo Turístico de la

Provincia de Buenos Aires” y declara de interés provincial a los trabajos de restauración, revitalización y recuperación del patrimonio habitacional del Casco Histórico.

Este sector el 21 de julio de 2003, por el Poder Ejecutivo Nacional –mediante Decreto Nacional N°401- declaró al casco antiguo de la ciudad “Poblado histórico Nacional”. Se pueden encontrar grandes vestigios de la época colonial que, aún conservados, permiten vivenciar esos años a través de un paseo guiado.

Se realizaron fichas de inventario para aquellos atractivos turísticos relacionados directamente con la oferta turística cultural de la ciudad de Viedma (Ver Tabla I) y Carmen de Patagones (Ver Tabla II). Para la confección de las fichas de relevamiento se utilizó la clasificación designada por la OEA (1978).

“Para definir las potencialidades de Carmen de Patagones, es obligatoria el contar con un conocimiento adecuado de todos los elementos con los que cuenta para desarrollar al sector. Estos recursos de base constituyen la materia prima del turismo y el elemento principal que motiva la realización del viaje” (Plan Estratégico de Turismo de la Comarca Viedma-Patagones, 2013)

El relevamiento fue realizado con el fin de recopilar y catalogar todos los elementos que por su singularidad y representatividad, componen la oferta de atractivos de la Comarca de Viedma y Patagones. El análisis se realizó en función del material aportado por la Dirección de Turismo de Carmen de Patagones junto a su Oficina de Informes Turísticos y la Subsecretaría de Turismo de la Municipalidad de Viedma.

Tabla I

Relevamiento y clasificación de los recursos turísticos en Carmen de Patagones

RECURSOS TURÍSTICOS	Categoría	Tipo	Características
La costanera	Realizaciones técnicas, científicas artísticas contemporáneas	Obras de arte y o técnica	Se construyó por etapas a partir del año 1960. Tiene una extensión de 7 km, se encuentra bordeada por un muro protector para contener el agua cuando sube la marea, posee acceso a varias áreas verdes que forman pequeños parques forestados con iluminación nocturna para practicar deportes y paseos costeros. Es un espacio con una gran oferta de actividades recreativas, deportivas y culturales.
Río Negro	Sitios Naturales	Ríos	Nace en la unión de los ríos Neuquén y Limay, atraviesa la provincia de Oeste a Este. Tiene una longitud de 637 km, desemboca al Océano Atlántico en el Balneario El Cóndor. En su cauce se han formado varias islas producto de la sedimentación. Es el mayor de la Patagonia Argentina y uno de los cinco más caudalosos del país.
Parroquia Nuestra Señora del Carmen	Museos y manifestaciones culturales	Obras de arte y técnica	Uno de los primeros templos salesianos del Sur Argentino. Contiene el mausoleo del comandante Luis Piedra Buena. La iglesia fue declarada Monumento Histórico Nacional . Conserva en su interior los trofeos de combate del 7 de Marzo de 1827 entre ellos dos banderas imperiales brasileñas enmarcadas a ambos lados del altar en reconocimiento a la

			protección que la patrona les brindó. Fueron declaradas Bienes de Interés Histórico y Cultural de la Nación.
Museo Histórico Regional “Emma Nozzi”	Museos y manifestaciones culturales	Museos	Con un estilo renacentista italiano, su patio interior ambientado con un toque de romanticismo español tiene en su pared del fondo roca viva del barranco y una cueva hogar de los primeros colonizadores del siglo XVIII. Su material de exposición se distribuye en varias salas, divididas en 5 períodos históricos que facilitan la comprensión de la historia maragata. Sus archivos conservados dentro del museo fueron declarados Bienes de Interés Histórico y Cultural de la Nación.
Museo de la Prefectura Naval Argentina			Se encuentra en la parte alta del edificio de la Subprefectura de Patagones, el edificio fue construido entre 1886-1893. El museo alberga una innumerable cantidad de fotografías y documentos que testimonian la historia de la Prefectura Naval Argentina, como así también maquetas en escala de diferentes embarcaciones que fueron protagonistas de la Historia Naval Argentina.
Rancho Colonial “La Carlota”	Museos y manifestaciones culturales	Lugares históricos	Reliquia de 1822, es un ejemplo único de la tipología de vivienda en “rancho” con perímetro libre, paredes de adobe, tejas musleras, no sujeta a los ejes de medianería y líneas municipales. Actualmente es una casa museo, anexo del Museo Histórico Regional Emma Nozzi. Declarada Monumento Histórico Nacional.

Casa de “La Tahona” – Casa de la Cultura	Museos y Lugares manifestaciones históricos culturales	Pertenebió a uno de los vecinos y fundadores de la población, dedicado por su labor altruista y progreso material y espiritual. Desde 1981 funciona allí la Dirección de Cultura siendo un espacio de muestras y talleres. Declarada Monumento Histórico Nacional .
Rancho Rial	Museos y Lugares manifestaciones históricos culturales	Antigua vivienda de la familia Rial con su cueva anexa, casa construida por esta familia a principios de la década de 1820. Juan José Rial fue el primer Juez de Paz de la población. En custodia de la Municipalidad de Patagones, aloja diversas actividades a lo largo del año. Se desarrollan allí talleres culturales y muestras de artistas locales, como así también una exposición permanente de hilanderas. Declarada Monumento Histórico Nacional .
Torre del Fuerte	Museos y Lugares manifestaciones históricos culturales	Fue fortaleza y campanario de la capilla erigida dentro de las murallas de la fortificación. La estructura de esta torre simboliza el papel desempeñado por Carmen de Patagones en el afianzamiento de la soberanía hispana primero y criolla en la Patagonia. A partir de 1942 la Torre del Fuerte es Monumento Histórico Nacional .
Cuevas Maragatas	Museos y Obras de arte y manifestaciones técnica - culturales Lugares históricos -	Siguiendo las costumbres de algunos pueblos de España y aprovechando la docilidad de la roca de los barrancos de la costa, los colonizadores cavaron cuevas que usaron de vivienda. El sector comprendido entre el Fuerte y el puerto se llenó de cuevas, quedando bajo el amparo de los

	Folklore	Arquitectura popular espontanea	cañones de la guarnición militar. Con el devenir de los años las cuevas se fueron reemplazando por ranchos y luego por casas de piedra o barro cocido, quedando relegadas a la función de depósito. Fueron declaradas Monumento Histórico Nacional.
Cerro de la Caballada	Museos y manifestaciones culturales	Lugares históricos	Se encuentra en un entorno natural, rodeado de monte de jarillas. Desde el lugar se tiene una vista panorámica de la ciudad de Carmen de Patagones y Viedma, tiene un importante valor histórico, ya que fue campo de batalla del combate del 7 de Marzo de 1827. En el lugar se encuentra un monolito que recuerda dicho combate.
Estación del Ferrocarril	Museos y manifestaciones culturales	Lugares históricos Obras de arte y técnica	Estación de trenes que el Ferrocarril del Sud construyó entre 1922 y 1925, con las mejores comodidades de esa época, sala de espera general, sala de espera para señoras, sanitarios para caballeros en el exterior, oficina y vivienda para el jefe, boletería y sala de telégrafos, depósito de encomiendas y amplio alero de resguardo; todo con el cerramiento correspondiente con empalizada de hormigón. Esa típica construcción ferroviaria rural, sobre un modelo pre establecido por la administración hoy está en desuso.
Muelle Mihanovich	Museos y manifestaciones culturales	Lugares históricos	Construido hacia 1907 por la empresa naviera homónima, dedicada al transporte de personas y mercancías, que unía a Carmen de Patagones con Bahía Blanca y Buenos Aires. Hoy es testimonio del pasado naval

	Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	Explotaciones industriales	de la localidad.
Fiesta Provincial de la Soberanía Patagónica	Acontecimientos programados	Artísticos	Uno de los eventos donde los habitantes locales celebran el aniversario de la batalla de 1827 cuando el pueblo logro derrotar una invasión brasileña. Se realiza en un predio deportivo de la ciudad y en el Cerro de la Caballada donde se formaliza con un acto cívico. Más de 100.000 personas recorren el predio de la fiesta a lo largo de 7 días disfrutando diferentes actividades. Puestos de matreros, platería, artesanos, exposiciones artísticas, vendedores comerciales, productos regionales, una variada gama de alternativas que atrapa a la población local y consolida año tras año la significación de esta celebración. El tradicional desfile criollo por las calles céntricas reúne una gran cantidad de público. La gastronomía es otro atractivo de esta fiesta con especialidades típicas que pueden degustarse disfrutando cómodamente en un patio de comidas preparado para tal fin. La fiesta culmina con la presentación de importantes espectáculos musicales con la participación

			de artistas locales y nacionales en un escenario al aire libre.
Plaza Villarino	Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	Obras de arte y técnica	Conocida como la plaza grande, representa uno de los espacios verdes más concurridos de la ciudad. Fue antiguamente escenario de la Fiesta Provincial del 7 de Marzo.
Plaza 7 de Marzo	Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	Obras de arte y técnica	Declarada Sitio Histórico Nacional . Alrededor de ella se encuentran la Iglesia, La torre del Fuerte y el palacio municipal.

Fuente: Fernández, M.L., sobre la base de relevamiento de recursos, 2019.

Tabla II:

Relevamiento y clasificación de los recursos turísticos en Viedma

RECURSOS TURÍSTICOS	Categoría	Tipo	Características
Río Negro	Sitios Naturales	Ríos	Nace en la unión de los ríos Neuquén y Limay, atraviesa la provincia de Oeste a Este. Tiene una longitud de 637 km, desemboca al Océano Atlántico en el Balneario El Cóndor. En su cauce se han formado varias islas producto de la sedimentación. Es el mayor de la Patagonia Argentina y uno de los cinco más caudalosos del país.
Plaza Alsina		Lugares de observación de flora y fauna	Declarada Sitio Histórico Nacional debido a que en torno a ella funcionan edificios que marcaron historia para la ciudad al instalarse la Gobernación. Se constituye como un jardín botánico con especies vegetales originarias de diferentes lugares del mundo, exóticas para nuestro clima Patagónico.
Plaza San Martín	Sitios Naturales Museos y manifestaciones	Lugares de observación de flora y fauna Lugares Históricos	Era centro social y cultural de la ciudad. Hoy en día está rodeada de edificios que hacen la vida administrativa de la capital como la Residencia de los Gobernadores, Casa de Gobierno, Ministerios Provinciales, Justicia Federal y Provincial y el Banco Nación.

culturales			
Museo Salesiano “Cardenal Cagliero”			Refleja la actividad desarrollada por los salesianos en la faz religiosa, educativa, sanitaria y cultural. Cuenta con una capilla privada y salas con diferentes temáticas.
Museo Gardeliano “Lisandro Segovia”	Museos	y Museos	Inaugurado en el año 2013, muestra una colección de objetos, films, libros y películas acerca de la vida de Carlos Gardel.
Museo Tecnológico del Agua y El Suelo “Osvaldo Casamiquela”	manifestaciones culturales		Dedicado a divulgar la evolución histórica, aspectos científicos y técnicos del agua, el suelo y el riego. Cuenta con tres sectores: recepción, información y auditorio.
Museo Antropológico “Gobernador Eugenio Tello”			Posee una de las colecciones arqueológicas más grande de la provincia, con más de 5000 piezas de miles de años de antigüedad. Allí se encuentra la Biblioteca Histórica y el Registro de Patrimonio Arqueológico y Paleontológico.
Manzana Histórica de Viedma		Lugares Históricos	Representa un hito histórico de gran importancia, alberga uno de los primeros colegios salesianos de la Patagonia. Posee una torre octogonal con un reloj en cuatro de sus ocho caras, utilizado como observatorio meteorológico por los salesianos. Compuesta por distintos edificios: Catedral Nuestra Señora de la Merced, Obispado de Viedma y Ex colegio San Francisco de Sales.
Puente Ferrocarrero	Realizaciones técnicas, científicas	Obras de arte o técnica	Inaugurado en 1931, fabricado en Alemania y traído desarmado en grandes piezas por barco y por tren. Era basculante y a contrapeso hidráulico. En los años '40 dejó de funcionar como levadizo. Fue calificado como uno de los cinco puentes más

	artísticas contemporáneas		importantes de Sudamérica.
Puente carretero Basilio Villarino	Realizaciones	Obras de arte y técnicas	Inaugurado en 1981 con el objetivo de acceder a la Patagonia a través de una vía más rápida y segura y para preservación del puente ferrocarrilero. Su nombre hace referencia al descubridor y primer navegante del Río Negro
Balnearios Municipales	técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	Centros científicos y técnicos	Tienen la finalidad de satisfacer las necesidades de esparcimiento y recreación tanto de los habitantes como de los turistas. Actualmente es sector de llegada de la competencia internacional “Regata de Río Negro”
Regata Internacional del Río Negro	Acontecimientos programados	Deportivos	Es la regata más larga del mundo en su especialidad. Esta competencia dió origen a la práctica del canotaje en el país. Por sus características es importante a nivel deportivo y turístico. Comienza en Neuquén y culmina en la ciudad de Viedma. Declarada de Interés Provincial .

Fuente: Fernández, M.L., sobre la base de relevamiento de recursos, 2019.

Ambas ciudades cuentan con sus balnearios que se consolidan como asentamiento de segundas residencias de los habitantes locales. No forman parte de la Comarca pero tienen gran importancia a la hora de hablar de los recursos turísticos de la zona.

Es el caso de **Bahía San Blas** perteneciente al partido de Patagones, considerado como uno de los templos a nivel nacional de la pesca deportiva que constituye un formidable atractivo. Allí se realizan grandes concursos de pesca deportiva, embarcada o en kayak. Declarada Reserva Natural de Uso Múltiple por la Ley Provincial N°12.788, la región comprendida por la Bahía de San Blas, un humedal de 16.000 hectáreas compuesta por un conjunto de islas: la Isla de los Cesares, la del Sur, Flamenco e Isla Jabalí.

A solo 34 km de la Bahía se encuentra el destino elegido por las localidades rurales y por pescadores o quienes buscan tranquilidad, es el **Balneario Los Pocitos**. A lo largo de sus playas se encuentran los bancos de ostras más extensos de la región, un recurso codiciado a nivel internacional es uno de los elementos representativos de la gastronomía local. Desde 2008 se celebra allí la Fiesta Provincial de la Ostra.

La **Villa Turística 7 de Marzo** es otro de los balnearios que componen la oferta de atractivos de la región por estar ubicada estratégicamente sobre la desembocadura del río Negro, el cual ofrece favorables condiciones para la recreación, práctica de deportes de viento y turismo.

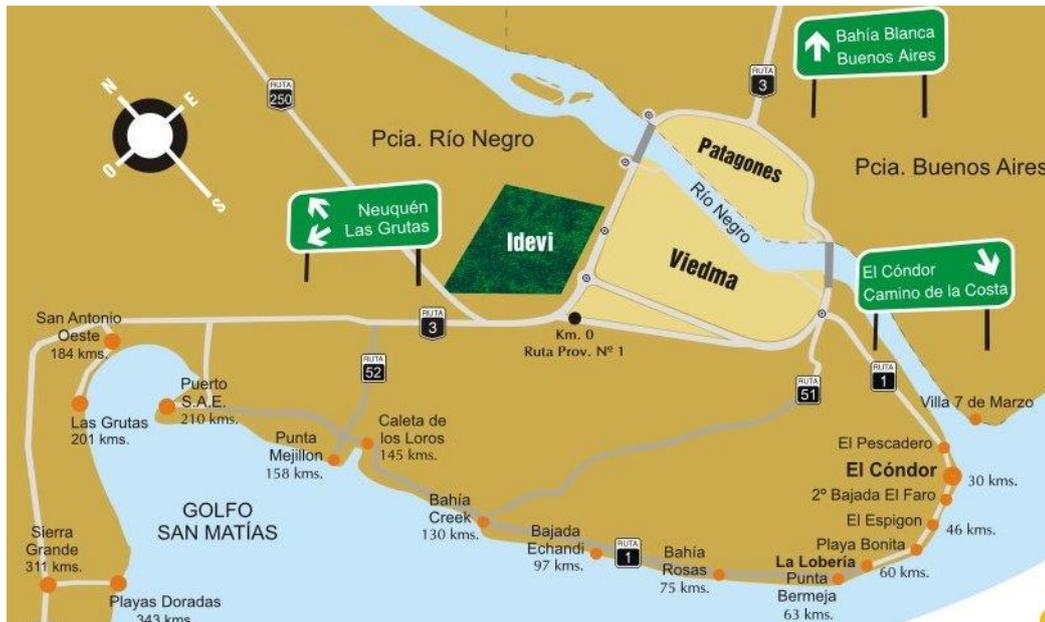
Como así también el **Balneario El Cóndor** a 30 km de la ciudad de Viedma, perteneciente a la provincia de Río Negro, donde comienza la costa acantilada y una serie de playas paradisíacas que consolidan el denominado “Camino de la costa”. Es el único lugar donde se encuentra la Colonia de Loros Barranqueros más grande del mundo con más de 35.000 nidos activos. Se localiza allí también, la Reserva Faunística Punta Bermeja, único sector de la costa en el que se observa la primera colonia de lobos marinos de un pelo de la Patagonia, un apostadero permanente de más de 4000 especies.

Además, es lugar de la desembocadura del Río Negro en el Mar Argentino, zona privilegiada para la pesca. Se realiza todos los años en la época estival “La Fiesta del Mar y el Acampante” que brinda variados espectáculos artísticos locales y nacionales, actividades recreativas y deportivas que concentra un público de gran importancia en la villa balnearia donde la playa es el principal escenario de la fiesta.

Otras actividades interesantes en esta zona son los deportes náuticos sin motor, como el surf y windsurf. Es altamente recomendable también la actividad de parapente aprovechando la altura de los acantilados (Ver Figura IX).

Figura IX

Localización Camino de la Costa, provincia de Río Negro



Fuente: Municipalidad de Viedma, 2019

3.5 Análisis de la demanda turística

El siguiente análisis corresponde a una descripción de la estructura de la demanda turística que llega a la Comarca Viedma-Patagones, el cual busca cuantificar y caracterizar el perfil del visitante que llega a la región. Como base metodológica se recurrió al registro, recolección y análisis de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. La información obtenida se recopiló gracias a la Dirección de Turismo de Patagones, la Oficina de Informes Turísticos de Bahía San Blas y la Subsecretaría de Turismo de Viedma.

La demanda turístico-recreativa del partido de Patagones presenta dos núcleos importantes. Por un lado se encuentra Carmen de Patagones y su poblado histórico, visitada por un turismo de paso de 3 días como máximo, en gran proporción familias de 3 personas o parejas. Así como llegan personas de edad avanzada, también lo hace el grupo etario comprendido entre los 30-45 años, que buscan, entre otras cosas, tranquilidad. Tanto

Viedma como Carmen de Patagones reciben un visitante semejante ya que son los mismos turistas los que visitan una u otra orilla.

Los volúmenes más elevados de turistas se observan durante la primer y segunda quincena del mes de Enero, provenientes del Gran Buenos Aires quien ocupa el primer lugar durante el año, también de Bahía Blanca la cual duplicó su cantidad con respecto a períodos anteriores, seguidos de Neuquén, La Pampa y de la provincia de Río Negro. Una menor parte de los turistas son extranjeros que están de visita a familiares o en motorhome recorriendo la Patagonia Argentina. Gran parte de los turistas se dirigen a Las Grutas en la provincia de Río Negro o Puerto Madryn en la provincia de Chubut como destino final.

La modalidad de transporte más utilizada históricamente es el automóvil. En menor medida se encuentran el micro, el tren y el avión, aunque este último se ha ido acrecentando con los años al ser más frecuente los vuelos de Viedma a Buenos Aires y viceversa, destacándola como un destino turístico de negocios y un gran punto comercial y recreacional elegido por las localidades cercanas.

La localidad de Viedma junto al Balneario El Cóndor obtienen su mayor porcentaje de visitantes entre las primeras quincenas de enero y de febrero, significando una oportunidad para Patagones, que puede ofrecer los valiosos atractivos de sol y playa con los que cuenta el partido, pudiendo derivar los visitantes hacia Bahía San Blas por ejemplo, razón que propiciaría el uso de la RN N° 3.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE CASO

4.1 La planificación turística en Carmen de Patagones

A partir de la fundación de la ciudad, el frente costero definió el desarrollo comarcal. En el siglo XIX se emplazó un importante puerto como sustento para el desarrollo de actividades agrícolas, turísticas y recreativas. En la actualidad, este espacio es el Muelle Nacional utilizado cotidianamente por los residentes como transporte y en épocas estivales por los turistas como excursión.

En el año 1986 el Gobierno de la provincia de Buenos Aires reconoció al Casco Histórico de Carmen de Patagones como “Centro Histórico Provincial y Polo de Desarrollo Turístico de la provincia de Buenos Aires” declarando de Interés Provincial los trabajos de restauración y recuperación del mismo.

Por otro lado, el 21 de Julio de 2003, el Poder Ejecutivo Nacional mediante el Decreto Nacional N° 401 declaro al casco antiguo de la ciudad “Poblado Histórico Nacional”; área que comprende 24 manzanas de configuración irregular que incluyen la Torre del Antiguo Fuerte, los Ranchos Coloniales, las Cuevas Maragatas, el Museo Emma Nozzi, la Iglesia Parroquial Nuestra Señora del Carmen, entre otros monumentos de importante relevancia.

Ese mismo año se aprobó el “Plan de Valorización del Centro Histórico y del Patrimonio Cultural de Carmen de Patagones”. El objetivo fue diseñar una estrategia para incentivar el accionar de los sectores público y privado. La iniciativa contribuyo al posicionamiento del Centro Histórico de la ciudad, como un activo fundamental para el desarrollo local.

“El Casco Histórico debe construirse como una herramienta central de desarrollo económico y como tal potenciar un uso integral del recurso, con acento en lo turístico” (Ordenanza Municipal N°4084-251/2003)

El Municipio de Patagones apuesta fuertemente en materia de obras públicas para el mejoramiento urbano de la ciudad. Por medio del acondicionamiento de nuevos espacios que se han ido trabajando hacia una considerable revalorización de su patrimonio. El desarrollo turístico está basado en la valorización del patrimonio natural e histórico-cultural de Carmen de Patagones.

Existen numerosos estudios, tesinas y publicaciones a cerca de la ciudad y el Partido. Éstas actúan como antecedentes importantes a considerar. Dentro de ellos se destacan estudios

Socio-Ambientales de la Ruta Provincial N°1, el Plan de Ordenamiento Territorial de la Costa Atlántica, Planes de Marketing, los más relevantes son:

- *Plan de Marketing y desarrollo estratégico turístico para el Partido de Patagones (Malek y otros, 2000)*

El entonces Director de Turismo, Gustavo Malek, en conjunto con el Licenciado en Turismo Roque Barila y el Profesor de Historia Darío Ricca formularon este documento como proyecto de plataforma de campaña para ejecutar en el gobierno del Intendente a asumir en el año 2000, y que éste mismo sea concretado en un futuro.

Dentro del marco teórico se mencionaron brevemente, conceptos como valor agregado, centros turísticos y recursos turísticos. Se realiza una caracterización del área a analizar y se describen los recursos turísticos del Partido, sus playas y zonas de influencia, el río, su flora y fauna autóctona; los atractivos turísticos, deportivos e históricos que posee.

Se hace un análisis y evaluación de la estructura de comercialización, describiendo el entorno, sus centros turísticos y los canales de comercialización. Además, se lleva a cabo un relevamiento y análisis de los principales mercados. El objetivo principal fue constituirse como un primer paso hacia el análisis del distrito, plasmando ideas que posteriormente en el año 2002 se constituyen en un diagnóstico consolidado de la actividad turística en el Partido.

- *“Turismo y Desarrollo Local en la Comarca Viedma-Patagones”. Diagnóstico y propuestas para un desarrollo sustentable. (Elli y Otros; 2002)*

La Fundación Génesis junto a FUNDETUR “Turismo del Sur” ha realizado este proyecto de investigación y desarrollo sobre el estado de situación del turismo en la localidad y las dinámicas de funcionamiento del mismo. Dentro del mismo proyecto se presentan una serie de propuestas concretas de desarrollo.

Este programa tiene como objetivo mejorar la capacidad de planificación, organización y gestión de las actividades turísticas, como así también, valorizar, promover y desarrollar actividades recreativas para la comunidad como una estrategia de desarrollo del turismo y mejora de la calidad de vida de la población local.

El mismo se destacó como un plan de ordenación integral que involucro todas las tareas vinculadas al ordenamiento territorial con la creación y desarrollo de nuevas

infraestructuras y equipamientos turísticos, con un apoyo logístico del sector turístico que fue un gran desafío para la Comarca pretendiendo consolidar al turismo como eje fundamental del desarrollo local.

- *Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones (Zingoni y otros; 2007).*

Este trabajo, llevado a cabo por docentes investigadores de la Universidad Nacional del Sur con financiamiento de la Fundación Carolina de Argentina, fue el primer proceso de planificación formal, que culminó con la elaboración de un Plan Estratégico Turístico Comarcal.

El principal objetivo del documento fue acercar a todos los actores clave, datos y visiones sobre el desarrollo turístico del partido de Patagones. Este documento es un diagnóstico para tener en claro la situación del sector y la evolución del mismo.

El cuerpo central del documento está compuesto por tres escritos: “Turismo y territorio”, “Turismo en Patagones, algunas características de su desarrollo” y “Turismo, ciudad y desarrollo; conceptos y reflexiones en torno a Patagones”. La introducción da cuenta de un enfoque integral que permite una visión unificada de los tres escritos. Desde ya, cada uno de ellos profundiza en distintos enfoques sobre la actividad turística y el desarrollo local.

Su elaboración contó con una metodología participativa de trabajo que implicó la realización de talleres abiertos con la comunidad para definir diagnósticos y propuestas, tanto en Carmen de Patagones como Bahía San Blas. Estas instancias fueron fundamentales para determinar colectivamente factores propios del diagnóstico

Este último documento, fue el primer antecedente formal de planificación turística orientada a la gestión y desarrollo del turismo. El director ejecutivo del proyecto, sostiene en su libro “Gobernar la ciudad: Desarrollo local y políticas urbanas municipales”:

“La experiencia de Patagones nos permitió recorrer de una forma ajustada el tránsito de la formulación teórica al hecho concreto; también más específicamente, de lo académico a lo político administrativo, buscando la articulación con los agentes municipales y con los actores locales”(Zingoni, 2015:234).

Las técnicas allí utilizadas sirvieron para categorizar los productos y determinar sus implicaciones en cuanto a la asignación de recursos. De esta forma se establecieron

matrices: producto-destino, producto-mercado, crecimiento-participación, atraktividad-competitividad, producto-proyecto; producto-inversión y, finalmente producto-actividades.

4.2 La planificación turística en Viedma

- *Plan Estratégico de la ciudad de Viedma. Pedro León Almeida (1999)*

En dicho estudio se pretende entender la comarca como una realidad social y económica sin límites precisos y cuya existencia habrá de proyectarse en el entorno regional.

Su objetivo principal es impulsar líneas estratégicas relacionadas con la planificación del desarrollo urbano y regional, con especial énfasis en el manejo del medio ambiente, y la identificación del río como un componente esencial del entorno urbano que requiere una mirada integral en su manejo.

Se conviene así que la comarca Viedma-Patagones sea el núcleo articulador del proceso de planificación a partir del cual se irán integrando diversos ámbitos espaciales, acorde a la naturaleza y alcance de las acciones.

Plantea a Viedma como una aspiración central del proceso de integración a la región, potenciando el rol de la misma como un centro urbano del subsistema del Valle Inferior, articulando y distribuyendo turísticamente, como así también proveyendo de servicios a la población de ese valle y del centro de la provincia.

- *Plan de desarrollo estratégico de Viedma y su Zona de influencia. Consejo Federal de Inversiones. (1999)*

Este estudio ofrece un panorama del proceso de planeamiento estratégico de la ciudad de Viedma asistido por la Dirección Técnica del Municipio. Se presentan allí los temas y aspectos más relevantes de la planificación en la ciudad, que sirven para adquirir una visión del proceso de cambio posible para orientar la toma de decisiones.

El objetivo principal de este informe es generar un acuerdo entre el estado y la sociedad para que mancomunadamente se realice un proyecto colectivo que mencione las diligencias políticas, económicas y sociales para que interactúen permanentemente en la configuración de nuevas relaciones, haciendo participe a la comunidad para desarrollar sustentable y armónicamente un estilo de vida que Viedma desee.

Este análisis busca ser un resumen de los principales elementos que se deben tener en cuenta en función del desarrollo turístico y que sea una base para el establecimiento de políticas generables.

4.3 Antecedentes de la planificación turística en la Comarca Viedma-Patagones

En los últimos años se han ido desarrollando ideas y propuestas vinculadas al turismo como promotor de un desarrollo a mediano y largo plazo. La necesidad de contar con herramientas de planificación estratégica que orienten a grandes rasgos las decisiones relacionadas al desarrollo del territorio, tanto del sector público, privado y de la sociedad civil es un factor determinante para el desarrollo.

En la Comarca desde hace varias décadas, se vienen desarrollando diferentes trabajos de investigación realizados sobre el área. Estas investigaciones no tenían la figura de un plan estratégico de desarrollo turístico hasta la posterior creación del mismo en el año 2012, pero representaron antecedentes importantes a considerar como lo fueron diversos Planes de Marketing a nivel Comarcal.

Por otro lado, se realizan constantemente esfuerzos de valorización del patrimonio conjunto, que retroalimentan estrategias públicas y privadas del desarrollo del turismo. A partir del 2001 hasta la fecha las estrategias que se vienen consolidando se centran en los siguientes aspectos: la Comarca como puerta de la Patagonia y los recursos patrimoniales naturales y culturales de las ciudades junto a su entorno paisajístico, su riqueza histórica y antropológica en la existencia de sitios y vestigios que siempre caracterizaron a la población de la zona.

A nivel comarcal el único documento de planificación turística gubernamental que existe es el “Plan Estratégico de Desarrollo Turístico” elaborado en el año 2013 por la Fundación Americana para la Promoción del Desarrollo Sustentable y el Turismo (FUNDAMERICA), junto con los gobiernos de cada municipio y patrocinado por el Ministerio de Turismo de la Nación. Este proceso guardó algunos parecidos con el Plan del partido de Patagones, no solo en su formulación metodológica sino también en su concepción filosófica.

La metodología de este estudio fue absolutamente participativa, intentando captar la pluralidad de actores que abarcan el turismo, ya sea por su relación directa como indirecta con la actividad. Es sumamente importante que las principales estrategias de actuación

sean identificadas en un marco de consenso y participación a fin de que las decisiones que se tomen a futuro sean producto del pensamiento mayoritario.

El horizonte de planeamiento que se utilizó es a un plazo de vista de 10 años aproximadamente, aunque es importante resaltar que esta herramienta es flexible a rever estrategias ante los cambios de escenario que suelen darse en el mercado. Se deberían realizar actualizaciones anuales o bianuales.

Para formular el plan se tardó 10 meses, donde se contó con la plena colaboración de todos los actores y protagonistas consultados, con una buena predisposición tanto a nivel privado como de los funcionarios municipales comarcales. Se realizaron seis talleres participativos con el fin de consensuar cuestiones vinculadas al análisis y diagnóstico de la actividad turística del destino.

Este trabajo mancomunado, abarca la mayor parte del territorio conformado por el partido de Patagones (incluyendo Bahía San Blas, el Balneario Los Pocitos, las Termas Los Gauchos en Villalonga y la Villa Turística 7 de Marzo) y por el municipio de Viedma (comprende hasta la zona de Pozo Salado).

Se trató de una herramienta de planificación donde se identifican lineamientos estratégicos de gestión que permitieron alcanzar proyectos en conjunto por las dos ciudades. Se debe pensar que la fiabilidad de todas las investigaciones realizadas, puede depender su éxito de muchos emprendimientos de inversiones privadas y estatales.

Se definen los cuatro ejes estratégicos de los cuales se desprenderán los objetivos, programas, proyectos y acciones que conformarán la estructura central del Plan Estratégico:

- Desarrollo de la oferta turística de la Comarca

En el campo de actuación de la oferta se contemplan todos aquellos objetivos y programas que tengan relación directa con los productos (recursos puestos en valor) del territorio, desde el recurso natural o cultural, hasta todo aquello que hace en forma directa a la puesta en valor del producto turístico, incluyendo la articulación territorial de su jurisdicción con la región.

- Gestión de la calidad del destino

La calidad involucra aquellos objetivos que buscan mejorar la oferta turística existente. Todo lo relacionado al mejoramiento de la planta turística en lo que se refiere a la

prestación del servicio, a los servicios públicos del destino y los que están afectados en forma indirecta a la actividad. Asimismo, la conciencia turística de la población residente, el compromiso e identidad con su territorio están involucrados en este eje estratégico.

- Marketing turístico

Este lineamiento o eje estratégico se involucra lo relacionado a la puesta en mercado de los productos turísticos de la comarca, el destino, sus atractivos y circuitos puestos en valor. Se relaciona principalmente con la estrategia de investigación del mercado, su segmentación, comunicación y promoción que acerquen la demanda a la oferta.

- Gestión turística institucional integrada del destino

En este eje se aborda los aspectos relacionados con la gestión pública – privada del destino turístico; el sector turístico y su interacción y relación con los demás sectores de la comunidad. En este campo se abordan las estrategias de facilitación de la gestión pública y su relación con el sector.

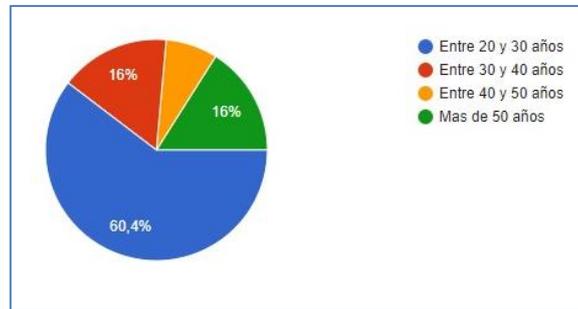
4.4 La opinión de los residentes

Para analizar la percepción turística de la comunidad local de Viedma y Carmen de Patagones, se aplicaron encuestas pre-codificadas, se trabajó en la realización de un diagnóstico del turismo en la Comarca a partir de la aplicación de encuestas pre codificadas, combinando preguntas cerradas con alternativas de respuestas predefinidas, y otras mixtas combinando respuestas mutuamente excluyentes con una última opción abierta (ver Anexo I).

Con el fin de caracterizar el perfil sociodemográfico de la muestra obtenida, se recoge información detallada sobre variables de edad, nivel de educación y ocupación. En este sentido, del total de los residentes encuestados, la clasificación correspondiente a los diferentes grupos etarios determina un porcentaje de 60,4% entre 20 y 30 años, 16% entre 30 y 40, 7,5% entre 40 y 50 y un 16% con más de 50 años (Ver Figura X).

Figura X

Edad de los residentes encuestados

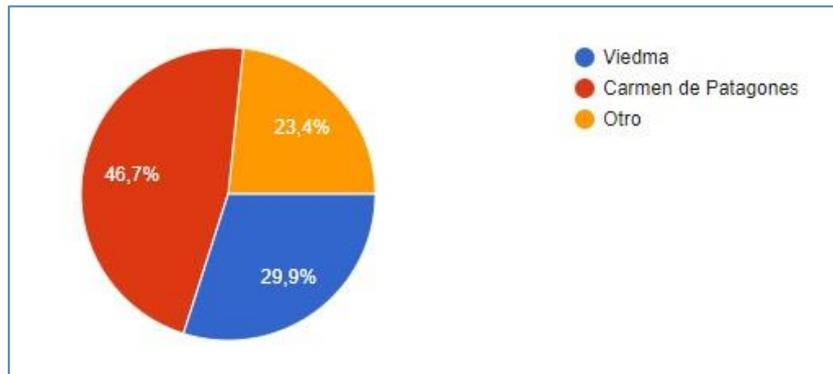


Fuente: Fernández, M. Lucia, sobre la base de cuestionarios a residentes, 2019.

En cuanto al lugar de procedencia de la muestra se constata que el mayor porcentaje es de la ciudad de Carmen de Patagones con un 46,7%, continuando Viedma con un 29,9% y en menor medida, de otra procedencia con un 23,4% (Ver Figura XI).

Figura XI

Lugar de procedencia de los encuestados

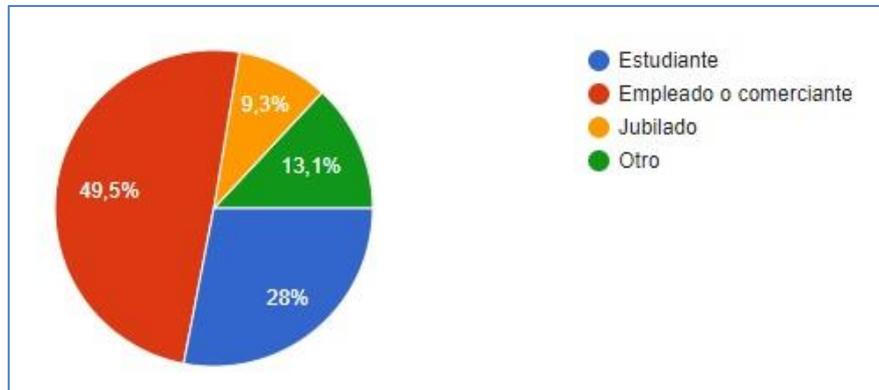


Fuente: Fernández, M. Lucia, sobre la base de cuestionarios a residentes, 2019.

Se puede observar que nivel de ocupación en el total de la muestra que se constata en la Figura XII, el 49,5% es comerciante o empleado, el 28% es estudiante, el 13,4% se dedica a otra actividad, mientras que el 9,3% es jubilado.

Figura XII

Ocupación de los encuestados

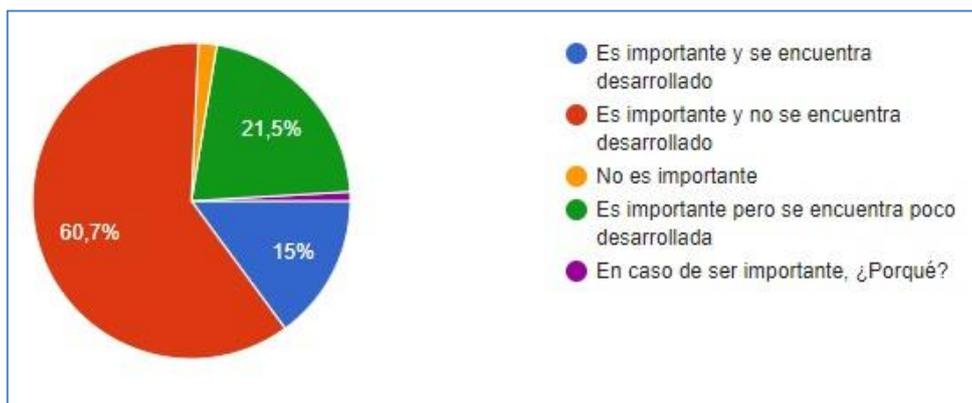


Fuente: Fernández, M. Lucia, sobre la base de cuestionarios a residentes, 2019.

Para conocer la percepción de los encuestados, en cuanto a la actividad turística actual de la Comarca, se pudo constatar que del total de la muestra, el 60% considera que la misma es importante pero que no se encuentra bien desarrollada, un 21% aseguran que es importante pero se encuentra poco desarrollada y un 15% aseguran que sí se encuentra desarrollada (Ver Figura XIII). Por otra parte, el valor es casi nulo para quienes la consideran no importante.

Figura XIII

Importancia del turismo en la Comarca



Fuente: Fernández, M. Lucia, sobre la base de cuestionarios a residentes, 2019.

Se estableció una pregunta abierta, para indagar en profundidad respecto a la importancia del turismo desde el punto de vista de los residentes. Aquellos que consideran que no se encuentra bien desarrollada, se constatan respuestas tales como:

“Beneficiaría al pueblo y a los comerciantes del mismo.” (Anónimo, 2019)

“Porque representa entrada de dinero a la comarca. Es un área que requiere más difusión y mayor apoyo para que se llegue a un máximo desarrollo. Es un lugar con gran potencial turístico y poco conocido.”(Anónimo, 2019)

“La comarca tiene grandes atracciones turísticas, pero al no existir demasiados servicios/ actividades que las promociónen no llega el público suficiente. A su vez, es de gran importancia, ya que el avance como ciudad turística generaría mayores fuentes laborales.”(Anónimo, 2019)

“Es importante porque determina el crecimiento económico y social de la ciudad. En razón de que si se desarrollara su potencial de manera adecuada, generaría además de ingresos, crecimiento en el empleo privado por la inversión y asimismo crecimiento cultural, generado por el intercambio cultural de los turistas que visitarían la comarca.”(Anónimo, 2019)

“Porque Viedma y C. de Patagones son ciudades con una costanera hermosa que podrían ser explotadas turísticamente, pero primero para eso deberíamos tener un río sin contaminación.”(Anónimo, 2019)

“Tenemos un potencial enorme muy poco desarrollado y sin infraestructura” (Anónimo, 2019)

Se observa de manera clara en las respuestas la percepción de la falta de uso y promoción de los recursos turísticos con los que cuenta la Comarca. También se hace hincapié en la contaminación del Río Negro, como factor negativo ante la posibilidad de consolidación del turismo en las dos ciudades.

Por otra parte, se indago si la Comarca cuenta con los recursos necesarios para fomentar la actividad turística, un 65,4% afirmó la pregunta respondiendo abiertamente. Entre ellas se destacan las siguientes respuestas:

“Cuenta con extensos recursos naturales para explotar, entre otro río, mar, playas de gran extensión, colonia de loros más grande del mundo, viento para la práctica de deporte, en fin recursos tiene.” (Anónimo, 2019)

“Primero habría que promover y fomentar políticas de cuidado ambiental en la propia población, si nosotros mismos no cuidamos lo que tenemos cómo podemos pensar en mostrarlo y compartirlo con el mundo adecuadamente” (Anónimo, 2019)

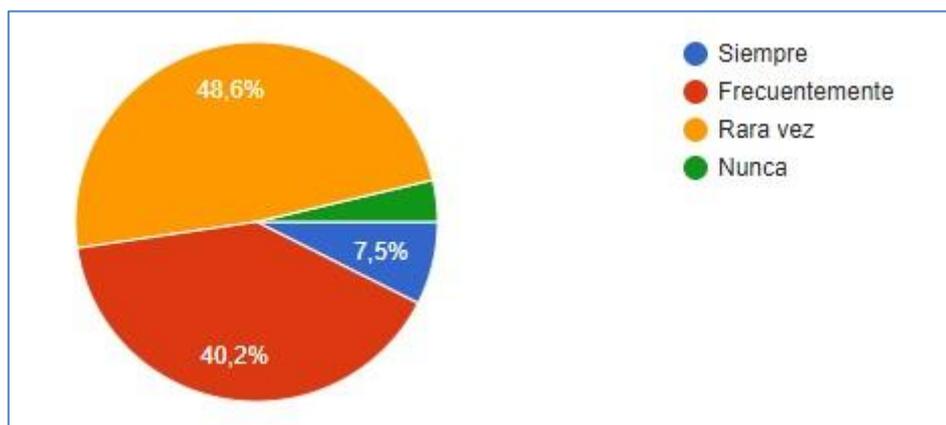
“Culturales (tradiciones costumbres como la fiesta del 7 de marzo, el desfile, la lancha, el catamarán, los muelles, los puentes, la gente en la Costanera tomándose un mate con amigos y familia, la iglesia, el fuerte, los edificios del casco histórico, los cañones, su historia, la vida entre el campo y el pueblo, etc) naturales (el río, las islas, la Costanera, la desembocadura, la fauna y flora, El paso de las toninas...)” (Anónimo, 2019)

“Río, mar, casco histórico, cuevas, museos, arquitectura colonial, reservas naturales, autódromo, aeropuerto, terminal, estación de trenes, variedad de comercios gastronómicos”(Anónimo, 2019)

A su vez, se consulta sobre la participación de la población local como elemento fundamental para desarrollar la oferta turística (Ver Figura XIV). Entre las respuestas se observan porcentajes similares, ya que un 48,6% afirma que rara vez la población local incide en la actividad turística, y un 40,2%, por su parte considera que la intervención de la comunidad es frecuente.

Figura XIV

Participación de la comunidad local en la actividad turística



Fuente: Fernández, M. Lucia, sobre la base de cuestionarios a residentes, 2019.

Además, en referencia a la existencia de un plan estratégico para el desarrollo del turismo a nivel Comarcal, un 82,2% no estaba informado de tal existencia, mientras que el 21% sí lo conocía.

En la pregunta siguiente se trató de llenar un eje importante de la investigación, que analiza que actividades turísticas fortalecen el desarrollo del turismo en la Comarca, la mayoría destaca el río, las visitas guiadas, los acontecimientos programados, las actividades deportivas. Entre las respuestas afirman:

“Depende de la época del año. Pero son diversas. Tiene muchas actividades que fortalecer y seguir explotando: exposiciones musicales o de otra índole en espacios al aire libre y con participación de locales, actividades acuáticas, otras que tengan que ver con otorgar un plus en la recepción al visitante (por ejemplo con las visitas guiadas gratuitas), entre otros. Hay mucha historia que contar, muchos recursos para utilizar en el desarrollo de actividades.”(Anónimo, 2019)

Como última pregunta, se les consulta si están de acuerdo con las acciones llevadas a cabo, contando con un porcentaje similar, ya que un 53,6 niega estar de acuerdo y un 42,3 afirma estarlo. En el caso de no estar de acuerdo, se aplicó la posibilidad de una respuesta abierta donde describan sus observaciones, destacándose entre ellas:

“Hay esfuerzos aislados muy respetables que demandan gran energía de trabajo pero se necesita mayor concientización que conlleve a una mayor participación. De todos modos en los últimos años se observa un crecimiento en esta área”(Anónimo, 2019)

“Las políticas públicas de turismo planteadas por las municipalidades y provincias son superficiales. No existe una intención real de potenciar el sector turístico. Existen diversos proyectos culturales que incentivarían una clase de turismo que no han sido tomadas en cuenta. Las playas bajo las órbitas municipales están sin proyectos para un desarrollo sustentable en el tiempo. Así se genera el desinterés por invertir en los espacios locales.” (Anónimo, 2019)

“Falta explotar el río con más actividades, falta inversión en gastronomía, un camping municipal, más sanitarios en lugares públicos con acceso a personas con discapacidad, señalización para turistas” (Anónimo, 2019)

“Sería bueno que hubiese un plan estratégico de los gobiernos que conducen las políticas en la Comarca y que también haya inversión en hotelería, restaurantes, y confiterías.”

(Anónimo, 2019)

En relación a lo descripto, se observa claramente que la actividad turística no se encuentra desarrollada y es un eje importante en la Comarca. Los residentes tienen un bajo nivel de involucramiento en cuestiones turísticas quienes deberían ser partícipes de estas decisiones para alcanzar el éxito en el sitio.

Además, se percibe que los habitantes de Carmen de Patagones y Viedma afirman de manera positiva los beneficios económicos que la actividad aportaría si el destino estudiado estuviera consolidado.

Estos resultados permiten señalar que la población local, en general, tiene una actitud y percepción favorable hacia los aspectos que hacen a la actividad turística en la Comarca.

4.5 La opinión de los informantes clave

Como complemento de esta investigación, se realizaron entrevistas a actores clave del sector turístico (ver Anexo II). Las entrevistas fueron de carácter semi-estructurado, de manera libre sin un modo establecido a los interrogantes, generando de esta manera un ambiente cálido y cordial. El objetivo fue conocer las opiniones de los referentes de la actividad turística comarcal.

De este modo, las entrevistas se realizaron de forma presencial y por email. La selección de actores se realizó teniendo en cuenta su trayectoria, ya sea por representar los intereses de la comunidad local, por pertenecer a instituciones turísticas o por la experiencia adquirida en la gestión del sector público como privado. En algunos casos se trató de funcionarios que participaron en la elaboración de los planes turísticos o bien por su injerencia operativa.

A continuación, se procede a detallar el listado de las personas abordadas mediante los instrumentos mencionados anteriormente:

- Ing. José Luis Zara: Intendente de Patagones
- Ing. Eloise Gaido: Secretaria de Desarrollo Territorial de Patagones
- Lic. Roque Barila: Director de Turismo de Patagones
- Mg. Nahuel Malaspina: Ex Subdirector de Turismo de Patagones

- Gustavo Malek: Subsecretario de Turismo de Viedma
- Lic. Florencia Jakimczuk: Directora de Oferta Turística de Viedma
- Gabriel Klug: Gerente comercial de Boom Turismo SRL – Carmen de Patagones

El análisis permite aproximarse al estado de situación de la actividad turística en la Comarca desde la mirada de sus principales gestores. Se pretendió conocer la opinión de los entrevistados respecto a cuestiones clave como: articulación institucional comarcal, crecimiento de la actividad turística, fortalezas y debilidades, conocimiento del plan estratégico turístico, entre otras.

Las primeras preguntas fueron introductorias con una breve explicación de la investigación a realizar detallando objetivos y resultados esperados con este estudio, de modo tal que permitiesen conocer la situación de base desde la que se partía en cada caso. Luego se indago principalmente en la hipótesis de trabajo al preguntar sobre la vinculación entre la gestión y el planeamiento. Cerrando la entrevista, se buscó definir en qué aspectos el planeamiento tenía mayor incidencia sobre la materia.

Cuando se indago acerca de si consideran que la Comarca Viedma-Patagones es un destino turístico consolidado, respondieron:

“Es un destino turístico, que le falta mucho para que tenga un desarrollo turístico consolidado. Se viene trabajando junto con Río Negro para darle valor agregado a las bondades que tienen ambas ciudades” (Zara, J.L., 2019)

“No, porque se trabaja en forma aislada. Si bien se hacen eventos en común entre ambas ciudades, se piensa por separado. Nos dificulta estar en territorios distintos y con diferentes leyes, Comarca es más un título que la propia realidad” (Gaido, E., 2019)

“Es difícil tomarlo como destino unido, día a día se va haciendo más fuerte en sus servicios, pero se encuentra consolidado y en etapa de consolidación final.” (Barila, R., 2019)

“No, todavía no. Es incipiente la consolidación, tiene más potencial de lo que se está explotando” (Malek, G., 2019)

Al analizar si la Comarca tiene las posibilidades necesarias para un desarrollo turístico superior, los entrevistados respondieron:

“Totalmente. Difícilmente exista en la región un destino que presente una variedad de atributos de calidad como la comarca. Desde la pesca en San Blas hasta el avistamiento de avifauna. Creo que el fuerte radica entonces en el potencial de conjunto y su concentración geográfica.” (Malaspina, N., 2019)

“Tiene las potencialidades, pero no tiene políticas turísticas que apoye la inversión privada.” (Jakimczuk, F., 2019)

“Solo hace falta innovación, inversión y gestión, estos factores nos llevarían a lograr un correcto desarrollo turístico” (Gaido, E., 2019)

Cuando se consultó si la planificación es un instrumento que puede realizar aportes substanciales a la gestión, los informantes contestaron:

“Es fundamental porque sin planificación no hay desarrollo”(Zara, J.L., 2019)

“La planificación para poder ser ejecutada debe unirse con creatividad y una organización de prioridades actualizadas” (Gaido, E., 2019)

“Se hicieron muchos planes estratégicos, pero no viables porque al ser de tan alto nivel que no se pueden alcanzar.” (Malek, G., 2019)

“Absolutamente. Para funcionar necesita de una combinación de condiciones que rara vez coinciden en el territorio” (Malaspina, N., 2019)

La gran parte de los entrevistados cuando se consultó como veían la situación actual de la planificación estratégica turística asociada a la gestión pública, coincidieron en que a veces ciertas situaciones te desvían de la planificación, especialmente en época de elecciones a veces se sale de lo planificado para desarrollar otras actividades.

En referencia a si consideraban que se han efectuado correctas gestiones para favorecer el desarrollo del turismo en conjunto entre las dos ciudades, respondieron:

“Se ha ido trabajando en conjunto, pero al ser un gobierno nuevo se ordenan las acciones a llevar a cabo y hay otras prioridades, como primer paso se ha buscado mejorar el potencial” (Zara, J.L., 2019)

“Ha habido intentos aislados bien intencionados. Sin embargo soy muy crítico y creo que queda un camino muy largo por recorrer.” (Malaspina, N., 2019)

“Se necesitaría un despegue turístico de ambas ciudades. No es que carezcan de servicios o recursos, sino la falta de otras actividades económicas, industriales y productivas vinculadas al mercado provocan una debilitación en la presencia de otros sectores socioeconómicos que dinamicen la vida política.” (Klug, G., 2019)

Como desventajas del proceso planificador las opiniones variaron entre causas como políticas de estado, incorrectas gestiones, planes de comunicación, falta de conciencia turística en la población local, ausencia de articulación pública-privada, tiempos y el principal factor que es el presupuesto.

Se consultó respecto al porcentaje de acciones logradas del Plan Estratégico vigente y todos coincidieron en que dicho plan debería haber sido más acotado para poder lograrlo en un corto plazo ya que, si no hay resultados en un corto periodo de tiempo, la gestión no va a aportar dinero para lograr los proyectos planteados.

Con la intención de conocer que acciones podrían implementarse para mejorar la planificación turística de la Comarca, respondieron:

“Hacen falta objetivos en conjunto, sostener los productos turísticos, más actividades comerciales recreativas y un aumento en las campañas de marketing” (Malek, G., 2019)

“Un trabajo en conjunto desde lo público y privado, un consenso de la política pública y privada sería factible para la puesta en valor de la actividad turística en la Comarca, que si bien hay trabajo es muy incipiente.” (Barila, R., 2019)

“Si quieren que aumente la llegada de visitantes deberían pensar en un camping, en construir más baños públicos en la costanera para satisfacer las necesidades de la gente que concluye al río que es nuestro gran atractivo. Y sin dudas hacer más hincapié en obras de alojamiento en la Villa Turística 7 de Marzo que todavía es una playa virgen” (Klug, G., 2019)

“El trabajo en conjunto, es fundamental. Debe haber un acuerdo y un esfuerzo de trabajar como comarca, realizando actividades deportivas y turísticas en conjunto, fomentar las playas de ambas ciudades, circuitos en conjuntos, para poder potenciarlo entre intendentes y entre equipo”(Zara, J.L., 2019)

Finalizando la entrevista consultando si se puede lograr desarrollar el turismo en conjunto a mediano o largo plazo, algunas de las respuestas fueron:

“Completamente, debemos dejar de vernos como independientes y comenzar a trabajar en conjunto y de esa manera se lograrían así mayores objetivos” (Zara, J.L., 2019)

“Para lograrlo se necesita un cambio de mentalidad en la población, empezando a planificar creativamente entre las dos ciudades”(Gaido, E., 2019)

“Totalmente. Sin embargo creo que falta generar los espacios necesarios para institucionalizar el vínculo, y a partir de ahí trabajar de forma mancomunada.”(Malaspina, N., 2019)

“La voluntad esta, falta el empuje y la decisión política. Si los intendentes no están convencidos, esto no se puede lograr.” (Jakimczuk, F., 2019)

4.6 Diagnóstico situacional

El diagnóstico de un destino turístico busca definir de manera concreta la situación particular de cada uno de los componentes turísticos en un momento determinado. Este proceso determina las bases para el desarrollo de propuestas y programas que se desprenden de la planificación.

La Comarca Viedma – Patagones comprende una amplia región compuesta por diversos recursos o atractivos naturales y culturales. Sin embargo estos elementos no tienen una jerarquía alta capaz de motivar por si solos el desplazamiento de personas. Esta realidad obliga a realizar una puesta en valor de los mismos creando actividades capaces de cautivar a los visitantes, ya sea al que está de paso, como al que elige la Comarca como destino final.

En función de la información de oferta y demanda del análisis se puede caracterizar al turismo en la Comarca como una actividad diversificada, con baja organización e incipiente. Diversificada en materia de atractivos ya que la fuerte diversidad natural y cultural de la Comarca es una ventaja estratégica relevante por sus numerosos paisajes, actividades económicas productivas y hechos culturales que le ofrecen condiciones donde es necesario valorizar un marco de políticas sustentables de manera que dicha diversidad no se convierta en dificultad.

Respecto a la demanda existe una diferencia muy grande de los visitantes que acuden al destino, desde los pescadores que llegan a Bahía San Blas, los observadores de aves en el Balneario El Cóndor, los amantes del deporte de viento y aquellos que simplemente buscan

un sitio de descanso. La demanda es muy estacional y la Comarca no constituye un sitio demandado en sí mismo, sino una etapa de transición hacia el destino final.

Continuando el diagnóstico, se puede observar que las actividades que se ofrecen son de tinte recreativa y que aún no se han identificado cuales son las actividades que se deberían poner en valor para conformar un producto turístico. Los múltiples atractivos de la Comarca permiten la realización de una gran diversidad de actividades. No todas las actividades y sitios se encuentran en los mismos niveles de desarrollo, ya que Bahía San Blas tiene un desarrollo turístico avanzado que no presentan las localidades de Viedma y Carmen de Patagones.

Los resultados obtenidos en las entrevistas constituyen una fuente de información primaria que sirvió para elaborar el análisis y diagnóstico general realizado sobre el turismo en la comarca Viedma-Patagones analizando la problemática de dicho sector y los ámbitos vinculados al mismo.

El destino estudiado, posee escasos proyectos de inversión para poner en valor los espacios y atractivos, los pocos que existen son de bajo impacto y no están insertos dentro de un plan global de desarrollo turístico. Se plantea la necesidad de realizar inversiones efectivas, que permitan ofrecer servicios diferenciales, conformando productos que canalicen las potencialidades del patrimonio natural y cultural.

Para iniciar un proceso de transformación real, más allá de cualquier discurso, se debe contar con el 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 al fracaso constante.

El incipiente desarrollo es también producto del bajo nivel de atención, valorización y respeto que la comunidad tiene por el turismo. No se lo posiciona aun como una actividad de fuerte y sostenido impacto económico, que en lugar de competir con otras economías, las potencia y además fortalece la identidad cultural de la comunidad en un marco de respeto por el medio natural.

Los sucesivos cambios en los planteles técnicos y políticos tanto en el sector público como privado y en los diferentes niveles organizativos (nacional, provincial y municipal) atentan contra la consolidación y continuidad de las políticas y proyectos de desarrollo turístico.

Tanto en la Dirección de Turismo de Patagones como en la Secretaría de Turismo de Viedma se realizan trabajos 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.

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

4.7 Matriz FODA

A continuación se realiza una matriz FODA, que expone las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas de la Comarca Viedma - Patagones a partir del diagnóstico realizado. Esta herramienta es muy útil como primer acercamiento a la información, ya que permite detectar algunos elementos sobre los que se va a fijar la atención en el desarrollo posterior de la planificación.

El análisis FODA está constituido en dos partes: una interna y otra externa. La parte interna, referida a las fortalezas y debilidades del destino, sobre los que resulta posible actuar directamente. En cambio, la parte externa mira las oportunidades del mercado y las amenazas que debe enfrentar, de manera que resulta difícil poder modificarlas.

Fortalezas:

- Existencia de organismos de control y reglamentación sobre el sector turístico.
- Existencia del Plan Federal de Turismo Sustentable 2005-2016, PFTS 2025 y del Plan Estratégico Participativo de Turismo Sustentable del Partido de Patagones.

- Declaración del casco histórico de la ciudad de Carmen de Patagones como “Poblado Histórico Nacional”
- La Comarca es una amplia región compuesta por diversos recursos o atractivos naturales y culturales
- El río y el mar son marcos naturales sin explotar ni contaminar.
- El hecho de ser un destino nuevo permite la posibilidad de planificar su desarrollo mediante planes estratégicos de turismo.
- Buena conectividad a través de la Ruta Nacional N°3.
- Ubicación como Portal de la Patagonia
- Existencia de diferentes trabajos de investigación sobre el área de estudio: Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Turístico Sustentable del Partido de Patagones; Plan de Valorización del Centro Histórico y del Patrimonio Cultural de Carmen de Patagones; Turismo y Desarrollo Local en la Comarca Viedma-Patagones; etc.

Oportunidades:

- La marca “Patagonia” como símbolo a nivel mundial.
- Crecimiento del turismo interno a nivel nacional.
- La realización de diferentes planes y programas a nivel nacional y provinciales (Plan Anfitrión 2020, PFETS, Plan Nacional de Turismo Náutico, etc.)
- La necesidad de diversificar las actividades productivas de la comarca posiciona al sector turístico como una potencial alternativa.
- Creciente interés de la administración central de la Nación respecto de la creación y gestión de instrumentos de planificación y desarrollo de turismo.
- Existencia del Plan Estratégico de Turismo de la Comarca Viedma-Patagones 2012-2022 y del Plan Estratégico Participativo de Turismo Sustentable del Partido de Patagones.

Debilidades:

- Diferencias políticas partidarias dificultan los procesos de integración.
- Deficiencia de planificación urbana dinámica y participativa.
- Falta de señalética turística en las cercanías a las ciudades.
- Deficiencia de una política efectiva de aprovechamiento integral del río.

- Escasa participación de la comunidad local en la planificación turística.
- Insuficientes acciones de los municipios en la promoción del destino.
- Insuficientes presupuestos destinado a la promoción.
- Escasa conciencia, capacitación y compromiso por parte de la sociedad local.
- Marcada estacionalidad.
- La Comarca tiene dos centros de poder, Viedma y Carmen de Patagones que responden a jurisdicciones provinciales distintas
- Escasa vinculación público- privada en el desarrollo y promoción del turismo.
- Déficit de inversiones públicas.
- Acotada asignación presupuestaria de los organismos oficiales de turismo.

Amenazas:

- Existe una tradición cultural de competencia, más que de colaboración entre ambas ciudades.
- Aumento de la competencia: crecimiento y consolidación de nuevos destinos emergentes en todo el país.
- Déficit de inversiones públicas.
- Escasa promoción turística por parte de organismos provinciales y nacionales.

5. REFLEXIONES FINALES

Las ciudades de Viedma y Carmen de Patagones están emplazadas en una región tradicionalmente dedicada a la agricultura y la ganadería debido no sólo a los recursos naturales autóctonos, sino también a la impronta dejada por los primeros pobladores que llegaron al área.

En la última década se ha deliberado acerca de la actividad turística como una opción que contribuya al desarrollo local y para ello, desde los municipios, se ha ido intensificando el trabajo sobre diversos puntos clave de la actividad turística, como así también en la restauración y puesta en valor de las edificaciones históricas de Carmen de Patagones, pensándolas como un complemento a la oferta turística relacionada con el Río Negro, también así mejorando y ampliando la costanera de Viedma, incorporando nuevos locales gastronómicos, que es en la actualidad, el mayor atractivo para los visitantes.

Más allá de la disponibilidad de los recursos naturales con los que cuenta Viedma y Carmen de Patagones, el turismo se va desarrollando como una actividad de valorización integral y sistémica de todo el territorio de la Comarca; y no solo como una actividad sectorial y aislada de otros componentes.

Para que el turismo se transforme en un motor de desarrollo local es necesario que las distintas actividades turísticas se articulen y complementen unas con otras respetando la condición de sistema integrado donde cada uno de los lugares ocupe un rol y una función determinada. La construcción de un proceso de desarrollo deberá realizarse sobre la base de condiciones y recursos locales, o dicho de otra manera a partir de la valorización de los existentes.

A través de esta investigación se ha comprobado que frente al escenario de crisis estructural presente en la Comarca es necesario construir nuevas alternativas de desarrollo que permitan mejorar la competitividad territorial y de esta manera, mejorar las condiciones económicas y sociales. La fuerte diversidad de demanda turística requiere de una estrategia de integración y complementación que permita generar servicios acordes con la situación local.

Las encuestas aplicadas permiten apreciar que la comunidad local percibe al turismo como una herramienta que no se encuentra desarrollada en su totalidad pero que sería capaz de contribuir al desarrollo local, impulsando de esta manera, la generación de puestos de trabajo.

La relación entre el turismo y la comunidad local es neutra, no existe especial interés por dicha actividad. Las causas de esta situación son la falta de cultura turística, el desconocimiento del potencial y los beneficios del turismo, y una permanente indiferencia por dicha actividad. No obstante esta situación generalizada de toda la población, existen algunos sectores gastronómicos y hoteleros específicos que trabajan con fuerza para fomentar una actividad que visualizan como generadora de trabajo.

En líneas generales se puede afirmar que aparece una diferenciación social muy grande de la comunidad frente al turismo, un gran sector de la población que no visualiza ni valoriza al turismo como una actividad promotora del desarrollo local, y por otro lado una minoría que realiza grandes esfuerzos para generar proyectos relacionados al turismo.

Es a partir del análisis de la información obtenida de las entrevistas realizadas a los actores más representativos del sector turístico y las encuestas a los residentes, que se observa la convicción de que la Comarca como destino turístico se puede convertir en una herramienta capaz de dinamizar y diversificar la economía local, de la importancia de una gestión integral de ambas ciudades por organizar los elementos que componen la oferta turística y de esa manera, sensibilizar a los habitantes para que se interesen y se hagan partícipes de la actividad turística. Conocer el mercado objetivo permitirá elegir los medios de comunicación, distribución y promoción adecuados para comercializar la Comarca como destino con eficiencia en el mercado turístico

La actividad turística, y los beneficios para la comunidad en la cual se desarrolla, depende no solamente de la existencia de recursos turísticos, naturales o culturales, sino del papel de la comunidad local, del organismo encargado de su planificación y gestión y del mismo turista, tres pilares fundamentales para que el turismo pueda convertirse en una herramienta sustentable para contribuir al desarrollo local.

Ante esto, como menciona Vendramini (2018, pag. 75) “la planificación es un ámbito que presenta demasiadas limitaciones y condiciona a la necesidad de realizar nuevos y continuados estudios en línea de una mayor transversalidad de tiempo, en las etapas de

planificación actuales, donde el turismo aún no es una actividad económica fundamental para la zona. Además, es necesario aclarar que los obstáculos no siempre dependen de la disposición de la comunidad sino también de las autoridades y formas tradicionales de gobierno que limitan la incorporación de la voz comunitaria”.

En la Comarca Viedma-Patagones, son aisladas las situaciones en donde se planifica de manera integral y que además esta planificación se desarrolle en un corto o mediano plazo de manera compartida entre la sociedad y el gobierno. Se puede observar actitudes y acciones directas e indirectas que obstaculizan la cristalización de una planificación basada en el desarrollo del turismo.

Con los cambios de gobierno, se van dejando atrás planificaciones turísticas y esto hace que se debilite el sector y ocasione una falta de continuidad de ciertos proyectos que se venían tratando entre ambas ciudades, las cuales disponen de legislaciones distintas y a veces es muy complicado llegar a un acuerdo entre ambas por esa misma falencia.

En conclusión, se comprueba la hipótesis planteada anteriormente, que considera que la utilidad de la planificación turística de un destino, está determinada por la capacidad de gestión de sus tomadores de decisiones. La construcción de una planificación integrada que incluya el sector público y privado de la comunidad permitiría lograr un desarrollo más acorde a las necesidades reales de las comunidades que integran la Comarca.

Se comprobó que para lograr lo planteado se necesita de la ayuda del sector público como así también del sector privado. Es decir, ante la ausencia de actores que unan ambos sectores, es sumamente necesario que surjan asociaciones de turismo y que estas potencien el crecimiento de la actividad trabajando de manera mancomunada y en forma sustentable.

Existen numerosos actores vinculados al turismo en la Comarca, sin embargo todos ellos no están coordinados. Esta desarticulación es producto de la falta de una estrategia de desarrollo. Se debería lograr que la comunidad se informe de los proyectos y estimule la ejecución.

Aumentar la conciencia turística de la población residente, el compromiso e identidad con su territorio también está directamente involucrado en este lineamiento. Para iniciar un proceso de transformación real, más allá de cualquier discurso 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 proceso de planificación comarcal debe ser de carácter flexible y participativo, es decir, que haga participe a los diferentes actores implicados en el proceso y que el mismo se pueda adaptar a los cambios en el contexto situacional y así poder lograr un desarrollo turístico sustentable que beneficie tanto a generaciones presentes como a futuras.

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. 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 y profesionales.

En este sentido, si bien son las Secretarías y Direcciones de Turismo quienes tienen que implementar las políticas turísticas con el fin de fomentar el desarrollo local (económico, social, cultural, ambiental, entre otros), es evidente que deben realizarlo en consonancia con los distintos sectores.

Realizar seminarios y campañas de relaciones públicas orientadas a conseguir inversionistas locales en empresas productoras de servicios turísticos o desarrollar una intensa campaña radial, escrita y televisiva de concientización turística sensibilizaría a la población local acerca de los beneficios del turismo.

A veces, los obstáculos para lograr una planificación conjunta no siempre dependen de la comunidad sino también de las autoridades y legislaciones del gobierno que limitan el desarrollo de las localidades a nivel económico y social.

El turismo aún no es una actividad económica fundamental para la zona, pero es posible que este estudio sea el punto inicial para incentivar a los tomadores de decisión de la Comarca y a sus Municipios, de impulsar el desarrollo de la actividad turística de la mano de la planificación estratégica; adaptándose a las circunstancias del momento y en articulación permanente con la comunidad local y los prestadores de servicios turísticos.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, P.L. (1999). Plan Estratégico de la ciudad de Viedma.
- ANDER EGG, E. (1995) *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: Editorial Lumen.
- ANDER-EGG, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Ed. Lumen-Hvmanitas.
- AROCENA, J. (2002). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Disponible en: <<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Arocena.pdf>>
- BOULLON, R. (1983) *Planificación del espacio turístico*. Ed Trillas, México.
- BOULLON, R. (1990) *Los Municipios Turísticos*. Ed Trillas, México
- CASALIS, A. (2009) *Que es el desarrollo local y para qué sirve*. Disponible en: <<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Que%20es%20el%20desarrollo%20local%20Casalis.pdf>>
- CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (1999). Plan de desarrollo estratégico de Viedma y su Zona de influencia.
- DANKHE, G.L. (1986). *Investigación y comunicación*. La comunicación humana: ciencia social. México, D.F.
- ELLI Y OTROS (2002). Turismo y Desarrollo Local en la Comarca Viedma-Patagones”. Diagnóstico y propuestas para un desarrollo sustentable.
- FUNDAMERICA (2013). Plan Estratégico de Turismo de la Comarca de Viedma y Patagones 2012-2022
- GODFREY, K., y CLARKE, J. (2000). *The tourism development thand book: A practical approach to planning and marketing*. London: Cassell.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO, C y BAPTISTA LUCIO, (2010). *Metodología de la Investigación (Segunda Edición)*. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/gerardosanchezpereyra/roberto-herndez-sampieri-metodologia-investigacin>>
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO, C y BAPTISTA LUCIO, (2006). *Metodología de la Investigación (Cuarta Edición)*. Disponible en: <https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf>

INDEC (2010). Censo Nacional de Población y Vivienda. Ministerio de Economía, República Argentina. Disponible en: <http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135>

LEIVA, V. (1997). *Turismo y Gestión Municipal*. Asociación Chilena de Municipalidades. Santiago. 197pp.

LOPEZ, S. (2015). “La gestión del turismo en Carmen de Patagones: análisis y propuestas de lineamientos turísticos”, Universidad Nacional del Sur.

MADOERY, O. (2001a). *El proyecto político local como alternativa de desarrollo*. Revista Política y Gestión.

MADOERY, O. (2001b). *El valor de la política de desarrollo local*. En A. Vázquez Barquero y O. Madoery (comp.). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local: Rosario, Argentina: Homo Sapiens

MALASPINA, N. (2018). “La planificación estratégica turística como instrumento de gestión de destinos a partir de un estudio comparado (Malargüe, provincia de Mendoza y Comarca Viedma-Patagones, provincias de Río Negro y Buenos Aires)”, Universidad Nacional de Quilmes.

MALEK Y OTROS. (2000) Plan de Marketing y desarrollo estratégico turístico para el Partido de Patagones

MINCETUR Y PROMPERÚ (2014). *Conceptos básicos para la gestión de destinos turísticos*. Primera edición. Perú: Lima. Disponible en: <https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Peru/Documents/Publications/Conceptos_basicos_para_la_gestion_de_destinos_turisticos.pdf>

MOLINA, S. (1986). *Planificación del turismo*. México: Nuevo Tiempo Libre

MOLINA, S; RODRIGUEZ, S. (1991). *Planificación Integral del Turismo*. Un enfoque para Latinoamérica 2da edición. México: Trillas

MORALES, E. (1994). *Planificación y Participación Local*. Agencia española de Cooperación Internacional. Santiago de Compostela.

OEA (1978). Metodología de inventario turístico. CICATUR. México

OIT (2013). Diagnóstico y planificación estratégica, ejes centrales de una política local de turismo sostenible. En Curso de Turismo Sostenible y Desarrollo Local. Programa Delnet de Apoyo al Desarrollo Local, Centro Internacional de Formación, Turín.

OMT (1998). *Introducción al turismo*. Disponible en: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/03/81introduccionalturismo_omt.pdf>

OSORIO, M. (2006). *La planificación turística. Enfoques y métodos* (Vol 8). Toluca, México. Disponible en: <<http://unrn.edu.ar/blogs/pt/files/2013/03/OSORIO-PT-Enfoque-y-Modelos.pdf>>

OSSORIO, A. (2003). *Planeamiento estratégico* (5.^a ed.). Buenos Aires: Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública.

POPOVICH, M. y TOSELLI, C. (2006). *Planificación estratégica participativa y comunidad local*. Desarrollo de un destino turístico en Argentina.

RODRIGUEZ, S. (2010) *Planificación turística*. Disponible en: <<http://www1.rionegro.com.ar/diario/2010/01/16/1263605184159.php>>

TOSELLI, C. (2015). “El Planteamiento Estratégico aplicado al desarrollo del turismo. Algunas reflexiones sobre los planes turísticos provinciales de Argentina”. Disponible en: <<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/4444/5174>>

TURISMO PATAGONES. “Planes estratégicos de Turismo”. Disponible en: <<http://turismopatagones.gob.ar/planes-estrategicos-de-turismo/>>

VAQUERO, M.; PASCALE, J.C.; ERCOLANI, P. (2001) “El turismo como factor de desarrollo local y regional y las nuevas herramientas de gestión en los modelos de planificación de la actividad”. Disponible en: <<http://observatoriageograficoamericalatina.org.mx/egal8/Geografiasocioeconomica/Geografiaturisticas/28.pdf>>

VAQUERO, M.; ERCOLANI, P. (2003). Turismo en las áreas interiores. El sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires: Congreso Nacional de Geografía, GAEA.

VARISCO, C. (2008). Desarrollo turístico y desarrollo local: la competitividad de los destinos turísticos de sol y playa. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/550/1/varisco_c.pdf>

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Ed. Antoni Bosch.

VENDRAMINI MARINI, A. (2018) “Evaluación de la potencialidad turística y percepción del residente en la Comarca del Colorado (Río Colorado, Río Negro-La Adela, La Pampa)” Disponible en: <<http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/2915/>>

VILLAR, A. (2012) “Turismo y desarrollo en la Argentina” *Revista de ciencias sociales*, segunda época No 21, otoño de 2012, pp. 45-65.

WALLINGRE, N. (2007). “Limitaciones o beneficios del desarrollo local en el turismo”. *Revista Tiempo de Gestión*, N°3. Universidad Autónoma de Entre Ríos. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/EfiaulaOpenSchool/wallingre-limitacionesybeneficiosdeldesarrollolocalenelturismo070601133950>>

ZINGONI, J. M. y otros (2007) “Plan Estratégico de Turismo Sustentable del Partido de Patagones”, Fundación Carolina.

Entrevistas personales

Barila, Roque (2019). Director de Turismo de Patagones

Castronovo, Marcelo (2019). Jefe de Aeropuerto Viedma

Gaido, Eloise (2019). Secretaria de Desarrollo Territorial de Patagones

Jakimczuk, Florencia (2019). Directora de Oferta Turística de Viedma

Klug, Gabriel (2018). Gerente comercial de Boom Turismo SRL – Carmen de Patagones

Malaspina, Nahuel (2018). Ex Subdirector de Turismo de Patagones

Malek, Gustavo (2019). Subsecretario de Turismo de Viedma

Zara, José Luis (2019). Intendente de Patagones

7. ANEXOS

Anexo I: Cuestionario a residentes de la Comarca

18/2/2019	Encuesta Tesina UNS
Encuesta Tesina UNS Licenciatura en Turismo	
1. Genero <i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Masculino	
<input type="radio"/> Femenino	
2. Edad <i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Entre 20 y 30 años	
<input type="radio"/> Entre 30 y 40 años	
<input type="radio"/> Entre 40 y 50 años	
<input type="radio"/> Mas de 50 años	
3. Lugar de procedencia <i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Viedma	
<input type="radio"/> Carmen de Patagones	
<input type="radio"/> Otro	
4. Ocupación <i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Estudiante	
<input type="radio"/> Empleado o comerciante	
<input type="radio"/> Jubilado	
<input type="radio"/> Otro	
5. Para usted la actividad turística en la comarca <i>Marca solo un óvalo.</i>	
<input type="radio"/> Es importante y se encuentra desarrollado	
<input type="radio"/> Es importante y no se encuentra desarrollado	
<input type="radio"/> No es importante	
6. En caso de ser importante ¿Porqué?	
<hr/>	
https://docs.google.com/forms/d/10E6hiEP9eJcG_l6kneVvh0aL7MjwxJtWmTvg3wnRhbQ/edit	1/3

18/2/2019

Encuesta Tesina UNS

7. ¿Cuenta la Comarca Viedma-Patagones con los recursos necesarios para fomentar la actividad turística?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

8. En caso de contar con los recursos ¿Cuales serían?

9. ¿Considera usted que existe la participación local para desarrollar la oferta turística?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- Frecuentemente
- Rara vez
- Nunca

10. ¿Está informado sobre la existencia de un plan estratégico para el desarrollo del turismo en la Comarca Viedma-Patagones?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

11. ¿Qué actividades turísticas fortalecen el desarrollo del turismo en la Comarca?

12. ¿Está usted de acuerdo con las acciones llevadas a cabo?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

13. Si no esta de acuerdo, comente sus observaciones

Anexo II: Entrevista a informantes clave



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA Y TURISMO
ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE 2018



Nombre del entrevistado:	
Cargo o profesión:	

- 1) ¿Considera que la Comarca Viedma-Patagones es un destino turístico consolidado?
- 2) ¿Usted cree que la Comarca tiene las posibilidades necesarias para un desarrollo turístico superior?
- 3) ¿Considera que la planificación es un instrumento que puede realizar aportes substanciales a la gestión? En caso afirmativo mencionar cuales.
- 4) ¿Cómo ve la situación actual de la planificación estratégica turística asociada a la gestión pública?
- 5) ¿Considera que se han efectuado correctas gestiones para favorecer el desarrollo del turismo en conjunto entre las dos ciudades?
- 6) ¿Cuáles son las desventajas del proceso planificador?
- 7) ¿Cuenta la Comarca actualmente con un plan estratégico? ¿qué porcentaje del plan se ha ejecutado?
- 8) ¿Cuáles fueron las acciones llevadas a cabo desde la implementación del plan?
- 9) ¿Qué acciones podrían implementarse para mejorar la planificación turística de la Comarca?
- 10) ¿Considera usted que se puede lograr desarrollar el turismo en conjunto a mediano o largo plazo?