

## **ANÁLISIS DE LAS RELACIONES ENTRE ACTORES LOCALES EN TORNO AL DESARROLLO TURÍSTICO DE GENERAL JUAN MADARIAGA**

**ANALYSIS OF THE RELATIONS BETWEEN LOCAL ACTORS AROUND TOURISM DEVELOPMENT IN GENERAL JUAN MADARIAGA**

Mora Zabala<sup>1</sup>

Universidad Nacional del Centro

Gonzalo Cruz<sup>2</sup>

Universidad Nacional de Mar del Plata

### **RESUMEN**

*Se busca comprender los procesos de interacción público-privada en torno al desarrollo turístico en Madariaga, reconociendo la conformación de redes de actores.*

*Para el estudio se identifican los actores intervinientes en dos casos de desarrollo turístico local, se busca comprender la naturaleza de las redes, particularmente el rol que tienen los participantes de la red, los recursos que aportan y la forma en que el poder se distribuye. Asimismo, se analiza el objetivo perseguido a través del trabajo conjunto en cada una de las redes y se determina el entorno en el que se generan estas relaciones en cada caso.*

**Palabras claves:** *Madariaga, desarrollo turístico, gobernanza, redes, actores.*

### **ABSTRACT**

*The present study seeks to understand the processes of public-private interaction around tourism development in Madariaga, recognizing the conformation of networks of actors.*

*For the study, the intervening actors are identified in two cases of local tourism development. The aim is to understand the nature of the networks, particularly the role of network participants, the resources they provide and the way power is distributed. Likewise, the objective pursued through joint work in each of the networks is analyzed and the environment in which these relationships are generated in each case is determined.*

**Keywords:** *Madariaga, touristic development, governance, networks, actors.*

---

(1) Tec. Mora Zabala (UNICEN), estudiante de Licenciatura en Turismo, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. [mora.zabala93@gmail.com](mailto:mora.zabala93@gmail.com)

(2) Licenciado en Turismo (UNMDP), Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos Turísticos (UNIA), candidato a Doctor en Ciencias Sociales y Humanas (UNQUI). Docente e investigador del grupo Turismo y Sociedad Facultad de Ciencias Económicas, (UNMDP). Temas de investigación: turismo, políticas públicas, protesta social. [gonzalocruz83@hotmail.com](mailto:gonzalocruz83@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

A partir del agotamiento del turismo de masas, surge una nueva postura que cuestiona los impactos sobre la cultura y la naturaleza de los pueblos. Con intenciones de revertir este proceso destructivo del territorio y de las sociedades insertas en destinos, surge una nueva modalidad turística: el turismo sustentable. Este, incita a entender a la sustentabilidad como el eje rector en la planificación y el desarrollo turístico y procura incorporar en la toma de decisiones de estos procesos, al sector privado, instituciones y comunidad en general.

Según Mazón y Moraleda (2006), para que el desarrollo del turismo sea realmente sustentable debe ser atravesado por la participación activa y genuina de la sociedad local, tanto en las etapas de planificación y desarrollo. Es clave tener en cuenta que de esta forma se pueden conocer los principales intereses de los ciudadanos con respecto al desarrollo turístico; además de validar los planes elaborados, logrando así mayor legitimidad en comparación a otros en los que la participación ciudadana no ha existido.

En síntesis, la participación bajo los principios de coordinación y cooperación de actores del sector privado y su influencia en la toma de decisiones para el desarrollo del turismo, constituye un elemento esencial para fomentar un proceso tendiente a consolidar una gestión turística de calidad, haciéndola más pertinente, transparente y legítima, y orientada a las necesidades reales los ciudadanos.

Esta investigación toma como área de estudio a la localidad de General Juan Madariaga, ubicada al sudeste de la Provincia de Buenos Aires, próxima a Pinamar y Villa Gesell. La cercanía con respecto a las ciudades costeras y la inmensidad de su territorio, hacen que Madariaga adquiera un valor estratégico en función de su potencial desarrollo turístico como producto de mar y campo. La centenaria ciudad ofrece una interesante propuesta turística basada en su patrimonio natural y cultural, destacándose por una arraigada tradición gauchesca y una atestada agenda cultural.

Aunque el desarrollo turístico en la localidad es aún incipiente, se presentan algunas redes de interacción público-privadas las cuales son incentivadas por la Dirección de Turismo de la localidad. Se ha establecido en el Plan de Acción para el período 2008-2011 la necesidad de *"afianzar el trabajo junto con el sector privado (empresas o instituciones) a través de la realización de reuniones periódicas y la asistencia conjunta a ferias y workshops"* (p.54).

El estudio se enfoca en el análisis de dos casos. En primer lugar, el Mercado de la Estación, una feria permanente que se lleva a cabo en el predio del Ferrocarril. Participan la Dirección de Turismo, junto a la Secretaría de Producción, artesanos y pequeños productores de Madariaga. El segundo caso es el Código de Preservación Patrimonial de General Juan Madariaga, se trata de una ordenanza redactada por una comisión interdisciplinaria con el objetivo de proteger las fachadas históricas de la localidad.

Se eligen estos casos ya que se trata de emprendimientos en donde interactúan actores del sector público y privado; los actores trabajan en conjunto en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo; se trata de iniciativas que no podrían haber prosperado de forma aislada, es decir, sin los aportes hechos por los actores involucrados; las redes se encuentran en constante evolución y cambio en función de las relaciones que en cada momento se van produciendo entre los actores y porque la toma de decisiones es conjunta y consensuada.

Estas razones de selección, ponen de manifiesto la relevancia que tienen los dos casos para la investigación del problema planteado. Más aún, si se considera el estado de la cuestión que evidencia la inexistencia de este tipos de estudios en el contexto de la investigación.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de la investigación, se plantea el siguiente objetivo general:

- Comprender los procesos de interacción público privada en torno al desarrollo turístico de Madariaga a partir de los casos: el Mercado de la Estación y el Código de Preservación de Patrimonio.

Este se concreta a través de los objetivos específicos pertinentes que se enuncian a continuación:

- Identificar y describir a los actores locales intervinientes en el desarrollo turístico.
- Indagar con respecto a la naturaleza de las redes conformadas por los actores intervinientes.
- Analizar el objetivo perseguido a través del trabajo conjunto en cada una de las redes.
- Determinar el escenario que se manifiesta en cada caso en función de su nivel de interacción.

## **MÉTODO**

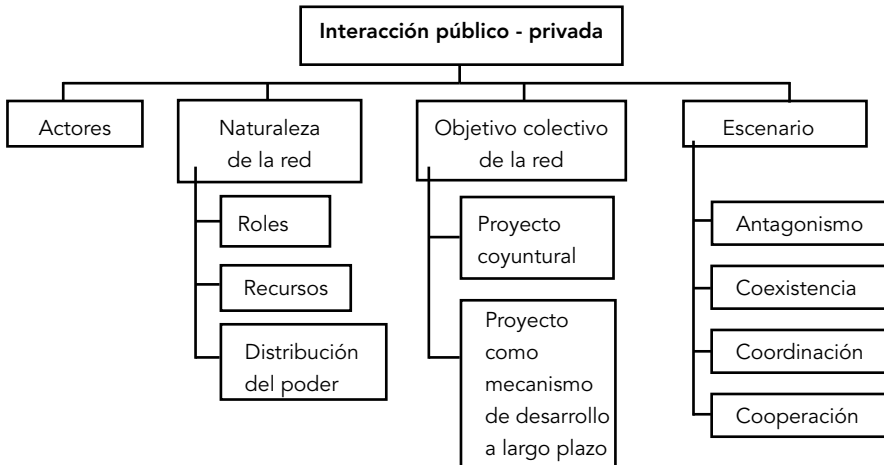
De acuerdo a los objetivos de investigación planteados se utiliza un enfoque cualitativo y se opta por la elección de dos casos para análisis pertinente: el Mercado de la Estación y el Código de Preservación Patrimonial.

El trabajo se fundamenta tanto en fuentes de información primarias com secundarias. La información primaria parte de la aplicación de entrevistas no estructuradas a informantes clave y entrevistas semi estructuradas a representantes del sector público y privado que componen los casos anteriormente

mencionados. Las mismas se realizaron en la ciudad de Madariaga, durante los meses de enero, febrero y marzo de 2017.

Por otro lado, la información proveniente de fuentes secundarias, se nutre del análisis de libros especializados, informes de investigaciones, artículos científicos, páginas web y otras publicaciones y revistas.

Las categorías de análisis utilizadas son propuestas en base a los objetivos determinados anteriormente. En la Tabla 1, se resume la operacionalización de las mismas.



## MARCO TEÓRICO

### La gobernanza y las redes de acción

Crozier, Huntington y Watanuki (1975) plantean que durante los años 70 se produjo una sobrecarga estructural al Estado de bienestar, evidenciando la existencia de serias limitaciones para responder a la sociedad en cuanto a sus demandas de bienes y servicios y dando como resultado un agotamiento de los Estados, la desestabilización del régimen político y procesos inflacionarios con estancamiento económico. Estos procesos han impactado en el mundo y lo han configurado bajo nuevos parámetros tanto económicos, políticos, administrativos y también sociales.

En este marco, la gobernanza y las redes de acción entre actores han adquirido importancia, como clave para ayudar a comprender el modo de gobernar, y el papel que deben desempeñar los gobiernos en el proceso directivo de la sociedad.

En esta misma línea, Kickert, Klijn y Koppenjan (1997) sostienen que la incorporación del concepto de red a la ciencia política pretende ser un mecanismo para superar la limitación observada en los gobiernos como centros de

dirección y reconocer la existencia de numerosos actores que inciden en las políticas públicas en un momento en el que las sociedades modernas se caracterizan por su diversidad y complejidad. Así, las redes se establecen como un instrumento analítico que permite examinar las relaciones de intercambio entre el sector público y el sector privado.

En definitiva, la gobernanza y la constitución de redes de actores significa una nueva perspectiva para el abordaje de las cuestiones sociales y el diseño e implementación de políticas públicas en torno al turismo, dado que se asocia a una mayor implicación de los actores turísticos no gubernamentales en la definición de cuestiones del sector en particular y/o de cuestiones de interés general para la sociedad. (Barbini, Biasone, Cacciutto, Castellucci, Corbo y Roldán, 2011)

### **La interacción público-privada**

En función del sintético marco teórico establecido, se definen las categorías de análisis:

*Actores:* se entiende como actor a todos los individuos o conjuntos de individuos con capacidad de actuación estratégica, es decir, desarrollar una acción conjunta para lograr un objetivo común (Scharpf, 1997). En la misma línea Hay (1997), define al actor como aquel sujeto que tiene capacidad para dominar o ejercer presión sobre otros actores o el contexto en el que actúa.

*Naturaleza de la red:* se trata de comprender la vinculación entre actores a partir de sus roles y recursos aportados a la red y la forma en que el poder se distribuye o se negocia. Al analizar la naturaleza de las redes, Kickert, Klijn y Koppenjan (1997), estudian el nivel de dependencia interna generado por la red, ya que se entiende que según esta perspectiva, ninguno de los actores podrá de forma aislada cumplir sus objetivos. Cada actor asume roles y brinda los recursos que tiene a su alcance en función de la consecución de los mismos y se genera una distribución del poder en función de los anteriores.

*Objetivo colectivo de la red:* Mazón (2009) explica que el propósito del proceso de cooperación entre actores dependerá de la lógica del momento. En este sentido, el objetivo colectivo perseguido a través del trabajo conjunto podrá ser coyuntural en el tiempo, es decir, para la gestión de un producto en concreto. O, por el contrario, que la colaboración se genere para la gestión del espacio turístico local, es decir, como mecanismo de desarrollo al servicio de una estrategia local a largo plazo.

*Escenario:* Se refiere al tipo de entorno que generan las relaciones en función de su nivel de interacción, pudiendo determinarse cuatro posibles tipos: escenario de antagonismo, el cual está basado en relaciones de enfrentamiento entre los sectores público y privado; escenario de coexistencia, en el

cual las entidades públicas y las empresas privadas se toleran mutuamente, y trabajan de forma autónoma para conseguir sus respectivos objetivos; escenario de coordinación, que se caracteriza por la existencia de una cierta coordinación de políticas, estrategias y acciones de los distintos agentes públicos y privados que actúan en el turismo, teniendo, cada uno de ellos, sus propios objetivos, pero entendiendo que la coherencia y mutua información de ambos sectores redundan en un mejor cumplimiento de los objetivos de cada uno o escenario de cooperación, que supone que, aun manteniendo cada agente público o privado sus propios objetivos, se asumen conjuntamente objetivos comunes tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias o incluso de las políticas. (Comité Económico y Social de la Unión Europea, 2005)

## **LAS REDES DE INTERACCIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO DE MADARIAGA: PRINCIPALES RESULTADOS**

### **Mercado de la Estación**

A partir de 2007 se generaron dos proyectos de feria en el Partido de Madariaga, por un lado una feria artesanal impulsada por La Dirección de Turismo, con el fin de mostrar la producción local. Por otro lado, una feria itinerante de huerteros, coordinada por la Secretaría de Producción, que comercializaba sus productos en distintos barrios de la ciudad. Estos proyectos presentaron dificultades diversas que no podían afrontar aisladamente, entre ellos se destacan la falta de infraestructura fija y recursos económicos, las inclemencias climáticas y la falta de difusión y publicidad.

A raíz de estas limitaciones, ambas áreas municipales se pusieron en contacto y comenzaron a trabajar en conjunto para aglutinar ambos proyectos

De este modo, En 2012, se dio a lugar a la primera edición del Mercado de la Estación, con una gran variedad de artesanos y huerteros que ofrecieron sus productos. "La gente viene a Madariaga a pasar el día, a ver la identidad gauchesca, a compartir un mate, a buscar algo diferente. Principalmente a hacer compras, por eso le pusimos el nombre de Mercado". (A. R. Arancedo, comunicación personal, 12 de febrero de 2017). A partir de allí, la Dirección de Turismo y la Secretaría de Producción buscaron incorporar otras actividades atrayentes para los turistas que arribaban a Madariaga. Surgió la idea de sumar productores porcinos y variadas propuestas culturales y deportivas con espíritu recreativo.

Puede observarse que este proyecto de origen estatal fue consolidándose y sumando nuevos actores a lo largo de los años. Durante su momento de mayor esplendor, se compuso por la Dirección de Turismo y la Secretaría de Producción de la Municipalidad de Madariaga, huerteros que conformaban

el proyecto municipal “Huertas Madariaguenses”, la Asociación de Artesanos Madariaguenses y la Asociación de Productores Porcinos.

Los actores del sector público han funcionado como motor del proyecto, aportando los recursos vinculados a la planificación y desarrollo del mercado y por ende siendo imprescindibles para la consecución del proyecto. Por otro lado, se identifica que los actores de la órbita privada tuvieron algunas actitudes que imposibilitaron el óptimo desarrollando del proyecto. Se los identificó como críticos, defensores de sus intereses particulares, altamente dependientes y demandantes y en ciertas ocasiones también obstruores.

La red de actores que conformaron el Mercado de la Estación se presenta como una red poco consolidada, en la cual los actores del sector privado, a pesar de compartir un espacio físico y encontrarse bajo un mismo reglamento y reglas de juego, no establecieron relaciones fuertes entre sí. Esta situación, conlleva a que no se logran superar los desafíos elementales que involucran la generación de una red de interacción público-privada.

En cuanto a la distribución del poder, se trató de una red en la cual el mismo era ejercido de modo vertical, de arriba hacia abajo. El sector público estuvo a cargo de la toma de decisiones y el sector privado debió cumplirlas. Es vital destacar que este tipo de distribución del poder no se generó porque el sector público poseyera un rol autoritario, sino por la gran dificultad para asumir tareas y responsabilidades por parte de los miembros del sector privado involucrado, sumado a la escasa iniciativa. Son pocas las ocasiones en las cuales el sector privado aceptó las responsabilidades, generalmente tratándose de decisiones meramente operativas.

A su vez, el sector público propuso realizar reuniones abiertas para promover el intercambio de ideas proponer propuestas de mejora. Asimismo, se escribió un reglamento de buena convivencia en el cual se encontraron pautadas las tareas que debían realizar los feriantes antes, durante y posterior a la feria, los horarios de inicio y finalización y de armado y desarmado de los puestos.

Se interpreta que esta red poco consolidada, como se menciona anteriormente, se trata de un escenario de coordinación entre actores, donde las vinculaciones fueron incipientes y se desarrollaron en paralelo al crecimiento del proyecto, utilizando las situaciones de crisis o conflicto como puntapié para idear mecanismos y estrategias que favorezcan la coordinación de la red. El Comité Económico y Social Europeo (2005) plantea que el principal instrumento de coordinación es la información y comunicación que se produce entre los diversos actores, tanto de políticas como de acciones. En este caso, a través de las reuniones mensuales planteadas en el reglamento constituido.

Con respecto al objetivo colectivo de la red, vistos los esfuerzos realizados por los actores para conformar esta red de acción y teniendo en cuenta que la intención fue el desarrollo de un proyecto que pudiese transformarse en un nuevo atractivo turístico para la ciudad y fundamentalmente crear nuevas fuentes de trabajo estables durante todo el año, se comprende que el objetivo de la red es la gestión de un proyecto a largo plazo, como mecanismo de

desarrollo local. A su vez, la redacción de un reglamento colectivo advierte la cuota de responsabilidad y compromiso por parte de cada actor para la obtención de un proyecto exitoso.

### **Código de Preservación Patrimonial**

La mesa de trabajo encargada de la redacción de la Ordenanza n° 2278/14 que dio como resultado la creación del Código de Preservación Patrimonial, surge desde la delegación del Partido de Pinamar y General Madariaga del Colegio de Arquitectos de Buenos Aires, con el objetivo de trabajar sobre el patrimonio tangible de Madariaga. La necesidad de proteger esta clase de bienes es producto de la fuerte afluencia de inversiones privadas que, a partir de 2010, comenzó a edificar sin considerar la relevancia patrimonial del casco urbano local.

En una primera instancia participaron el delegado del colegio de arquitectos, la coordinadora de IEU<sup>93</sup> para el área Norte, la directora de turismo y actores del área de planeamiento y obras públicas, quienes tuvieron como tarea principal la revisión de ordenanzas y otras normativas de localidades como el Mar del Plata, Azul, Tandil y La Plata. Además, realizaron un exhaustivo inventario de los bienes, en base a un relevamiento realizado por la Dirección de Turismo denominado "Si las paredes hablaran...". Este proceso tuvo como resultado la incorporación de nuevos bienes y la exclusión de otros en función su estado de conservación.

Una vez ampliado dicho relevamiento, inició la segunda fase del proyecto. Se comenzaron a hacer reuniones con representantes de instituciones intermedias para conseguir mayor consenso popular. Los profesionales que se incorporaron tuvieron gran importancia ya que fueron personas con antecedentes académicos distintos a las personas que compusieron la mesa de trabajo en la primera fase, otorgando una perspectiva multidisciplinar al proyecto. Mientras que en una primera instancia se trató mayormente de arquitectos, en esta segunda etapa se suman una Licenciada en Turismo, una Licenciada en Conservación de Bienes Culturales y una Técnica en Gestión Cultural. Se hicieron varias reuniones para redactar un borrador del proyecto de ordenanza y luego se convocó a una reunión en la Casa de la Cultura, con el objetivo de exponer el proyecto a la comunidad en general.

La masiva convocatoria abierta, titulada "Construir Identidad" fue la tercera etapa, en la cual se puso a consideración de los madariaguenses el anteproyecto trabajado. El delegado del Colegio de Arquitectos fundamenta la importancia de esta fase: "si no es la comunidad quien toma el tema como suyo, no trasciende. La ordenanza por si sola si no tiene una movida comunitaria y

---

(3) IEU9 hace referencia al Instituto de Estudios Urbanos es, un organismo dependiente del Consejo Directivo del CAPBA IX que funciona ininterrumpidamente en la Sede Distrital desde 1996 con la finalidad de contribuir a un desarrollo humano sostenible tendiente a un territorio distrital más equitativo, democrático y regionalmente posicionado.



cultural no se tomaría nunca en cuenta" (R. Uranga, comunicación personal, 26 de febrero de 2017).

Por último, el proyecto de ordenanza y las firmas juntadas en la Casa de la Cultura manifestando el apoyo popular, fueron presentados al Concejo Deliberante. Como resultado, fue sancionado unánimemente el proyecto en noviembre de 2014 y reglamentado en abril de 2015.

Se puede que los actores que componen esta red han puesto a disposición los recursos y herramientas en su poder sin resquemores, en función de la consecución de los objetivos establecidos. Los aportes más significativos las realizaron el delegado el Colegio de Arquitectos de Buenos Aires quien tuvo la iniciativa de poner en valor el patrimonio local, además de aportar antecedentes bibliográficos y recursos técnicos y La Dirección de Turismo que proveyó datos sobre el circuito turístico "Si las paredes hablaran..." en función del cual se realizó el inventario de bienes.

Por otro lado, los integrantes del área de planeamiento y obras públicas y la coordinadora de IEU9 aportaron información que solo podía ser adquirida dentro de la municipalidad como las fichas catastrales y expedientes, datos de los inmuebles.

Por último, los distintos miembros de la comunidad educativa aportaron conocimiento desde perspectivas teóricas más allegadas a los nuevos paradigmas de preservación patrimonial, entendiendo al mismo no como algo estático, sino como una construcción social dinámica bajo la influencia de los grupos humanos.

Con respecto a los roles, no se identificaron fácilmente a través de las entrevistas, los actores explicaron que no existía una distribución permanente de roles y tareas. Estos fueron adaptándose a las circunstancias y mutando en función de las necesidades y problemáticas afrontadas.

En relación a la distribución del poder, se entrevisté una fuerte presencia de los arquitectos en la toma de decisiones, basada en los aportes de conocimientos técnicos. Como resultado, se aprecia que los criterios para decidir la patrimonialización de los bienes fueron mayoritariamente arquitectónicos.

De igual modo, el pertenecer o no a Madariaga fue un eje que marcó la discusión. La importancia vinculada a la pertenencia es tal, ya que las opiniones y sugerencias provenientes de los madariaguenses tenían mejor recepción y mayor legitimidad. En parte, esta dinámica está fundada en los vastos conocimientos que los madariaguenses tienen sobre la zona y las particularidades de las edificaciones, aunque también observamos que <el ser oriundo de la localidad> les otorga a los actores involucrados un status distinto y mayor autoridad.

Otra cuestión a destacar, es que en un inicio el objetivo de la red estuvo asociado a la gestión de un proyecto concreto y coyuntural, el cual era la redacción de una ordenanza de cuidado patrimonial. Sin embargo, la aprobación del Código de Preservación conllevó a que esta mesa de trabajo, que se

congregó de forma espontánea, y que tuvo apoyo y legitimidad popular, se consagre como una Comisión de Preservación Patrimonial de carácter consultivo, participativo y vinculante para las autoridades de aplicación.

Se percibe que este hecho ha funcionado como punto de inflexión, para comenzar a pensar a esta comisión como un grupo de profesionales con objetivos, vinculados a la preservación, más amplios y ambiciosos. Uno de los arquitectos explica que esta misma comisión pudo trabajar en la zonificación de Madariaga, lo cual según él mismo, era un tema mucho más importante ya que la misma "se había hecho un poco a dedo" (R. Uranga, comunicación personal, 26 de febrero de 2017) y entonces rearmaron la mesa de trabajo y revisaron el proyecto. Todo fue en base a la experiencia que habían obtenido y la confianza que habían generado en el Concejo y en el Municipio, explicó el profesional.

Por último, el nivel de interacción entre los actores de esta mesa de trabajo vislumbra un escenario de cooperación ya que aun manteniendo cada agente público y privado sus propios objetivos, vinculados a su ejercicio profesional e influido por sus formaciones académicas, han asumido objetivos comunes tanto en el nivel de las actuaciones como de las estrategias e incluso de las políticas.

## CONCLUSIONES

Comprender los procesos de interacción público privada en torno al desarrollo turístico de Madariaga significó un largo proceso en el cual se analizaron las relaciones generadas entre los diversos actores entendiendo que las decisiones ligadas a políticas públicas son generalmente más fructíferas cuando tomadas en conjunto por los diversos sectores que estas atañen e impactan.

Como es mencionado a lo largo del trabajo, la complejidad, la pluralidad y la diversidad que caracteriza a la sociedad en la actualidad, ha generado un escenario sociopolítico en el cual la satisfacción de las expectativas de la sociedad por parte de los gobiernos es muy difícil a través de los mecanismos tradicionales de gestión. Como consecuencia, los sistemas de gobierno ya conocidos, pierden idoneidad para hacer frente a los retos actuales y comienzan a emerger nuevas formas de gobierno.

En este contexto, las relaciones entre el Estado y la sociedad se modifican, dando como resultado una nueva forma de gobernar más cooperativa, en la que los actores del sector público y privado trabajan mancomunadamente.

Esta evolución ha sucedido, en primer término, por la necesidad de introducir a los actores del sector privado y las organizaciones en el desarrollo de proyectos y programas públicos permitiéndole, a los gobiernos, mantener sus niveles de prestación a pesar de la escasez de recursos. En segundo lugar, para promover la participación de actores representativos del sector privado a

la gestión del sector público, para generar mayor legitimidad con respecto a las acciones y decisiones tomadas por el sector estatal.

Es en este contexto, que las redes cobran importancia, entendiendo a las mismas como un mecanismo de intermediación de intereses que implican interdependencia, cooperación y consenso entre los actores públicos y no públicos, en la elaboración y aplicación de las políticas, adoptando y aplicando las decisiones de la que se deriva el trabajo conjunto de todos los actores.

Con respecto a lo que nos atañe particularmente, el turismo, es una actividad que supone múltiples interrelaciones entre un conjunto de numerosos tipos de actores que intervienen en la producción de bienes y servicios, objeto de consumo turístico. En este marco, la función de dirección de gobierno, resulta particularmente relevante para coordinar todo esfuerzo que se oriente a propiciar una dinámica turística política económica, social y ambientalmente sostenible y para promover la participación activa de todos actores que interactúan dentro del sistema turístico.

Con respecto a Madariaga, cabe destacar que tiende a trabajar bajo modelos de participación directa y activa fomentando la asociatividad y la interacción entre sectores. Son llevados a cabo en la localidad, a través de estas estrategias, cuantiosos proyectos. Los casos seleccionados para este estudio, presentaron un criterio para su elección, procurando principalmente que ambos emprendimientos fueran llevados a cabo bajo una gestión participativa en la cual interactuaran actores del sector público y privado, los actores trabajaran en conjunto en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo, se tratara de iniciativas que no podrían haber prosperado de forma aislada, es decir, sin los recursos aportados por los actores involucrados, que la toma de decisiones fuese conjunta y consensuada y se persiguiesen objetivos colectivos.

El estudio de estos casos ha permitido comprender principalmente, que las redes de interacción público privadas pueden arribar a los objetivos planteados siempre y cuando la red se encuentre consolidada, lo cual en gran medida significa que exista comunicación entre los actores y pautas claras de trabajo. Asimismo, conlleva grandes esfuerzos y significa numerosos recursos por parte de los actores de la red. Las relaciones establecidas generalmente conllevan a dependencia entre los actores siendo que unos ofrecen, lo que otros no poseen y los casos seleccionados han demostrado que al desaparecer ciertos actores de la red, la misma puede disolverse.

Sin embargo, se reconoce a este mecanismo como uno óptimo para la consecución de proyectos a pequeña escala como lo son el Mercado de la Estación y el Código de Preservación Patrimonial, ya que al tratarse de un mecanismo horizontal, permite e incentiva a realizar aportes genuinos por parte de actores que de otro modo, no tendrían injerencia en las cuestiones públicas.

Por otro lado, es relevante destacar que la Dirección de Turismo asume en ambos proyectos, el rol de centro de dirección. Esta función ha sido asumida por un actor del sector estatal lo cual no significa que decline la idea de la

descentralización de la gestión pública sino que, no se puede obviar completamente la capacidad de gobierno de un Estado.

Asimismo, siendo la Dirección de Turismo el centro de dirección y principal impulsor de estos proyectos, hubiese sido razonable esperar que el desarrollo turístico sea el objetivo de propulsión de los mismos. No obstante, entendemos que en ambos casos el turismo se establece como punto de partida, para un propósito mayor como es el desarrollo local. De cualquier modo, el desarrollo local no queda a expensas del turismo, sino que se ven equitativamente conjugados y beneficiados.

Por último, en el camino hacia una cooperación público-privada fructuosa resulta benéfico procurar que las redes establecidos sean espacios de participación no jerárquica, donde los actores, indistintamente del sector que provengan, puedan presentar sus intereses y exigencias, siendo participes activos y no únicamente reactivos, de los asuntos públicos; estén todos los actores que han de estar, cada uno de ellos asumiendo el rol que le corresponde y la red sea completamente transparente, con el fin de aportar legitimidad a la misma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balbín, L. (2008). "Plan de Acción período 2008-2011. Dirección de Turismo de General Juan Madariaga" (no publicado)
- Barbini, B., Biasone, A. M., Cacciutto, M., Castellucci, D. I., Corbo, Y. A. y Roldán, N. G. (2011). Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte. Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas. Pucón.
- Barbini, B., Biasone, A., Castellucci, D. I., Cacciutto, M., Corbo, Y. A., Cruz, G. y Roldán, N. (2013). Gobernanza Turística y Desarrollo Local: Mar del Plata frente a estrategias de reconversión incluyentes. I Jornadas de Difusión de la Investigación en Ciencias Económicas y Sociales. Mar del Plata.
- Crozier, M., Huntington, S. P. y Watanuki, J. (1975). The crisis of democracy. New York University Press. (70)
- Hay, C. (1997). Estructura y actuación (agency) en D. Marsh y G. Stoker (Ed.), Teoría y métodos de la ciencia política. Madrid: Alianza.

- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., y Koppenjan, J. F. (1997). Introduction: a management perspective on policy networks. En W. J. M. Kickert, E. H. Klijn y J. F. Koppenjan (Eds.). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. London: Sage.
- Mazón, A. M. y Moraleda, L. (2006). Gobernanza para el desarrollo turístico sostenible en la Comunidad Andina: un nuevo reto en las relaciones Unión Europea-CAN. *Revista EAN*. (59), 99-120
- Mazón, A. (2009). *Modelo de Evaluación Relacional para Sistemas Turísticos. Una Propuesta de Análisis del Capital Social en Destinos*. (Tesis Doctoral). Universidad Antonio de Nebrija. Madrid.
- El Diario. (15-09-2014). Museo pequeño pero con grandes historias. Recuperado de [http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014\\_09/nt140915/nacional.php?n=34](http://www.eldiario.net/noticias/2014/2014_09/nt140915/nacional.php?n=34). Consultado el 13-07-2017.
- Organización Mundial del Turismo (2011). *Políticas y prácticas para el turismo mundial*. Madrid, España: OMT.
- Scharpf, F. W. (1997) Introduction: The Problem-solving Capacity of Multi-Level Governance, *European Journal of Public Policy* (4).
- Velasco González, M. (2008). "Gestión de destinos: ¿Gobernabilidad del turismo o gobernanza del turismo?". Ponencia XVII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, España.
- Zapata Campos, M. J. (2003). *Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política*. Barcelona.: Editorial Ariel.
- Recibido: 02/12/2017 | Aceptado: 21/12/2017.