



## TÍTULO

**ANÁLISIS DEL ENTRAMADO INSTITUCIONAL INVOLUCRADO  
EN LA GESTIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS. LOS CASOS DE  
VILLA GESELL Y PINAMAR (ARGENTINA)**

## AUTOR

**Gonzalo Matías Cruz**

Director  
Curso

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2011**

Juan Ignacio Pulido Fernández

**Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos  
Turísticos**

ISBN

978-84-694-2194-9

©

Gonzalo Matías Cruz

©

Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España.

### Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

### Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciadador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
  - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
  - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- 
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
  - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
  - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



**Universidad Internacional de Andalucía**

**TESIS DE POSTGRADO**

Máster en Gestión Sostenible de Empresas, Productos y Destinos  
Turísticos.

**Análisis del entramado institucional involucrado en  
la gestión de destinos turísticos. Los casos de  
Villa Gesell y Pinamar (Argentina)**

Autor: Lic. Gonzalo Matías Cruz

Director: Prof. Dr. Juan Ignacio Pulido Fernández

**Septiembre 2010**

## Resumen

La capacidad de desarrollo turístico de un territorio se relaciona directamente con la articulación de los actores locales (Merinero y Pulido, 2009). En este sentido, el accionar de las instituciones vinculadas al turismo determina diferentes rumbos en el devenir de un destino. Tal es el caso de Villa Gesell y Pinamar, dos localidades que poseen rasgos físicos similares, pero en las que la diferente evolución del entramado institucional ha generado lógicas de desarrollo turístico distintas.

Así, lo que pretende el presente estudio es caracterizar la dinámica relacional institucional para la gestión turística de Villa Gesell y Pinamar, y establecer una comparación entre ambos destinos.

El estudio implica un análisis formal y un análisis de contenido de las relaciones. El primero de los planteamientos implica un abordaje cuantitativo mientras que el segundo, con el objetivo de profundizar sobre ciertos aspectos, emplea técnicas de carácter cualitativo.

Los resultados indican que en ambos casos los esfuerzos con respecto a la gestión turística se concentran en pocas instituciones, evidenciando fragmentaciones en los tejidos institucionales. Las mayores diferencias se hallan en el contenido de las relaciones que se producen en torno a la gestión de cada destino.

**Palabras clave:** entramado institucional, desarrollo turístico, gestión turística, actores locales, dinámica relacional.

## Abstract

The tourism development capacity of a territory is directly related to the articulation of local actors (Merinero and Pulido, 2009). In this sense, the actions of institutions related to tourism determine different directions in the evolution of a destination. Such is the case of Villa Gesell and Pinamar, two localities that have similar physical features, but in which the different evolution of the institutional framework has generated different logics of tourism development.

Thus, the purpose of this study is to characterize the relational dynamics between institutions for tourism management in Villa Gesell and Pinamar, and establish a comparison between the two destinations.

The study involves a formal analysis and an analysis of the relationships content. The first method implies a quantitative approach, while the second, in order to emphasize certain aspects, employs qualitative techniques.

The results indicate that, in both cases, the efforts regarding tourism management are concentrated in a few institutions, showing a certain degree of fragmentation in the institutional framework. The biggest differences are in the content of the relationships that occur in the management of each destination.

**Keywords:** institutional framework, tourism development, tourism management, local actors, relational dynamics.

## Tabla de contenidos

Resumen .....	1
Abstract.....	2
<b>CAPITULO I .....</b>	<b>6</b>
1. Planteamiento del problema .....	7
2. Justificación y oportunidad de esta tesis .....	8
2.1. Importancia del tema y área de investigación .....	8
2.2. Carencias en la literatura (justificación de aportaciones de la investigación) ...	9
3. Hipótesis y objetivos.....	9
3.1. Hipótesis.....	9
3.2. Objetivo general .....	10
3.3. Objetivos específicos .....	10
4. Planteamiento metodológico general.....	10
5. Estructura de la investigación .....	11
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL MARCO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
1. Situación actual de los destinos del litoral bonaerense.....	13
2. Marco geográfico .....	14
2.1. Ubicación general .....	14
2.2. Villa Gesell .....	17
2.3. Pinamar .....	21
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
1. En torno al paradigma del desarrollo .....	25
1.1. Consideraciones acerca del desarrollo .....	25
1.2. Desarrollo económico local.....	26

1.3. Las instituciones y el territorio.....	29
2. Turismo y Desarrollo .....	31
2.1. Dimensiones del turismo integrado al desarrollo .....	31
2.2. Turismo y desarrollo local .....	34
2.3. La planificación y gestión del destino .....	37
3. Hacia un análisis relacional de las instituciones vinculadas a la gestión de destinos turísticos.....	38
3.1. Teoría de sistemas.....	38
3.2. Teoría de los interesados .....	41
3.3. Análisis de redes sociales: formal y de contenido.....	43
4. Pasos metodológicos y técnicas empleadas .....	45
5. Conceptos teóricos y metodológicos relevantes .....	46

## **CAPITULO IV**

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LOS CASOS DE ESTUDIO: PINAMAR..... 48**

1. Las instituciones involucradas en la gestión activa del turismo en Pinamar .....	48
1.1. El Sector Privado .....	48
1.2. El Sector Público .....	53
1.3. Asociaciones vecinales,civiles, ONGs e instituciones educativas.....	54
1.4. Instituciones extra- locales.....	57
2. El mapa institucional.....	59
3. Análisis formal .....	60
3.1. Esquema .....	60
3.2. Densidad .....	61
3.3. Medidas de centralidad.....	61
4. Análisis del contenido de las relaciones .....	65
4.1. Cooperación interinstitucional.....	65
4.2. Liderazgo.....	71

## **CAPITULO V**

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LOS CASOS DE ESTUDIO: VILLA GESELL 73**

1. Las instituciones involucradas en las gestión activa del turismo en Villa Gesell.....	73
1.1. El Sector Privado .....	73
1.2. El Sector Público.....	75
1.3. Asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas.....	76
1.4. Instituciones extra- locales.....	76
2. El mapa institucional.....	77
3. Análisis formal .....	78
3.1. Esquemas .....	78
3.2. Densidad .....	79
3.3. Medidas de centralidad.....	79
4. Análisis del contenido de las relaciones .....	82
4.1. Cooperación interinstitucional.....	82
4.2. Liderazgo.....	87

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y REFLEXIONES ..... 89**

## **CAPITULO VII**

### **LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN ..... 95**

1. Limitaciones de la investigación.....	95
2. Superación de los obstáculos .....	96

### **BIBLIOGRAFÍA..... 98**

### **ANEXO ..... 105**

1. Cuestionario para las instituciones .....	106
2. Guía de preguntas para entrevistas con informantes clave .....	109



# CAPÍTULO I

---

# CAPITULO I

## 1. Planteamiento del problema

El contexto mundial de las últimas dos décadas implica una situación de globalización económica en la que se observa una reconfiguración de la actividad turística y su gestión, principalmente en destinos maduros.

En este sentido, resulta posible la identificación de una nueva etapa en la evolución del turismo. A partir del agotamiento del paradigma fordista (Palomeque, 1999), orientado a un turismo de masas, basado en la uniformidad y la estandarización del producto, surge una nueva fase en la que la singularidad y la reivindicación de lo local son primordiales para el desarrollo de un destino.

La competitividad turística exige la articulación del territorio local a partir de actuaciones conjuntas de los actores involucrados (Valls, 2004). De este modo, el territorio adquiere relevancia al considerarlo no solo en términos geográficos, sino como soporte de la interacción de instituciones y actores locales en relación al turismo.

Las instituciones<sup>1</sup> cumplen un rol fundamental en el desarrollo de cada destino, pues *“condicionan el comportamiento de la productividad y, por lo tanto, los rendimientos y el progreso económico”* (Vázquez Barquero, 2007:197). El autor citado sostiene que un sistema institucional evolucionado, complejo, propicia la creación y el fortalecimiento de redes de actores cuya relevancia estratégica reside en la reducción de costes de negociación y producción, el incremento de la confianza, el estímulo de la capacidad empresarial y los mecanismos de aprendizaje e interacción.

En este contexto, existe un desconocimiento generalizado sobre las características de la dinámica relacional de los destinos del litoral bonaerense (Argentina), algunos de los cuales han protagonizado procesos de desarrollo turístico intensivo durante el siglo pasado, poco estudiados desde esta perspectiva, que permitiría obtener algunos resultados muy interesantes desde la óptica de una mejora de su gestión como destinos turísticos.

Así, Villa Gesell es un destino consolidado de “sol y playa” con una marcada estacionalidad y con una creciente demanda de fin de semana y turismo de paso. Se ubica sobre el litoral atlántico bonaerense a 366 Km. de los principales centros emisores de turismo interno (Capital federal y Gran Buenos Aires). Se conecta con otros destinos de la costa a través de la ruta N°11. El turismo aparece como la actividad con mayor peso

---

<sup>1</sup> Como se explicará en profundidad en el capítulo III, en la investigación se va a entender por instituciones a las organizaciones gubernamentales; organizaciones privadas; ONGs; organizaciones educativas/ científico-tecnológicas; y asociaciones civiles y vecinales (Costamagna *et. al.*, 2005).

en su economía, predominan los servicios orientados a la satisfacción del visitante, destinando una escasa producción para el consumo local (OMT, 2000).

Por su parte, Pinamar es un destino turístico consolidado ubicado a 22 Km. de Villa Gesell y posee características geográficas similares a su vecino competidor. Su oferta está basada en el producto “sol y playa”. Como en el caso anterior, el turismo se posiciona como la actividad económica principal.

A partir del marco expuesto, y teniendo en cuenta que la capacidad de desarrollo turístico de un territorio se relaciona directamente con la articulación de los actores locales (Merinero y Pulido, 2009), lo que pretende el presente estudio es caracterizar la dinámica relacional institucional para la gestión turística de Villa Gesell y Pinamar y establecer una comparación entre ambos destinos.

## **2. Justificación y oportunidad de esta tesis**

### **2.1. Importancia del tema y área de investigación**

Merinero y Pulido (2009) postulan cuatro aspectos fundamentales que se refieren a la importancia del tema y el área de investigación:

- Contribuye al estudio de la actividad turística desde la perspectiva de sistemas.
- Postulación de la capacidad de articulación del territorio con la competitividad turística.
- Estudio desde la perspectiva del actor.
- Aparición de modelos de turismo alternativos a los tradicionales.

La contribución al estudio del turismo a partir de la teoría de sistemas implica el análisis de las relaciones entre los elementos que lo conforman, en este caso, las instituciones.

Recientes estudios realizados en Argentina (Artesi, 2003; Barbini 2005, Varisco 2007) hacen referencia a la importancia de la construcción de capital social y la formación de redes entre los diversos actores involucrados en la gestión del destino. De este modo resulta posible la construcción de un proyecto común con respecto al direccionamiento de las acciones en materia turística.

En este sentido, el estudio desde la perspectiva del actor cobra relevancia. El desarrollo del destino no se genera exclusivamente a partir de parámetros económicos, sino que implica a la conformación de redes y capital social.

El surgimiento de nuevos hábitos de viaje da lugar al desarrollo de nuevos destinos no identificados con los modelos tradicionales de turismo masivo. Resulta imprescindible en estos casos la conformación de un destino competitivo que desarrolle su gestión a partir del involucramiento de las diferentes instituciones representativas de los actores interesados.

## **2.2. Carencias en la literatura (justificación de aportaciones de la investigación)**

Según lo que plantean Merinero y Pulido (2009), la literatura desarrollada en función de las relaciones entre actores implicados en la gestión del turismo se ha abordado desde tres perspectivas:

- La teoría de los sistemas.
- La teoría de las partes interesadas.
- Análisis de la gestión de destinos turísticos.

Todas las perspectivas proponen enfoques válidos y susceptibles de generar aportes al conocimiento sobre la actividad turística. Sin embargo, se observa que no profundizan en las relaciones que se generan entre los actores involucrados en la gestión del destino.

Cabe señalar que no se han generado estudios en Pinamar o Villa Gesell, que haga referencia a la temática planteada aquí. Por lo tanto, se busca generar un nuevo aporte que pueda contribuir a la formación de conocimiento en el área de las relaciones institucionales y la actividad turística.

## **3. Hipótesis y objetivos**

### **3.1. Hipótesis**

Las características propias que diferencian al entramado institucional involucrado en la gestión activa del turismo de cada destino determinan diferentes lógicas de acción, configurando procesos de desarrollo turístico con orientaciones particulares. Tal es el caso de Villa Gesell y Pinamar, dos localidades que poseen rasgos físicos similares, pero en las que la diferente evolución del entramado institucional ha generado lógicas de desarrollo turístico distintas.

### 3.2. Objetivo general

Determinar la importancia de las instituciones en la gestión de los destinos turísticos.

### 3.3. Objetivos específicos

- i. Determinar la estructura formal del entramado institucional involucrado en la gestión turística de cada destino.
- ii. Caracterizar el contenido de las relaciones que se producen entre las instituciones.
- iii. Realizar una comparación de la dinámica relacional institucional entre los destinos objeto de estudio.

## 4. Planteamiento metodológico general

La metodología aquí presente se basa en la propuesta por Merinero y Pulido (2009). Para determinar la importancia de las instituciones en la gestión de cada destino, se plantea la generación de un mapa institucional y el análisis de las relaciones que se producen entre ellas.

El estudio implica un análisis formal (Análisis de Redes Sociales) y un análisis de contenido de las relaciones (Análisis de Contenidos Relacionales). El primero de los planteamientos implica un abordaje cuantitativo mientras que el segundo, con el objetivo de profundizar sobre ciertos aspectos, emplea técnicas de carácter cualitativo.

**Cuadro 1: Metodología de la investigación**

<b>Etapas</b>	<b>Técnicas</b>
Selección de informantes calve.	Revisión de la literatura
Identificación de instituciones involucradas y análisis de sus principales características.	Entrevistas no estructuradas con informantes clave
Recolección de datos	Cuestionarios aplicados a las instituciones. / Datos secundarios.
Panel de datos	
Análisis formal	UCINET 6 /SPSS
Estudio del contenido de las relaciones	

Fuente: Elaboración propia en base al esquema de Merinero y Pulido (2009).

## **5. Estructura de la investigación**

En primer lugar, se desarrolla la delimitación del espacio geográfico del caso de estudio. Se realiza una presentación del destino, sus características físicas y su vinculación a la actividad turística.

En la segunda sección, se presentan los fundamentos teóricos y metodológicos del estudio. Se hace una aproximación a la cuestión del turismo y el desarrollo. Se determina la importancia del territorio local en los procesos de desarrollo turístico y, por último, se profundiza sobre el análisis de Redes Sociales y Análisis de Contenidos Relacionales.

En tercer lugar, se lleva a cabo la aplicación de la metodología a los casos de estudio, en este apartado se aborda un análisis formal y otro de contenido relacional, a partir de la aplicación de las técnicas correspondientes.

A continuación se presentan las conclusiones y reflexiones sobre las cuestiones abordadas. Luego se mencionan las limitaciones con las que cuenta el estudio y las formas de superarlas a partir de la generación de nuevas líneas de investigación. El estudio se complementa con un anexo que contiene el cuestionario aplicado a las instituciones y la guía de preguntas utilizada para entrevistar a informantes clave.

## **CAPÍTULO II**

---

### **IDENTIFICACIÓN DEL MARCO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO II**

# **IDENTIFICACIÓN DEL MARCO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Situación actual de los destinos del litoral bonaerense**

Mantero (2001) lleva a cabo un diagnóstico sobre la situación de los destinos del litoral bonaerense. En este estudio se enumeran ciertos fenómenos que exponen las problemáticas que aquejan la región, a saber:

- Monocultivo.
- Producto único.
- Litoralidad.
- Estacionalidad.
- Residencialidad.
- Domesticidad.
- Urbanización sin urbanidad.

En primer lugar, hace referencia al monocultivo, este fenómeno ocurre cuando la comunidad se vale del turismo como única fuente para su desarrollo, creando vulnerabilidad ante crisis y adversidades que el ambiente pudiese generar. Esta lógica orientada al monocultivo, generalmente responde a un crecimiento espontáneo del turismo, carente de planificación.

El establecimiento de un producto único implica la concentración de la oferta en el sol y la playa. Para superar esta situación, resulta importante utilizar una estrategia de diversificación que permita conformar un dinamismo en la oferta capaz de producir la valorización de recursos aún no tenidos en cuenta, y atraer nuevos segmentos de demanda.

La litoralidad expone la aglutinación de actividades y servicios turísticos en el sector costero, circunstancia generada por la preponderancia del producto sol y playa. En este sentido, se vislumbra una falta de observación hacia el interior de los municipios, en donde es posible identificar paisajes rurales aptos para actuar como sustento de nuevos productos.

La estacionalidad implica la concentración de afluencias en un determinado periodo del año. Esta circunstancia evidencia la falta de planificación orientada a diversificar los productos turísticos, y a promover el desarrollo de servicios y equipamiento en épocas en las que los flujos de demanda no suelen ser masivos.



La residencialidad refleja la preferencia del turista por la adquisición o alquiler de viviendas en la zona elegida para vacacionar. Por su parte, la domesticidad presupone una actitud de cotidianeidad en el transcurso de la estadía. Estas formas de actuar conspiran en perjuicio la contratación de servicios, pues los días transcurren en la zona de playa, mientras que las comidas y el alojamiento se efectúan en una vivienda propia o alquilada.

Respecto a la última de las consideraciones mencionadas, el autor indica la necesidad de inducir y generar cierta densidad de ocupación del territorio para formar centros urbanos capaces de disponer de servicios y propiciar las interacciones sociales. *“Crear urbanidad supone producir las condiciones propicias para conferir identidad y sentido de pertenencia de la gente, en relación al territorio que habita y a la comunidad que comparte, sin perjuicio de la permeabilidad y hospitalidad de un centro receptor de turistas, en particular si se trata de turistas de cultura compatible de presencia vacacional recurrente”* (Mantero,2001: 27).

## **2. Marco geográfico**

### **2.1. Ubicación general**

La figura 1 muestra la ubicación de los partidos de Pinamar y Villa Gesell, y de las localidades homónimas, en la República Argentina. Resulta útil la visualización de los destinos a escala nacional para observar su privilegiada localización dentro del país sobre la costa del Mar Argentino.

La provincia de Buenos Aires es la más poblada del país y por lo tanto posee la mayor capacidad emisora de visitantes. Su gran relevancia también implica la presencia de una importante infraestructura apta para la recepción de turistas provenientes del resto de las provincias.

Históricamente las localidades ubicadas sobre el litoral bonaerense han recibido la mayor cantidad de flujos internos del país, de este modo, los diferentes destinos se han ido desarrollando de manera espontánea, y el turismo se ha configurado como la actividad económica principal.

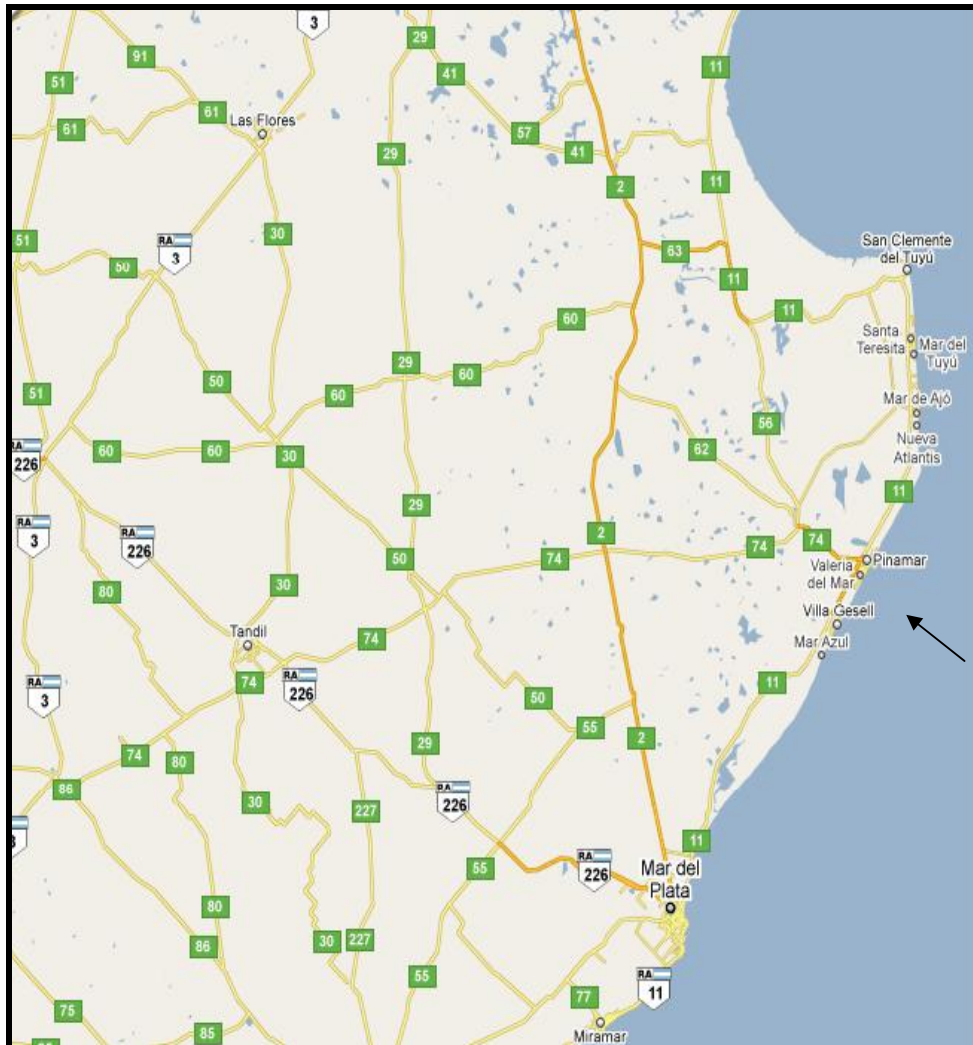
**Figura 1: Ubicación general**



Fuente: Google maps.

La figura 2 destaca los destinos en el marco de la provincia de Buenos Aires. Se aprecian las principales vías terrestres de comunicación, siendo la ruta número 11 la más importante; pues abarca la mayor parte de la costa atlántica y permite la conexión de diferentes ciudades con los principales centros emisores. Es posible observar también, algunos de los destinos competidores: la ciudad de Mar del Plata, Mar de Ajó, Mar del Tuyú, Santa Teresita y San Clemente del Tuyú.

Figura 2: Ubicación en la provincia

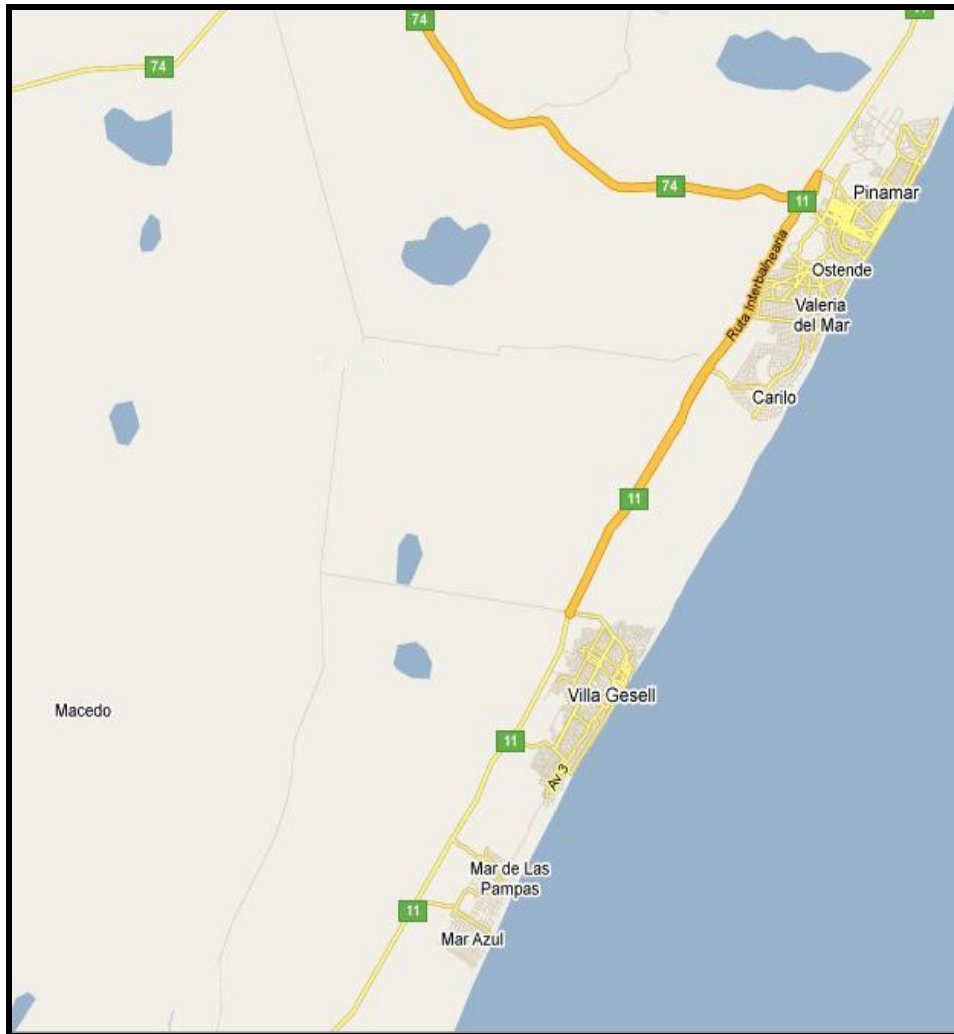


Fuente: Google maps.

En la figura 3 se aprecian los partidos objeto de estudio y las localidades que los componen. La cercanía que existe entre ambos (19 km.), implica la aparición de condiciones geográficas similares que determinan las características principales de la costa y zonas aledañas.

Por otra parte, se advierten cuestiones comunes en cuanto a la disposición de las urbanizaciones hacia el sector costero. Esta situación ha provocado problemas ecológicos que han afectado a los dos municipios, en consecuencia, se han impulsado, principalmente desde los gobiernos locales, planes y acciones concretas para combatir el deterioro del frente marítimo.

**Figura 3: Ubicación de ambos partidos**



Fuente: Google maps.

## **2.2. Villa Gesell**

El partido de Villa Gesell se localiza en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Limita al norte con Pinamar, al este con el Océano Atlántico, al sur con Mar Chiquita y al oeste con General Madariaga. Comprende una superficie de 28.500 has. Administrativamente, el partido está dividido en las localidades de Villa Gesell, Las Gaviotas, Mar de las Pampas y Mar Azul. Su población asciende a 24.282 habitantes, distribuidos en 11.971 varones y 12.311 mujeres, según datos del Censo Nacional de la Población de 2001. Se localiza a 360 km. de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con acceso desde la Ruta Provincial N° 11, conectada hacia el norte con las rutas N° 74 y 35. Posee una terminal de autobuses en la zona sur y un aeropuerto ubicado a 2 km. de la rotonda de ingreso a la ciudad. La conexión ferroviaria se realiza a través de General Madariaga, distante a 45 km. de la ciudad.

El sector costero en donde la localidad de Villa Gesell se encuentra ubicada se caracteriza por la presencia de médanos. La ciudad *“presenta un intenso desarrollo de equipamiento urbano turístico concentrado en su mayor parte en las tres primeras avenidas localizadas en sentido paralelo al mar”* (Benseny, 2002:4). Aquellas calles dispuestas en forma perpendicular al mar son denominadas “paseos”.

Según se expone en el estudio realizado por la Organización Mundial de Turismo (2000), existen 1.428 hectáreas de territorio, de las cuales el 60% es superficie privada. El frente costero se extiende aproximadamente por 45 km., sin embargo solo en 18 km. se concentran las construcciones frente a la playa sobre dunas activas, estas edificaciones han generado una pared divisoria entre la ciudad y el sector de playa. *“Los 27 km. restantes se distribuyen en unos 7 km. al norte de la ciudad y 20 km. al sur, sector este último de gran importancia ya que abarca más de 5000 hectáreas de campos dunicolas donde puede observarse el paisaje originario de Villa Gesell antes de la intervención humana”* (OMT, 2000:17).

La fundación de Villa Gesell se produce en diciembre de 1931, Carlos Gesell construye la primer vivienda en el lugar, luego foresta y lotea el terreno. *“Desde estas décadas en adelante, se expanden las vías de comunicación terrestre y Villa Gesell se constituye como una ciudad destinada a la recepción de turistas, experimentando hacia los años 70 un considerable auge de la construcción y el turismo masivo”* (Benseny, 2002:4).

En la actualidad, se observan las consecuencias negativas de las excesivas construcciones en el centro y en la zona costera. Los planes estratégicos correspondientes al partido y la ciudad hacen principal hincapié en esta cuestión y orientan sus directrices a una nueva concepción del espacio geográfico teniendo como principal eje a la sostenibilidad.

De la investigación realizada por la OMT (2000) y el estudio llevado a cabo por Tauber (1998), se desprenden las siguientes cuestiones o problemas que la localidad atraviesa:

#### *Principales problemas ambientales*

- Erosión en la playa.
- Inadecuado manejo de agua pluviales.
- Impermeabilización del suelo.
- Deforestación y mal manejo forestal.
- Calidad del agua de mar.
- Tratamiento de aguas servidas.
- Manejo de desechos sólidos.
- Calidad del agua de consumo.
- Disponibilidad de agua para consumo.

- Poca gestión en reservas naturales.
- Escasa conciencia ecológica de la población.

#### *Principales problemas sociales*

- Presión sobre población.
- Relación residentes/turistas.
- Desempleo temporada alta.
- Inseguridad.
- Insatisfacción de los turistas.
- Contaminación visual y auditiva.
- Las cualificaciones laborales de los empleados en el sector turístico.

#### *Principales problemas económicos*

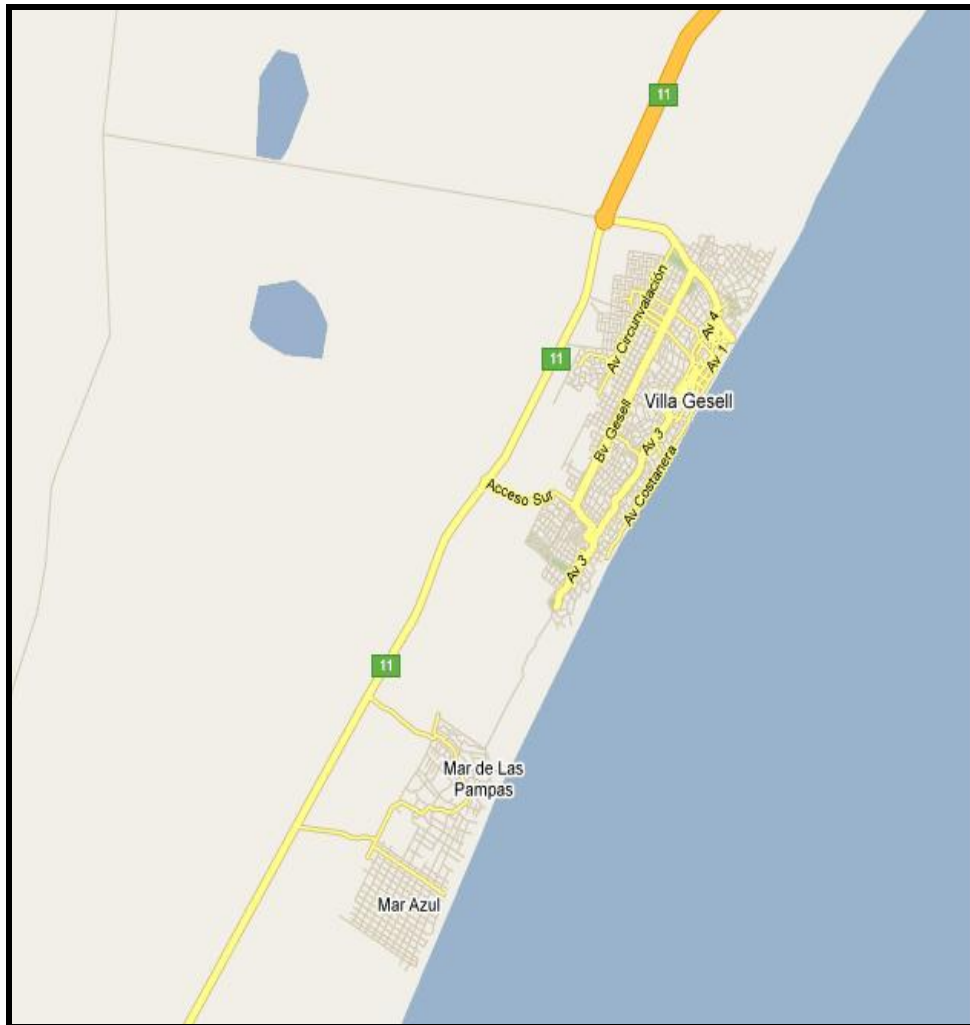
- Baja competitividad del sector hotelero.
- Vulnerabilidad del destino.
- Estacionalidad.
- Monoproducto de playa.
- Escaso dinamismo de la economía local.
- Escasa oferta de servicios.

Los inconvenientes que se mencionan aquí reflejan las consecuencias de un desarrollo turístico que ha evolucionado espontáneamente bajo la ausencia de un plan regulador. Los impactos negativos del turismo tienden a intensificarse si la actividad no es planificada y gestionada de tal forma que permita un crecimiento ordenado y benéfico para el territorio que actúa como soporte.

Por otra parte, en la figura 4 es posible apreciar en detalle al partido de Villa Gesell y las localidades que lo componen. Al sur de la ciudad cabecera se encuentran Mar Azul y Mar de la Pampas, siendo éste último, el de mayor relevancia turística entre ambos.

A diferencia de Villa Gesell, Mar de las Pampas carece de grandes urbanizaciones, lo que permite construir un entorno natural para el desarrollo de actividades al aire libre reivindicando la posibilidad de establecer una relación armónica entre turismo y naturaleza. Su oferta de alojamiento incluye principalmente cabañas que se construyen en concordancia con la estética del lugar permitiendo la creación de una imagen turística basada en la sostenibilidad del destino.

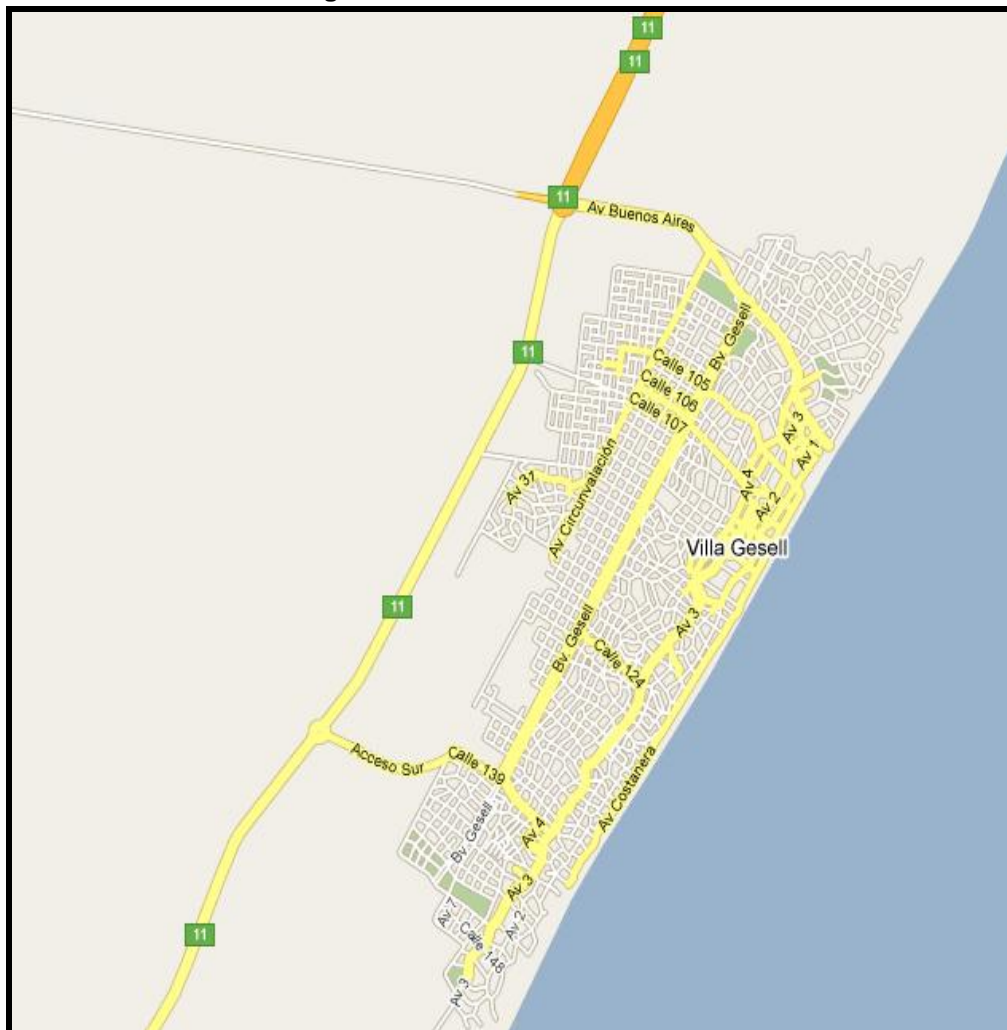
Figura 4: El partido de Villa Gesell



Fuente: Google maps.

En la figura 5, se observa el detalle sobre la zona urbanizada de la ciudad de Villa Gesell. La avenida Costanera aparece como la principal vía de circulación por el frente costero ya que posibilita el acceso a los diferentes balnearios y zonas de playa. El trazado de las calles se realizó intentando conservar las características físicas del lugar, según explica Benseny (2002:3): *“la red vial presenta ascensos y descensos que responden al paisaje natural de médanos, en el diseño original de la ciudad se trató de evitar el corte de los médanos para la construcción de las vías de circulación, intentando mantener la morfología del relieve”*.

Figura 5: La ciudad de Villa Gesell



Fuente: Google maps.

### 2.3. Pinamar

El partido se encuentra al sudeste de la provincia de Buenos Aires. Tiene una superficie de 63 Km<sup>2</sup> en los que se ubican, de norte a sur, las localidades de Pinamar (localidad cabecera), Mar de Ostende, Ostende, Valeria del Mar, y Cariló.

Como recoge Varisco (2007:41), *“la historia de la ciudad es relativamente reciente y al igual que las localidades antecesoras del partido, tiene su origen en un proyecto inmobiliario. En 1941 comienza la fijación de los médanos y el proceso de forestación. Un año más tarde se constituye la sociedad entre Jorge Bunge, un arquitecto con conocimientos de urbanismo innovadores para su época, Valeria Guerrero, propietaria de las tierras, y un grupo de hacendados y profesionales, que tenía por objeto vender los*



*lotes ganados a los médanos. Ese mismo año se construye el “Playas Hotel” y en 1943 se inaugura Pinamar como localidad balnearia”.*

Los puntos que se consignan a continuación se desprenden, en esencia, del plan denominado “Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar” (2004) e incluyen, la descripción de carencias y potencialidades con respecto al desarrollo turístico de la ciudad:

#### *Potencialidades*

- Interés por parte de diversos actores para llevar a cabo una reorientación de la demanda a partir de la creación de nuevos productos distintos al del sol y playas.
- Afluencia relevante en verano, demanda cautiva.
- Diversidad de recursos naturales susceptibles de ser puestos en valor.
- Tendencia al incremento de turismo de fin de semana fuera de la temporada estival.
- Diversidad de equipamiento y servicios en playa.

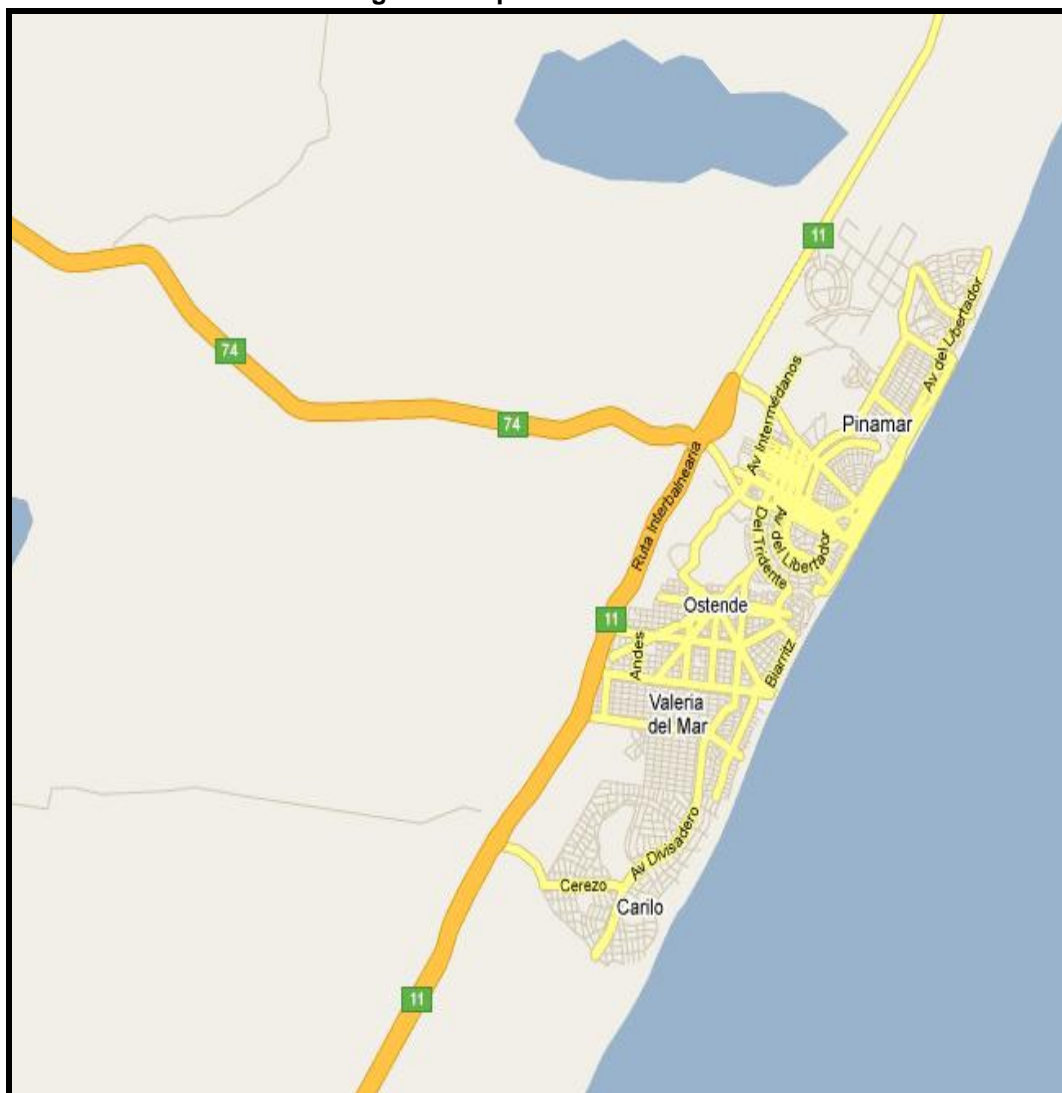
#### *Carencias*

- Falta de un programa integral de marketing.
- Falta de posicionamiento frente a fuertes competidores internacionales.
- Falta de diversificación, complementación y coordinación de la oferta.
- Falta de recursos humanos idóneos en turismo.
- Falta de desarrollo de estudios para orientar las inversiones.
- Falta de normativa de calidad para los servicios turísticos.
- Falta de normativa para la categorización hotelera.
- Falta de determinación e identificación de productos turísticos diferentes al de sol y playas.
- Falta de concientización turística del residente.
- Falta de control de la actividad turística que permita la realización de evaluaciones de impacto ambiental.

En este caso, el diagnóstico general expuesto permite la identificación de una serie de cuestiones que deben ser tenidas en cuenta para encarar la gestión turística de la ciudad. Los puntos positivos reflejan ventajas importantes como la existencia de una demanda cautiva y la diversidad de equipamiento aprovechable para el desarrollo de la actividad turística. Las debilidades, muestran carencias e inconvenientes, cuya superación involucra la actuación conjunta de todos los actores locales y la conformación de un proceso de desarrollo turístico común y participativo.

En la figura 6 es posible observar en detalle el partido de Pinamar y las localidades que lo componen. Ostende, Valeria del Mar y Cariló se encuentran hacia el sur de la ciudad de Pinamar. Cariló se destaca en cuanto a desarrollo turístico, posee una demanda de ingresos altos y conserva un entorno de boscoso que se complementa y coexiste con la playa de manera óptima.

**Figura 6: El partido de Pinamar**



Fuente: Google maps.

## **CAPÍTULO III**

---

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS**

# CAPÍTULO III

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

### 1. En torno al paradigma del desarrollo

#### 1.1. Consideraciones acerca del desarrollo

El desarrollo auténtico se inscribe en la perspectiva de una economía humana: *“disciplina de las transiciones en una evolución ordenada, para una población o subpoblación determinada, de una fase menos humana a una fase más humana, al ritmo más rápido y a coste menos elevado posible, teniendo en cuenta la solidaridad entre las subpoblaciones y las poblaciones”* (Lebret, 1969:46).

Esta concepción, postulada por Lebret a fines de la década de los sesenta, refleja la preocupación por la cuestión del desarrollo instalada en los especialistas desde la segunda posguerra. Otros conceptos asimilables al de desarrollo se habían postulado con anterioridad, tales como: el de riqueza, progreso y crecimiento y expansión. En todos los casos, se opta por una visión economicista basada en mediciones de tipo cuantitativas.

Particularmente, el crecimiento hace referencia al aumento del PBI como la clave para el acceso a un “mejor” estado de la sociedad. La expansión implica la conquista de nuevos mercados y la extensión de la influencia de una determinada cultura (Lebret, 1969).

Siguiendo al autor citado, la maximación y optimación son nociones que, a partir de su complementación, se acercan a lo que se entiende por desarrollo. La maximación implica la consideración de cuestiones de tipo cuantitativas, mientras que la optimación incorpora variables de tipo cualitativas en su definición.

Volviendo entonces a la primera definición que incorpora a la “economía humana”, se hace evidente una tendencia a la asociación de la cuestión del desarrollo con el hombre. Ya no es posible juzgar el éxito o fracaso de una sociedad, como tal, a partir de índices o indicadores exclusivamente cuantitativos. La elevación humana implica la consideración integral y armónica del desarrollo, es decir, un modelo capaz de llegar a la sociedad en su totalidad de forma equilibrada, de tal modo que sea posible la satisfacción de sus necesidades.

Max-Neef aporta desde su “desarrollo a escala humana”, un estudio sobre las necesidades y satisfacciones. A continuación se presentan los postulados de su teoría. *“Primero: Las necesidades humanas son finitas, pocas y clasificables. Segundo: las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera y los*

*medios utilizados para las satisfacción de las necesidades” (Max-Neef, 1993:42). En tercer lugar, es posible plantear que: “El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos” (Max-Neef, 1993:41).*

La forma de encarar el problema de las necesidades por parte de cada sociedad implica un modo de asumir el desarrollo. La identificación de las necesidades de cada grupo social implica el abandono del consumo como fin en sí mismo. Según Max-Neef, la incorporación armónica de las necesidades humanas en los procesos de desarrollo dará como producto un desarrollo sano, autodependiente y participativo, que derive en un orden basado en el crecimiento económico, en la solidaridad social y el crecimiento de la persona y de todas las personas.

La transición de la transformación del pensamiento del crecimiento al desarrollo concebido de forma integral da como resultado el predominio actual de varios enfoques que coexisten; el tecno-desarrollo, surgido hacia la décadas de 1960-1970 como respuesta a las externalidades del crecimiento; el eco-desarrollo (décadas de los 70-80) nace a partir de la preocupación por la biodiversidad natural y cultural, incluyendo las dimensiones política y social en el desarrollo; finalmente, aparece el desarrollo sostenible, cuyo principal basamento consiste en la integración de las dimensiones, económica, ecológica y social del desarrollo (Mantero, 2004).

## **1.2. Desarrollo económico local**

Según Vázquez Barquero (2000), el desarrollo económico implica la aplicación de conocimiento en los sistemas de innovación a nivel local, regional o nacional. Albuquerque (2004) plantea la importancia de la introducción de innovaciones en un territorio para la generación de desarrollo económico, dejando de lado la idea de que éste solo depende de la inversión de recursos financieros. Ahora bien, para que se produzcan las innovaciones resulta necesario que *“los agentes productivos y empresariales se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de las actividades de investigación desarrollo e innovación (I+D+I)”* (Albuquerque, 2004:1).

El desarrollo exige reformas en el nivel macroeconómico, microeconómico y mesoeconómico. Este último implica la actuación de las instituciones públicas y privadas. El autor señalado, al considerar las innovaciones de tipo tecnológico, determina que, para que estas ocurran, deben producirse también innovaciones sociales que permitan su incorporación. De este modo, concluye que el éxito competitivo implica mejoras organizativas, cambios sociales y culturales que permitan:

- Aumentar la calidad.
- Mantener y dinamizar la creatividad.
- Satisfacer las necesidades y exigencias de la demanda.

Esta óptica con respecto a la competitividad implica enfocarse en la creación de ventajas competitivas a partir de la introducción de innovaciones tecnológicas, organizativas y de gestión, mediante la incorporación de conocimiento en el territorio.

En este sentido, es oportuno hacer referencia a la competitividad en su acepción sistémica. Esser *et al.* (1996) hacen referencia a la imposibilidad de las empresas de competir de forma aislada y resaltan la importancia de la generación de un entorno territorial innovador a partir del esfuerzo de las empresas, asociaciones empresariales, el Estado y otros actores sociales.

Se habla en esta teoría de la necesidad de interacción entre los niveles macroeconómico, metaeconómico, microeconómico y mesoeconómico.

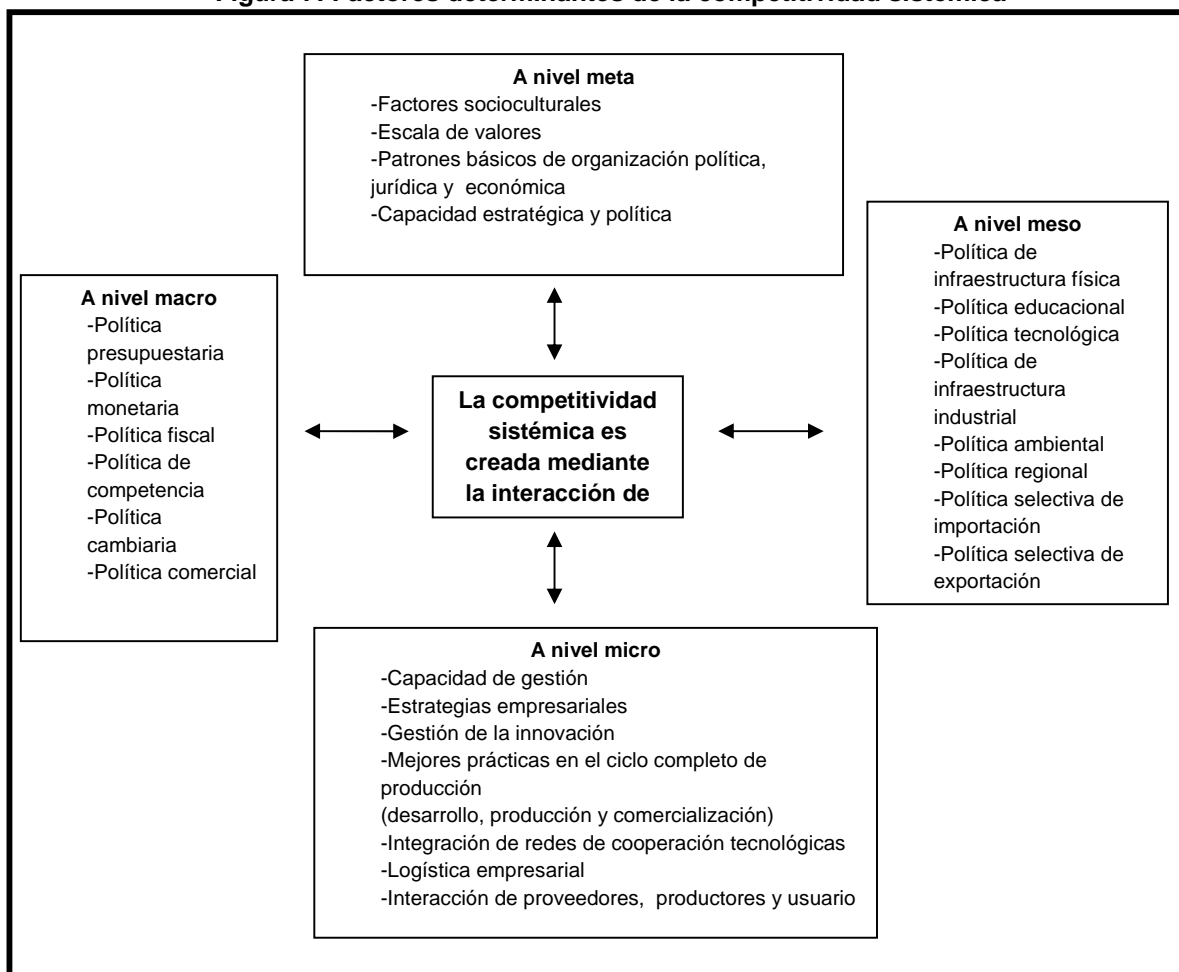
- Nivel **micro**: es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda.
- Nivel **meso**: corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas.
- Nivel **macro**: implica la estabilización del contexto macro económico y político.
- El nivel **meta**: en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias.

Albuquerque (2004) postula a la introducción de innovaciones la base productiva de un territorio, implica el incremento de su productividad y competitividad; es en los niveles micro y meso en donde, fundamentalmente, se deben generar las acciones para llevar a adelante lo planteado.

En este contexto, y bajo las perspectivas planteadas, es posible afirmar que las empresas, para competir en el mercado global, deben adquirir una mayor escala competitiva; y, para esto, es preciso asociarse, generando un entramado territorial que posibilite la instrucción de innovaciones y la acumulación de capital en el territorio local (Mauro, 2008).

Como se ha observado previamente, este contexto teórico le otorga al territorio importancia fundamental como agente de transformación social y no solo como soporte físico. Posee determinados rasgos sociales, culturales e históricos propios; y determinadas formas de adaptación a los procesos, en base a sus singularidades territoriales en los ámbitos económico, político y cultural (Albuquerque, 2004).

**Figura 7: Factores determinantes de la competitividad sistémica**



Fuente: Esser *et al.* (1996).

En definitiva, y a modo de síntesis, según Vázquez Barquero (2000), el desarrollo económico local es definido como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local y en el cual se distinguen las siguientes dimensiones:

- Económica, en la cual los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.
- Formación de recursos humanos, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.

- Socio-cultural e institucional, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo.
- Político-administrativa, en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de “entornos innovadores” favorables al desarrollo productivo y empresarial.
- Ambiental, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sostenible ambientalmente.

En adición a lo establecido, a la hora de definir una estrategia de desarrollo local, Alburquerque (2004) plantea algunos lineamientos a seguir:

- Importancia de la articulación productiva.
- Identificación territorial del tejido empresarial y actividades productivas.
- Nivel tecnológico y conocimiento para asimilarlas.
- Formación de recursos humanos.
- Acceso territorial a servicios de apoyo a la producción.

Para llevar a cabo la concreción de este modelo basado en la sostenibilidad desde lo local, es necesario que se instituyan una serie de lineamientos y políticas destinadas a dotar de estabilidad y coherencia a la acción pública en su búsqueda de una gestión capaz de promover estrategias de desarrollo económico acordes a la complejidad que se presenta en la realidad territorial enmarcada. Por tanto, es imprescindible el impulso de las relaciones con el sector privado para la puesta en marcha de una transformación que conduzca a los actores participantes en forma individual y colectiva a la generación de un destino turístico que involucre el compromiso con la comunidad residente y un posicionamiento competitivo adecuado que incluya a la innovación como eje central de su desarrollo.

### **1.3. Las instituciones y el territorio**

Según explica Benseny (2005) se define a las instituciones como conjuntos de personas tanto públicas como privadas que poseen una visión colectiva, cohesionada por la participación y por la movilización en torno a la consecución de determinados objetivos.

Esta es una concepción que puede considerarse amplia del término institución, pues no solo hace referencia al sector público si no que incorpora a las organizaciones fuera del ámbito gubernamental. Para el caso, resulta oportuno mencionar algunos autores que han realizado estudios en este campo y adhieren a la acepción del término a la que se alude: Ferraro y Costamagna (2002), Costamagna (2005), Díez (2008).



En todos los casos, la bibliografía producida genera una descripción adecuada del entramado institucional de apoyo a la producción. Sin embargo, ninguno de los autores aborda la problemática turística en detalle.

A continuación se presentan las organizaciones que se tienen en cuenta en la presente investigación a la hora de generar el mapa institucional:

- Organizaciones gubernamentales.
- Privadas, mixtas.
- No gubernamentales.
- Educativas/ científico –tecnológicas.
- Asociaciones vecinales/civiles.

Al hacer referencia al territorio es importante tener en cuenta que, se lo considera como un factor clave para el desarrollo, en adición, su entramado institucional juega un papel decisivo para la adaptación a los cambios en el entorno y el éxito competitivo.

En palabras de Costamagna (2005), una estrategia de desarrollo económico debe estar centrada en el fortalecimiento del sistema de innovación, articulación y cooperación público-privada, favoreciendo la generación de capital social en una determinada comunidad.

Se define, entonces, la idea de que las empresas y los distintos ámbitos territoriales dependen de la generación y apropiación de conocimiento en pos de la acumulación de capital, para su inserción en una economía globalizada. Ahora bien, es fundamental aquí determinar la importancia de la formación de redes que permitan la generación de sinergias entre las organizaciones de apoyo a la producción posibilitando la creación de ventajas competitivas (Diez, 2008).

Como señala Vázquez Barquero (2001:9), *“el desarrollo económico, por lo tanto, toma fuerzas en aquellos territorios, que tienen un sistema institucional evolucionado y complejo. Por ello cuando las empresas están integradas en territorios caracterizados por redes densas de relaciones entre las empresas, las instituciones de formación y de investigación, las asociaciones de empresarios y los sindicatos, y los gobiernos locales, pueden utilizar más eficientemente los recursos disponibles y mejorar su competitividad”*.

Para este autor, la relevancia estratégica de las instituciones para el desarrollo se da a partir de los siguientes factores

- Permite reducir los costes de transacción y producción.
- Aumenta la confianza entre los actores económicos.
- Estimula la capacidad empresarial.
- Propicia el fortalecimiento de las redes y la cooperación entre los actores.
- Estimula los mecanismos de aprendizaje y de interacción.

La conformación de redes implica comunicación y generación de proyectos en conjunto, compartiendo recursos y capacidades para el desarrollo de innovaciones. Este tipo de cooperación posibilita enfrentar problemas en conjunto, imposibles de abordar individualmente (Diez, 2008).

Existen una serie de ventajas que el trabajo cooperativo genera (Harrigan, 1996):

- Beneficios internos: riesgos compartidos, mejor información y prácticas, evita duplicación de esfuerzos. Generación de externalidades.
- Beneficios competitivos: influencia sobre la evolución del sector y/o la economía que se trate. Mejor posicionamiento y diferenciación.
- Beneficios Estratégicos: sinergias, transferencia de capacidades y de tecnología, posibilidades de diversificación.

Ahora bien, el trabajo cooperativo implica, de acuerdo a lo que explica Diez (2008), el desarrollo de confianza en las relaciones y por lo tanto en el capital social que se produzca en el interior del territorio.

## **2. Turismo y Desarrollo**

### **2.1. Dimensiones del turismo integrado al desarrollo**

En su estudio sobre turismo y desarrollo local, Mantero (2004) indica la necesidad de reconocer la condición pluri-dimensional y multi-sectorial de la actividad turística, señalando la existencia de diferentes grados de contribución al desarrollo local.

La premisa “*Crece no es desarrollar y ubicar no es localizar*” resulta idónea para explicar la correspondencia del turismo con la teoría expuesta previamente sobre el desarrollo. El mero crecimiento del número de turistas, actividades o inversiones no garantiza el acceso de la comunidad local a un beneficio concreto, si este crecimiento no se integra a un proceso de desarrollo mayor. Sucede lo mismo con la ubicación, pues el establecimiento de inversiones y la creación de una oferta turística con bases extra locales que no produce una acumulación de las utilidades en el territorio local no necesariamente contribuyen al desarrollo. Por este motivo es importante la capacidad de endogeneizar las oportunidades externas.

Se exponen a continuación las dimensiones que contempla el turismo integrado en el desarrollo:

#### *Dimensión económica productiva*

Mathieson y Wall (1982) hacen referencia a la dimensión económica a partir de la significatividad de los efectos en la producción, el empleo, la balanza de pagos y la renta

disponible del turismo. Situación que conduce a la elevación del nivel de vida y en el desarrollo económico de las regiones.

La creación de un centro urbano en donde se concentren actividades económicas con el objetivo de captar el gasto del turista dará como resultado un espacio de intercambio de bienes y servicios de distinta índole, expandiendo los frutos del consumo a empresarios locales, y generando así, un foco de crecimiento en pos del desarrollo local.

El turismo, según expresan De Rus y León (1997), presenta una serie de características particulares que lo distinguen de otras actividades productivas, que merecen una particular atención:

- Disonancia entre los objetivos del consumidor y los objetivos de las empresas de las diversas actividades turísticas: El turista adquiere su satisfacción a partir del conjunto de bienes y servicios ofertados por distintas empresas. La definición global del producto difiere de parcialmente ofertado por a cada agente económico.
- Carácter mixto del producto ofrecido: El producto turístico se compone de una serie de bienes y servicios e implica la dotación de recursos naturales y culturales e infraestructuras públicas.
- Capacidad fija, altos costes fijos y no-almacenamiento. *“Estas tres características configuran una actividad económica con costes marginales bajos en los períodos de demanda débil, con consecuencias sobre los precios que determinan la composición de los visitantes y sus efectos sobre el ingreso medio y los impactos que generan”*(De Rus y León, 1997: 73).
- Exportación con desplazamiento del consumidor: El turista se desplaza de su lugar de residencia para consumir bienes y servicios.
- Externalidades: A partir del desarrollo de la actividad turística se generan una serie de efectos positivos y negativos que alteran el territorio y la comunidad receptora.

Según se observa, en los últimos años la bibliografía correspondiente a esta dimensión contempla cuatro temáticas principales (De Rus y León, 1997): modelización de la demanda (Crouch, 1994), impactos económicos del gasto turístico (Mathieson y Wall, 1982), análisis coste – beneficio de las decisiones en torno a la gestión (Archer, 1984) y la organización de las industrias turísticas (Baum y Mudambi, 1995).

#### *Dimensión socio-cultural*

El turismo mantiene relaciones con las comunidades receptoras, por un lado puede contribuir al desarrollo económico y a la modernización y transformación social. Por

otra parte, la actividad turística puede catalizar o acentuar desigualdades sociales y económicas en determinada comunidad (Fernández, 2009).

En este sentido Dachary y Arnaiz (2004) destacan la importancia del estudio de esta cuestión a partir de los comportamientos de los visitantes junto con los de los residentes, de este modo resulta posible observar las relaciones que se producen entre ambos.

En el caso de los procesos culturales, el turismo puede aportar instrumentos para el mantenimiento, renovación o construcción de expresiones culturales. Sin embargo cabe señalar que es posible que se produzcan efectos negativos como la mercantilización o banalización de la cultura.

En este sentido, García Canclini (2006) observa la existencia de dos posturas con respecto al debate sobre las relaciones entre cultura y turismo. La visión paranoica del tradicionalismo, ve las transformaciones como amenaza y adjudica a la actividad turística, procesos de masificación, mercantilización y frivolidad del patrimonio histórico. Por otro lado, se presenta el punto de vista utilitarista que reivindica la capacidad del turismo para generar riqueza y empleo, atraer inversiones, impulsar la producción artesanal e industrial local. *“Quizá el turismo sea, junto con la industrialización de la cultura (de la que en cierto modo forma parte), el lugar en el que más se problematizan las nociones clásicas de patrimonio cultural y de mercado”*.

#### *Dimensión ambiental*

La dimensión ecológica se refiere a la capacidad del turismo para el aprovechamiento de los recursos de índole natural que se encuentran en el territorio. En los últimos años la calidad ambiental se configura como una cuestión clave para la competitividad de los destinos (González *et. al.*, 2006).

Ahora bien, la existencia del turismo puede imponer una presión a la capacidad del medio que utiliza degradando las bases mismas sobre las que reposa su prosperidad. Sin embargo el sector puede también convertirse en impulsor de procesos de sostenibilidad a partir de la conservación ecológica, el rescate de la identidad cultural y el crecimiento económico (Mazaro y Varzin, 2008).

Finalmente, en adición a las tres dimensiones principales se incluyen, la dimensión política y la dimensión sistémica:

La dimensión política se refiere al fomento del turismo desde la gestión, a partir de la valoración adecuada del sector y la instalación de la problemática en la agenda pública. Resulta importante la articulación del sector público, responsable de la planificación en turismo, con el sector privado, de tal modo que pueda producirse un accionar conjunto que contemple los intereses de las partes en juego. En otras palabras, *“la creación de*

*organismos y entes e instituciones públicas ha de conjugarse con un proceso continuo de cooperación y coordinación con los agentes sociales y empresariales implicados en la actividad turística”* (OMT 1999: 15). La concreción de espacios de concertación comunes de actores locales para determinar el rumbo de la gestión depende, en primera medida, de la iniciativa municipal.

Por último, Mantero (2004) habla de la llamada dimensión sistémica, haciendo hincapié en el desarrollo de relaciones horizontales y verticales para la concreción del proceso de desarrollo. En primer término, postula la necesidad de establecer lazos entre actores locales pertenecientes tanto al sector público como al privado. La lógica vertical presupone la coherencia entre el accionar local, regional y nacional.

Para concluir, vale mencionar que la actividad turística, lejos de ser considerada como pasaporte único al desarrollo, se configura como un fenómeno capaz de inducir la revitalización de áreas excluidas y, de este modo, posibilitar la introducción a un proceso de reivindicación de cada una de las dimensiones descritas. Entonces, se pretende, a partir de un pensamiento global y actuación local, favorecer la localización de una comunidad con el objetivo de establecer relaciones entre actores locales para insertar una tendencia a la endogeneidad y al aprovechamiento de las posibilidades externas.

Sin perjuicio de lo benéfico que puede significar un desarrollo turístico para el desarrollo integral de una sociedad, es menester indicar que basar este proceso en un sólo sector sería un error. Es necesario generar una integración de actividades económico-productivas y tener en cuenta que el turismo por sí solo puede producir resultados positivos a corto plazo. Sin embargo, es factible que a lo largo del tiempo la situación se revierta, si no se induce a la multisectorialidad que el desarrollo local propone.

## **2.2. Turismo y desarrollo local**

El turismo puede, efectivamente, contribuir al desarrollo económico de un territorio, y, según expresan Ejarque *et al.* (2004), posee una flexibilidad y versatilidad poco frecuente en otros sectores de la economía. Sáez *et al.* (2006) exponen las ventajas del turismo frente a otros sectores:

- Los elementos naturales y culturales de atracción, que integran el producto turístico y constituyen las materias primas del sector.
- Menor dependencia de las importaciones. Los turistas compran servicios que pueden ser suministrados, en la mayoría de los casos, por la población local.
- Su elevada tasa de crecimiento. El gran dinamismo de la actividad turística a nivel mundial ofrece unas expectativas de crecimiento que no pueden alcanzar las exportaciones de otros bienes y servicios.
- Su efecto estabilizador sobre las exportaciones, puesto que el turismo no tiene barreras arancelarias.

- Es un sector intensivo en mano de obra, especialmente en el sector del alojamiento.
- Su capacidad para generar economías externas, para generar actividad empresarial, para mejorar las redes de transporte o para mejorar la calidad del agua o los equipamientos sanitarios.

Si bien, existen estas ventajas que pueden producir efectos económicos, culturales y ambientales positivos; también existen costes producto de la actividad turística. En este sentido, cabe señalar que el turismo se configura como una opción estratégica para el desarrollo de un territorio; sin embargo, su éxito o fracaso implica la adopción de un modelo que reivindique lo local y no avance en perjuicio de la armonía socioeconómica, agrade la cultura local o provoque un agotamiento acelerado de los recursos (Ejarque *et. al.*, 2004).

En este sentido, resulta posible señalar la existencia y convivencia de dos modelos de desarrollo turístico: uno cuantitativo y otro cualitativo. El primero se identifica con lo que muchos autores llaman turismo de masas caracterizado por no contemplar factores medioambientales, culturales o sociales para su desarrollo. Por otra parte, el turismo denominado “cualitativo” (landscape, leisure and learning), se inclina por la revalorización de la cultura local y el desarrollo armónico con la sociedad (Ejarque *et. al.*, 2004).

En el cuadro 2 se presentan algunos de los impactos que puede generar la actividad turística en un territorio. Ahora bien, el impulso de las cuestiones positivas o la intensificación de las negativas, dependerá del modelo que se implante, de su planificación y su gestión.

**Cuadro 2: Principales efectos que puede generar el turismo**

	<b>Impactos positivos</b>	<b>Impactos negativos</b>
<b>Económicos</b>	<p>Favorece la creación de empleo, tanto directo como indirecto.</p> <p>Aumenta la renta <i>per cápita</i> y el nivel económico del destino.</p> <p>Incrementa la demanda de bienes locales.</p> <p>Facilita la creación de infraestructuras.</p> <p>Contribuye a una mejor distribución de la renta.</p> <p>Permite a los gobiernos incrementar su recaudación de impuestos.</p> <p>Fomenta la competitividad de otros sectores económicos.</p>	<p>Genera inflación en el destino.</p> <p>Es muy dependiente de las fluctuaciones de la demanda turística.</p> <p>Dependencia excesiva del capital inversor extranjero.</p>
<b>Socio-culturales</b>	<p>Justifica la conservación y restauración del patrimonio cultural.</p> <p>Incentiva la creación de museos, centros de interpretación, etc.</p> <p>Fija la población en la zona, evitando movimientos migratorios.</p> <p>Revitaliza las tradiciones locales.</p> <p>Facilita el intercambio cultural entre los turistas y la población residente.</p>	<p>Anima a una mercantilización excesiva de las tradiciones locales.</p> <p>Puede facilitar el aumento de la conflictividad social y generar mayor inseguridad.</p> <p>Puede provocar el rechazo de la población local.</p>
<b>Medioambientales</b>	<p>Contribuye a la revaloración del entorno natural del destino.</p> <p>Fomenta la restauración y la preservación del patrimonio cultural en el entorno natural.</p> <p>Incentiva el embellecimiento de las áreas naturales, como el acondicionamiento de riberas, ríos, senderos, etc.</p> <p>Favorece la construcción de infraestructuras que facilitan el acceso de los visitantes a las áreas naturales (centros de interpretación, señalización de senderos, etc.).</p>	<p>Contribuye a aumentar la contaminación de las aguas y del aire.</p> <p>Deteriora hábitats y ecosistemas naturales.</p> <p>Puede provocar alteraciones del paisaje natural.</p> <p>Facilita desarrollos urbanos no integrados en el paisaje.</p> <p>Provoca desertización.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. La planificación y gestión del destino

Según Valls (2007), un destino turístico puede considerarse como: un *“espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles; dotado de una marca, y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral”*. En esta definición, el autor explica la importancia de la posibilidad de generar flujos turísticos a partir de la homogeneización de ciertas cuestiones que permiten a un territorio introducirse en el mercado con una identidad propia.

Ahora bien, cuando se hace referencia a la planificación estratégica en turismo, es necesario considerar la generación de un proceso participativo en el que se posibilite la interacción entre los sectores público y privado y la comunidad residente. A partir de un enfoque integral de la actividad turística, se pretende la optimización de recursos y la asunción de las directrices por parte de los actores que se encuentren en la cadena de valor para la creación de producto, la promoción y su comercialización.

A partir de los trabajos de Ivars (2003), Navarro (2005) y Anton Clavé (2005), es posible determinar una serie de cuestiones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de planificar un destino turístico: en primer lugar, se considera que la planificación es un proceso de toma de decisiones organizado y sistemático en el que se debe plantear un análisis que permita establecer metas con los medios disponibles. En segundo lugar, expone que el plan debe sentar las bases para acciones futuras, es decir la generación de un plan estratégico trae como consecuencia el accionar en el territorio.

Por último, es relevante mencionar la responsabilidad del sector público en la intervención del territorio, considerando que la planificación debería ser la base del desarrollo del turismo. En este contexto, es preciso que las acciones estén dirigidas a un uso racional del territorio y el espacio, buscando siempre la integración del turismo con el bienestar de la población local.

Ahora bien, la gestión de un destino turístico, según postula Manente (2008) implica la administración y la integración de diferentes recursos, actividades y agentes interesados por medio de políticas y medidas adecuadas. Así, se postulan una serie de puntos en los cuales debe apoyarse:

- Organización de los recursos locales.
- Coordinación y gestión de la producción turística local.
- La gestión y control de las relaciones entre los agentes.



- La gestión del valor producido por el sistema turístico para todos los agentes involucrados.

De esta forma, el éxito en la conformación de una gestión eficaz para un destino turístico, implica la consideración de la interacción entre los actores partícipes de la actividad, con el objetivo de responder de forma adecuada al dinamismo que se genera en el mercado a partir de la oferta de productos competitivos. Es importante aquí, que dentro de un mismo destino puedan desarrollarse una diversidad de productos capaces de atraer a una mayor cantidad de segmentos de demanda.

Richie y Crouch (2003) por su parte hacen referencia a los objetivos que se persiguen en la gestión de destinos:

- Mejorar la calidad de vida de los residentes.
- Crear productos para segmentos específicos de demanda.
- Asegurar la calidad en la vista de los turistas.
- Lograr y mantener la competitividad en el mercado.
- Promover el desarrollo sostenible.
- Preservar los recursos locales.

Las cuestiones expuestas por los autores indican que no solo es fundamental la creación de un producto que satisfaga las necesidades del turista, sino que debe tenerse en cuenta la calidad de vida de la población local de tal modo que reproduzca un desarrollo turístico concebido en forma conjunta capaz de beneficiar a todos los agentes involucrados, teniendo en cuenta la necesidad de conservar los recursos propios de cada territorio.

### **3. Hacia un análisis relacional de las instituciones vinculadas a la gestión de destinos turísticos**

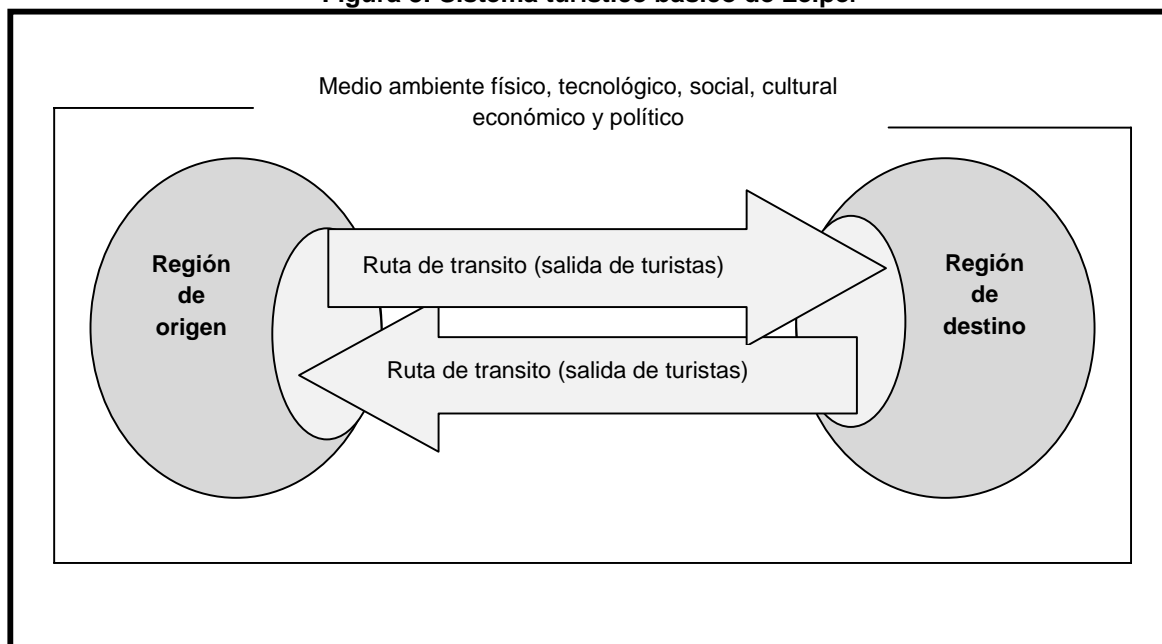
#### **3.1. Teoría de sistemas**

La conceptualización de un fenómeno complejo como el turismo implica su incorporación a la teoría de sistemas. Un sistema posee elementos que se relacionan e interactúan entre sí.

El sistema turístico es un sistema abierto en el cual se intercambia energía con el contexto, de este modo una modificación en las condiciones económicas, políticas o sociales repercutirá causando efectos en otros elementos. Todo sistema tiene inputs (entradas) y outputs (salidas); y retroalimentación, es decir, la capacidad de dar estímulo al sistema a partir del estímulo anterior (Jiménez, 2005).

Según expresa Jiménez (2005), el objetivo del sistema turístico involucra por un lado la satisfacción del turista, y, en adición, la posibilidad de la comunidad local de obtener beneficios a partir de la estancia de los visitantes.

**Figura 8: Sistema turístico básico de Leiper**



Fuente: Leiper (1995).

La figura 8 el sistema turístico elaborado por Leiper (1979). Cuenta con tres elementos geográficos: las regiones de origen y destino y la ruta de tránsito. Otros elementos son el turista y la industria turística.

Por su parte, Jiménez (2005) realiza la siguiente distinción con el objetivo de esclarecer cuestiones con respecto a las escalas en las que se puede dar el hecho turístico:

- Nivel de subsistema básico: el subsistema turístico involucra la relación entre un origen y un destino específico.
- Nivel de sistema: implica la existencia de un conjunto de subsistemas, articulado y supeditado a un Estado nacional que establece sus normas políticas, jurídicas y socioeconómicas (nivel país).
- Nivel de súper-sistema: se define por la relación entre varios sistemas (nivel continental).
- Nivel de híper-sistema: incluye la suma de sistemas y súper-sistemas (nivel mundial).

Asimismo, el autor distingue ámbitos y temas en relación al análisis del fenómeno turístico. El primero de los tres ámbitos identificados corresponde al exterior y la emisión

de turistas; el tema desatacado para el análisis en este campo incluye principalmente al turista. Se tienen en cuenta cuestiones cuantitativas como el volumen, la distribución espacial, el destino y la estadía entre otros. También se toman en consideración cuestiones cualitativas como las motivaciones, percepciones, actitudes y las relaciones entre turistas y anfitriones.

El segundo ámbito incluye los temas: industria turística, actores, medios, tecnologías y avances tecnológicos. Entre los actores, se ven implicados el transporte, el alojamiento, la gastronomía, agencias de viajes y touroperadores, otros comercializadores, guías de turismo y organizaciones internacionales (públicas, privadas y sociales).

Finalmente, el ámbito tercero involucra al espacio receptor local. Los temas abordados hacen referencia a las localidades y los impactos en la población local. En cuanto a elementos cuantitativos, se tienen en cuenta en la recepción de visitantes aspectos como el volumen, la distribución espacial, el destino y la estadía entre otros.

Las cuestiones cualitativas a las que se hace referencia son:

a. Recursos:

- Recursos y atracciones turísticas: naturales y culturales e instalaciones recreativas.
- Infraestructura.
- Superestructura: Organizaciones de la sociedad, marco jurídico, marco programático.

b. Impactos

- Socioeconómicos.
- Socioculturales.
- Ambientales.

Autores como Leiper (1979), Mathieson y Wall (1982), Cohen (1984), Molina (1991), Mill y Morrison (1998) y Jiménez (2005) han estudiado el fenómeno desde la perspectiva sistémica. Sin embargo, se advierte que no se ha profundizado en el análisis específicos de las relaciones entre distintos actores involucrados (Merinero y Pulido, 2009).

El presente estudio implica una indagación profunda con respecto a las relaciones que se producen entre actores participantes en la gestión de los destinos turísticos y su efectiva contribución al desarrollo turístico.

### 3.2. Teoría de los interesados

*“Los interesados son aquellas personas, grupos o instituciones que tienen específicos derechos e intereses en un asunto o sistema y sus poderes, conocimientos y competencia anejos”* (OCDE, 2001:149). En un proceso de desarrollo turístico habrá determinados interesados correspondientes a los sectores público, privado o la sociedad civil.

Ventajas del análisis de las partes interesadas (OCDE, 2001):

- Expone sus intereses con respecto a los procesos de desarrollo turístico.
- Identifica conflictos de beneficios entre interesados que pudiesen comprometer el proceso de desarrollo turístico.
- Identificación de relaciones positivas que permitan la formación de uniones.
- Identificación de relaciones negativas.
- Identificar qué tipo de participación es más apropiada para diferentes interesados, y qué funciones pueden desempeñar en las etapas sucesivas del desarrollo e implementación de la estrategia.

En la literatura en relación al turismo se concuerda que para llevar a cabo una estrategia de desarrollo turístico es necesaria la participación de la comunidad local. En este sentido, la política turística adquiere preponderancia como *“herramienta para imprimir estos principios basados en la participación e todos los agentes implicados”* (Merinero y Pulido, 2009: 177).

Como ya es conocido, el fenómeno turístico genera impactos de carácter tanto positivo como negativo, afectando diferentes ámbitos de la comunidad residente. De este modo, toma impulso la idea de la planificación estratégica participativa como elemento capaz de plasmar y orientar los distintos intereses. De manera que *“los intereses de un actor son los costos y beneficios producidos por una situación o por una acción específica, vigente o proyectada”* (OCDE, 2001:161).

Según Merinero y Pulido (2009), en un destino turístico desde la perspectiva sistémica, pueden observarse múltiples actores, tanto público como privados, interdependientes; el accionar de uno puede generar efectos en el resto. En la presente investigación se pretende plantear el caso de las instituciones como elementos del sistema turístico con diferentes motivaciones e intereses.

En el análisis de las relaciones entre los interesados pueden determinarse algunos puntos, que pueden generar algunas categorías planteadas por la OCDE (2001) para llevar a cabo los análisis correspondientes:

- Función de la relación: si es legal/ contractual; de mercado; de intercambio de información; de vínculos personales; o de creación de poder.
- Fuerza de las relaciones, con respecto a frecuencia e intensidad de los contactos.
- Formalidad de las relaciones: si son formales o informales; y de qué mecanismos se valen.
- Dependencia entre los interesados: de negocios; de tipo de regulador; una de tipo técnico; o una de tipo social.
- Calidad de las relaciones. Esto podría cubrir la percepción de las relaciones de cada interesado con los demás o una evaluación global de la relación.

En la conformación de una estrategia de desarrollo turístico, resulta necesario verificar qué actores poseen una posición similar con respecto a determinada cuestión y generan proyectos en cooperación para la consecución del objetivo deseado.

### **Cuadro 3: Pasos básicos para realizar el análisis de las partes interesadas**

1. Confeccionar un cuadro basado en un problema: identificando a los interesados (en principales y secundarios) de acuerdo con sus intereses (en abiertos y encubiertos). Cada interesado puede tener varios intereses en relación con los problemas abordados por el proyecto o el proceso.
2. Confeccionar un molde de relaciones: “graficando” la importancia de cada interesado para resolver problemas; y su relativo poder / influencia; e indicar qué prioridad se debería dar a la satisfacción de sus intereses.
3. Identificar riesgos y presunciones que afectan la concepción y el éxito de la estrategia. Por ejemplo: cuál es la función o la respuesta que interesados clave asumen en el caso de una estrategia exitosa; qué respuestas negativas se pueden esperar dados los intereses de determinados interesados; cuán probables serían éstas y qué impacto pudieran tener en la actividad.
4. Identificar adecuados criterios de participación de interesados en la estrategia; por ejemplo: sociedad, en el caso de interesados de gran importancia e influencia; consulta o información, a aquellos de gran influencia pero de escasa importancia.

Fuente: Basado en OCDE (2001).

### 3.3. Análisis de redes sociales: formal y de contenido

En los últimos años, la utilización del Análisis de Redes Sociales ha ido creciendo en notoriedad para los estudios en el ámbito de las Ciencias Sociales. Según explican Verd y Martí (1999:508), *“el análisis de redes sociales aboga por tomar las relaciones entre actores como el material sobre el cual se construye y organiza el comportamiento social de los actores”*. Es decir, lo que aquí constituye el núcleo de estudio son las relaciones entre diversas entidades susceptibles de interactuar entre sí.

Existen una serie de conceptos asociados a este tipo de análisis. A partir de los postulados de autores como Wasserman y Faust (1994), o los ya citados, Verd y Martí (1999), se indican a continuación las definiciones de aquellos conceptos que resultan de utilidad para comprender el Análisis de Redes Sociales:

- Relación: cualquier tipo de contacto directo entre las unidades en que se está interesado hasta el hecho de compartir una determinada característica.
- Actor: Son las entidades entre las cuales se establecen los vínculos que se pretenden analizar.
- Lazo relacional: Son los vínculos existentes entre pares de actores.
- Díada: Una díada consiste en un par de actores y los posibles vínculos entre ellos.
- Tríada: Subconjunto de tres actores y sus posibles vínculos.
- Subgrupo: Puede definirse como un subconjunto superior a tres de actores y sus relaciones entre ellos.
- Grupo Sistema de actores que ha sido delimitado por razones conceptuales, teóricas o empíricas, lo cual permite ser tratado como un conjunto finito. Se trata del conjunto de actores cuyos vínculos serán analizados.
- Red social: Conjunto finito de actores y de relaciones definidas entre ellos.

Los datos obtenidos para determinado estudio posibilitan el análisis formal y el análisis de contenido. Como recuerdan Verd y Martí (1999:519), *“la forma es la expresión abstracta de la relación, mide tanto la fortaleza de la relación como su configuración global en forma de red”*. Por su parte, Lozares (1996) indica que el contenido hace referencia a la *«la materialidad sociológica de la relación»* involucra un comportamiento o acción basada en la problemática del estudio.

Para el análisis formal, siguiendo la metodología propuesta por Merinero y Pulido (2009), se toman en cuenta los indicadores siguientes: densidad de la red, grado de

centralidad y gráfico de red de actores. En primer lugar, la densidad de la red mide la proporción de relaciones existentes sobre el total de relaciones posibles. En segundo lugar, la centralidad indica el número de actores a los que un actor se encuentra directamente unido; ésta puede ser de salida o de entrada, según se consideren las relaciones de un actor con otros actores o las relaciones de los otros actores con él. Por último, a partir del software UCINET 6, se determina el gráfico que permite visualizar las relaciones del destino.

En cuanto al análisis de contenido, permite la identificación de las características de la red y la naturaleza de las relaciones que se producen entre los actores. También proporciona información acerca del soporte de las relaciones, aspectos temporales y grados de formalización de las relaciones (Merinero y Pulido, 2009).

Para llevar a cabo el análisis, es necesario contar con información de la totalidad de los actores involucrados y todos los lazos que componen la red social. En la práctica resulta imposible realizar algún tipo de muestreo debido a las especiales características de los datos relacionales. Sin embargo, pueden realizarse delimitaciones de la población a estudiar (Verd y Martí, 1999).

Este análisis resulta oportuno para la problemática que se plantea en la presente investigación. Se pretende indagar sobre las relaciones que se producen entre las instituciones involucradas en la gestión del destino turístico. A su vez, el estudio permite comparar la dinámica relacional institucional entre dos localidades con características geográficas similares y formas particulares de asimilar el fenómeno turístico.

## 4. Pasos metodológicos y técnicas empleadas

**Cuadro 4: Metodología de la investigación II**

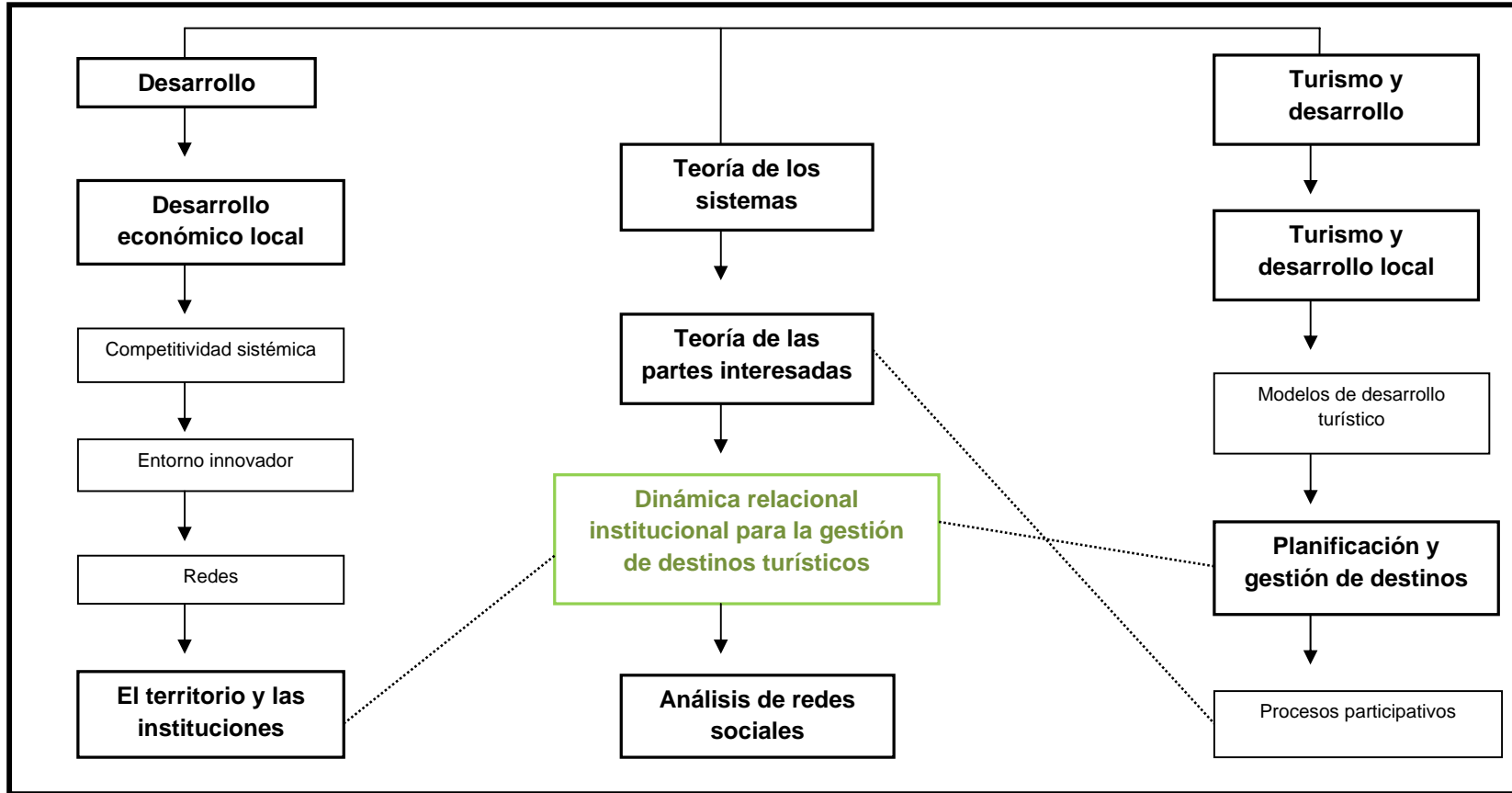
<b>Etapas</b>	<b>Técnicas</b>
Selección de informantes calve	Revisión de la literatura
Identificación de instituciones involucradas y análisis de sus principales características	Entrevistas no estructuradas con informantes clave
Mapa institucional	
Recolección de datos	Cuestionarios aplicados a las instituciones. / Datos secundarios.
Panel de datos	
Análisis formal <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema</li> <li>• Densidad</li> <li>• Medidas de centralidad</li> </ul>	UCINET 6 /SSPS
Estudio del contenido de las relaciones <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características básicas y competencias</li> <li>• Cooperación interinstitucional</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, basado en Merinero y Pulido (2009).



## 5. Conceptos teóricos y metodológicos relevantes

Figura 9: Conceptos teóricos y metodológicos



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

---

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LOS CASOS DE ESTUDIO: PINAMAR**

## CAPITULO IV

### APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LOS CASOS DE ESTUDIO: PINAMAR

#### 1. Las instituciones involucradas en la gestión activa del turismo en Pinamar

##### 1.1. El Sector Privado

###### 1.1.1. Características y estructura del sector

En la localidad de Pinamar el sector privado adquiere gran relevancia en la actividad turística. Su importante presencia se encuentra estrechamente relacionada a los orígenes de la ciudad. Su fundación se produjo a partir de un proyecto inmobiliario en el que la empresa Pinamar S.A. adquiere el liderazgo. La empresa continua en actividad y es responsable de proyectos turísticos, entre ellos: el barrio “La Herradura”, el complejo de golf “Pinamar links”, el “Playas Hotel”, y el paseo y centro comercial “Pinamar Plaza”.

Según lo expuesto en el cuadro 6, se observa una considerable aglomeración empresarial. Se destacan la hotelería, la gastronomía, los servicios deportivos y lugares de esparcimiento. Según la encuesta realizada a empresarios en el año 2007 por el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se advierte una preponderancia de las medianas y grandes empresas en la localidad. La marcada estacionalidad implica que la mayor parte de las empresas desarrollan actividades intensivas en épocas estivales (Varisco, 2008).

**Cuadro 5: Arribos/Ocupación hotelera en temporada alta**

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>
<b>Arribos</b>	559,862	380,789
<b>Ocupación hotelera</b>	94%	82%

Fuente: elaboración propia en base datos de la Sec. de Turismo y Cultura de Pinamar.

El cuadro 5 hace referencia a la cantidad de turistas recibidos en los dos meses de mayor actividad para las empresas de la localidad. Durante enero se obtiene siempre un número superior de arribos que en febrero. Lo mismo sucede con la ocupación total de las plazas hoteleras. Durante el mes de marzo, si bien el verano continúa, la demanda turística cae fuertemente.

**Cuadro 6: Estructura del sector privado**

<b>Alojamiento</b>	
Hotelero y extrahotelero <sup>2</sup>	127
Camping	2
<b>Gastronomía</b>	73
<b>Transporte</b>	
Aéreo	--
Ferrocarril	1
Micros larga distancia	12
Balnearios	35
Agencias de viajes y de pasajes	2
Casino y Bingo	3
Servicios deportivos y esparcimiento	23
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>

Fuente: elaboración propia en base a Varisco (2008).

De acuerdo a los datos que se aprecian en el cuadro 7, Pinamar cuenta con 10.620 plazas y 127 establecimientos para el alojamiento. Predominan los hoteles y aparts hoteles sin categorizar pero habilitados por la municipalidad. Ahora bien, la mayor cantidad de plazas se encuentran en complejos sin categorizar y sin habilitación municipal.

La existencia considerable de alojamientos extra hoteleros se debe a la antigüedad de la legislación correspondiente a alojamientos turísticos. La calidad y la competitividad de la oferta de alojamiento pueden verse afectadas en forma perjudicial por esta circunstancia.

Por otra parte, resulta oportuno mencionar que de un total de 27 hoteles, 5 poseen 4 estrellas, hasta ahora la categoría más alta alcanzada en la ciudad. La mayoría de las plazas restantes se distribuyen en 9 hoteles de 3 estrellas.

---

<sup>2</sup> Se denominan alojamientos extra-hoteleros a aquellos que no están contemplados en la legislación actual.

**Cuadro 7: Establecimientos hoteleros/extra-hoteleros**

Alojamiento		Cantidad de establecimientos	Plazas
Hoteles	4 estrellas	5	822
	3 estrellas	9	759
	2 estrellas	5	307
	1 estrella	8	378
Hosterías	3 estrellas	2	78
	2 estrellas	2	78
	1 estrella	0	0
Hospedajes		2	85
Hoteles y Apartos s/ Categoría c/ Habilitación Municipal		26	1892
Apartos Categorizados c/Habilitación Municipal		0	0
Complejos Habilitados 574/07 Municipalidad		4	262
Complejos s/ Categoría s/ Habilitación Municipal		63	4939
Campings		1	1020
<b>TOTAL</b>		<b>127</b>	<b>10620</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes de Pinamar (2010).

### 1.1.2. Las Instituciones

#### Asociación Hoteles de Turismo (Filial Pinamar-Cralió)

Su misión hace referencia al agrupamiento y representación del empresariado vinculado a la hotelería. Se tratan temas y cuestiones comunes y se pretende dar impulso al crecimiento y desarrollo de sus asociados, empleados y asesores.

La AHT, representa por actividad a los hoteles 5 estrellas de todo el país y a los 4 estrellas que estén asociados. Brinda asesoría y colaboración en los siguientes puntos:

- Laboral.
- Impositivo contable.
- Seguridad hotelera.
- Servicios públicos.
- Legal.
- Legislativo.
- Calidad alimentaria.
- Medioambiental.

Su metodología de trabajo implica una reunión mensual de Comisión Directiva y los asociados en el marco de un calendario anual y una Asamblea General. La agenda

anual también contempla reuniones con los presidentes de las filiales del interior en forma trimestral, en distintos puntos del país.

La asociación también realiza cursos de capacitación referidos a las actividades que se desarrollan en el sector hotelero. Son dirigidos a propietarios, directores y gerentes, responsables de área, y la línea operativa. Algunos de los cursos realizados en el año 2010 son los siguientes:

- Mucamas.
- El camino a la excelencia.
- Front desk.
- Primeros auxilios.
- Resucitación cardiopulmonar.
- Comunicación efectiva.

### **Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas**

Esta institución ejerce la representación del empresariado local en relación directa o indirecta con el turismo. A parte de la defensa y promulgación de los intereses de los empresarios asociados, la cámara, brinda servicios de asesoramiento técnico y posibilita el contacto con otras instituciones de nivel provincial o nacional. También se realizan cursos de capacitación con el objetivo de colaborar en el desarrollo competitivo del sector.

### **Grupo Empresario de Turismo**

La institución fue creada a principios de la década de 2000, como iniciativa para debatir asuntos relacionados con la actividad turística y los diferentes problemas que se presentan en la localidad.

Su misión implica el agrupamiento de empresarios de diferentes sectores a través de un espacio para el debate, actualización y búsqueda de soluciones a los desafíos que impone el mercado turístico actual. De este modo, la organización pretende participar activamente en el devenir de la localidad.

La visión institucional del GET hace referencia a la generación de consenso entre los diferentes actores con el objetivo de generar un destino turístico basado en el desarrollo sostenible.

El grupo posee una serie de estrategias que guían su accionar:

- Asociarse con los demás actores sociales para propender al desarrollo turístico sustentable y de sus actividades complementarias.
- Nuclear a la mayor cantidad posible de empresas que operen en el área.

- Proveer a la defensa de los intereses comunes de la comunidad y de las empresas y personas dedicadas al quehacer turístico, institucional, sanitario, social, comercial, educacional, deportivo y cultural.
- Ejercer la representación de sus miembros ante los organismos públicos, privados y mixtos y también ante entidades nacionales o extranjeras.
- Establecer mecanismos de comunicación entre los asociados con el fin de que se adopten criterios de actuación uniformes.
- Apoyar a sus socios en situaciones de orden público o privado relacionados con los objetos y fines de la institución en la medida que no entren en conflicto con los intereses generales.

### **Asociación Empresaria – Hotelera – Gastronómica de Pinamar (AEHG)**

La AEGH es una filial de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina<sup>3</sup> (FEHGRA). La asociación reúne gran parte del empresariado de la localidad de Pinamar y zonas aledañas.

Sus objetivos generales coinciden con los de la FEHGRA, sin embargo, en su actuación a nivel local se destacan los esfuerzos realizados en cuanto a la capacitación para residentes y su liderazgo con respecto a la integración de las instituciones involucradas en el turismo.

### **Asociación de Concesionarios de playa del Partido de Pinamar**

La asociación congrega a los concesionarios de playa de los 35 balnearios que existen en la localidad de Pinamar y los 53 del partido. En general, se vela por los intereses de los concesionarios, teniendo en cuenta, sobre todo, las inversiones que se realizan para mejorar los paradores en relación a la cantidad de años que dura la concesión.

Los balnearios representan la imagen de la zona costera de la ciudad, y por lo tanto, determinan el paisaje que la ciudad expone como atractivo principal para la generación de flujos de visitantes.

### **Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar**

En este caso, se pretende desde esta institución, promover las inversiones en inmuebles en Pinamar, con una gestión responsable, eficiente y profesional. Se aglutinan en la organización todas las inmobiliarias de la zona. Se tratan temas como la promoción conjunta a través del sitio web y la realización de exposiciones; la profesionalización de sus asociados y los proyectos de viviendas en la zona.

---

<sup>3</sup> Se detallan los objetivos de la FEHGRA en la sección denominada "Instituciones extra-locales"

En Pinamar, el sector inmobiliario posee una gran relevancia, en los últimos años se ha observado una gran expansión de la construcción de segundas residencias generando impactos en el sector turístico y en los residentes.

### **Cámara de Microempresas**

La Cámara de Microempresas reúne a aquellas empresas cuya facturación anual es inferior a \$ 240.000, posee un máximo de 10 empleados y un activo fijo inferior a \$ 100.000. Los objetivos principales que persigue la organización son:

- Contención y apoyo a los microempresarios.
- Información sobre oportunidades comerciales.
- Capacitación y asesoramiento técnico.
- Asesoramiento legal e impositivo.
- Cobertura médica a través de IOMA.
- Participación en exposiciones, ferias y rondas de negocios.

### **1.2. El Sector Público**

El sector público de Pinamar se estructura a partir de cuatro áreas principales, la Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes; Secretaría de Gobierno, Seguridad, Obras y Servicios Públicos; Secretaría de Salud y Acción Social; y el Honorable Concejo Deliberante.

**Cuadro 8: Presupuesto Dto. Ejecutivo y H.CD. 2010**

<b>Presupuesto dto. Ejecutivo</b>		
<b>Secretaria</b>	<b>Pres.2010</b>	<b>%</b>
Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes	13,880,000.00	16.93
Gobierno, Seguridad., Obras y Servicios. Públicos	44,470,000.00	54.23
Salud y Acción Social	23,650,000.00	28.84
<b>Total</b>	<b>82,000,000.00</b>	<b>100.00</b>
<b>Presupuesto dto. Ejecutivo</b>	<b>82,000,000.00</b>	
<b>3% presupuesto H.C.D.</b>	<b>2,460,000.00</b>	
<b>Total</b>	<b>84,460,000.00</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de Pinamar (2010).

El presupuesto para el año 2010, para el Departamento Ejecutivo y el Concejo Deliberante, como indica el cuadro 8, es de un total de \$ 84, 460,000.00<sup>4</sup>. A la Secretaría en la cual se encuentra incluido "Turismo", le corresponde el menor porcentaje del presupuesto (16,93%).

<sup>4</sup> Un peso argentino equivale a 3,95 Dólares y 5,08 Euros; al 23 de Julio de 2010.



El cuadro 9 hace referencia, específicamente, al presupuesto para la Dirección de Turismo en la Secretaría a la cual pertenece. Los gastos más elevados implican el pago de los sueldos del personal, en total se destinan \$ 2, 468,059.00.

**Cuadro 9: Presupuesto Dto. Ejecutivo y H.CD. 2010**

<b>Presupuesto turismo</b>		
<b>Inciso</b>	<b>Denominación</b>	<b>Pres.2010</b>
1	Gastos en personal	1,311,559.00
2	Bienes de consumo	411,400.00
3	Servicios no personales	715,100.00
4	Bienes de uso	22,000.00
5	Transferencias	8,000.00
7	Servicio de la deuda	-
	<b>TOTAL Tesoro Municipal</b>	<b>2,468,059.00</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de Pinamar (2010).

De la Dirección de Turismo dependen tres oficinas de información ubicadas en las localidades de Cariló, Valeria del Mar, Pinamar, y una en la ciudad de Buenos Aires.

### **1.3. Asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas**

#### **La Fundación Ecológica**

Es una organización no gubernamental, que se creó en 1991. Sus actividades principales incluyen la promoción, la gestión económica y social del patrimonio natural del partido de Pinamar y zonas aledañas. Se pretende la protección de los bienes naturales como: la atmósfera y el espacio aéreo, los minerales, el agua, la flora, la fauna, el suelo, el paisaje y el ambiente en general.

Los objetivos principales de la institución son:

- Conservación de las muestras representativas de los ecosistemas naturales y seminaturales.
- Apoyo a la investigación científica (observación y registro de datos meteorológicos, estudio de comunidades, etc.).
- Educación ambiental.
- Rescate, rehabilitación y liberación a su medio, de fauna silvestre que arriba a la costa en estado traumático.

La fundación posee tres áreas de manejo principales: investigación científica, educación ambiental y transición de aves y mamíferos. Se han realizado convenios con: la

Universidad Nacional de la Plata, la Universidad Nacional de Mar del Plata, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), y la fundación Mundo Marino.

Entre sus acciones más destacables es posible mencionar: la realización de talleres de capacitación docente sobre temas forestales, geológicos y ecológicos con medios audiovisuales y actividades prácticas; campañas de recolección de residuos para reciclaje; la creación de la Estación para la Preservación del Patrimonio Marítimo – Costero; y la denuncia ante la justicia de una serie de hechos perjudiciales para el medio ambiente.

Por último, vale mencionar la encuesta que la fundación llevó a cabo con el propósito de conocer los problemas ecológicos que más afectan a la población de la zona. Los resultados indican que la mayor preocupación radica en la poda y tala de árboles producto de la expansión inmobiliaria que sufren la ciudad de Pinamar y las localidades vecinas.

**Cuadro 10: Problemas ambientales**

<b>Problema</b>	<b>%</b>
Poda y tala de árboles	37,83
Agua, Cloacas y planta depuradora	26,72
Limpieza de playa	17,99
Basura/ Reciclado	17,46

Fuente: Fundación Ecológica de Pinamar.

### **Asociación Amigos del Museo Histórico del Partido de Pinamar**

En el año 1998 se creó la ONG denominada Asociación Amigos del Museo Histórico del Partido de Pinamar. Su objetivo primordial implica: reunir, investigar, conservar y exhibir testimonios histórico-culturales del pasado, teniendo en cuenta el correcto uso y conservación de los testimonios del presente.

La institución organiza actividades de carácter cultural para turistas y residentes en las instalaciones del museo donde es posible encontrar:

- Muestra fotográfica "Ayer y Hoy" de las cuatro localidades del partido
- Hemeroteca
- Biblioteca de Historia local y regional
- Documentos, Planos, Guías Turísticas
- Objetos con valor histórico
- Archivo de voz e imagen de Pioneros

## **Instituto Gabriela Mistral**

El Instituto ofrece a los egresados de la Escuela Media una diversidad de carreras terciarias a partir de las cuales los residentes de Pinamar y Villa Gesell pueden insertarse en el mercado laboral. Las carreras dictadas son las siguientes:

- Trabajo Social.
- Periodismo Deportivo.
- Administración de Pymes.
- Propiedad Horizontal.
- Paisajismo.
- Administración Pública.
- Gestión ambiental y salud.
- Técnico superior en hotelería.

La institución también realiza proyectos de extensión comunitaria que involucran cursos de capacitación en los ámbitos mencionados con el objetivo de ofrecer una salida laboral rápida para quienes no tienen la posibilidad de concretar los 3 años de cursada de las carreras mencionadas.

A continuación se especifican las competencias fundamentales de los egresados de la tecnicatura en hotelería, carrera que interesa particularmente ya provee el personal que se desempeña en los hoteles de la zona.

- Dirigir hoteles y empresas de alojamiento de todo tipo.
- Planificar, organizar, asignar recursos y supervisar los diferentes sectores de una empresa de alojamiento: administrativo-contable, personal, pisos, alimentos y bebidas, seguridad y recepción.
- Organizar y controlar la producción de servicios de hospedaje.

## **Asociación de Propietarios Amigos de Pinamar (APROA)**

La APROA se crea oficialmente en el año 2006 y reúne fundamentalmente a los propietarios de segundas residencias, provenientes en su mayoría, de la ciudad de Bs. As. Entre sus objetivos relevantes se encuentran: la preservación ambiental (sobre todo del recurso playa), el freno de la gran cantidad de construcciones, y la búsqueda de la equidad en la prestación de servicios básicos a la población local.

La asociación cuenta con una postura política definida, se destaca su accionar como principal frente opositor al oficialismo. Desde APROA se ha criticado la actuación del sector público en la implementación del plan "Frente Marítimo de Pinamar: gestión planificada participativa" (2006); para su elaboración se contó con la colaboración de la Universidad Nacional de la Plata.

## **1.4. Instituciones extra- locales**

Si bien el presente capítulo tiene como objetivo primordial el análisis de las relaciones que se producen entre las instituciones que se desempeñan a diario en el territorio de la localidad de Pinamar, resulta oportuno indicar aquellas de origen extra-local, que a través de su accionar, pudiesen afectar el desarrollo turístico del destino.

### **1.4.1. Sector público**

- El Consorcio de Municipios Turísticos Bonaerenses (COTAB).
- Secretaría de Turismo de la Provincia de Bs. As.
- Secretaría de Turismo de la Nación.

El sector público, en materia turística se encuentra principalmente representado por el COTAB y la Secretaría de Turismo de la Provincia de Bs. As., a nivel provincial. A nivel nacional, se encuentra la Secretaría de Turismo de la Nación, desde esta institución se ha generado el “Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016” cuyo objetivo principal es el desarrollo turístico del país a partir de la equidad social, el beneficio económico y la preservación del medioambiente.

### **1.4.2. Sector privado**

- Cámara Argentina de Turismo.
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa.
- Asociación Inmobiliaria de Cariló.
- Cámara de Comercio de Valeria del Mar.
- Asociación de Empresarios y Comerciantes de Cariló.

El sector privado de la localidad se relaciona particularmente con las instituciones pertenecientes a las localidades vecinas como Cariló y Valeria del Mar. La Cámara Argentina de Turismo aparece como un espacio para la protección de los intereses de los empresarios, sus fines principales implican: el estudio y la propuesta de soluciones a los problemas del sector turístico, la promoción de la cooperación entre empresas e instituciones vinculadas a la actividad turística, la promoción del turismo nacional e internacional, la intervención en acontecimientos y eventos para el fomento del turismo, la creación y vigencia de entidades provinciales o regionales que agrupen a los sectores básicos de la actividad turística, la gestión para la sanción de las leyes, decretos y resoluciones que se refieran a diversos aspectos vinculados al turismo.

Por su parte, la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) busca representar y defender los intereses del sector en Argentina y en los foros internacionales, mantener y desarrollar la cooperación entre entidades afiliadas, involucrarse en la generación de una normativa y condiciones de trabajo

homogéneas, capacitar a los recursos humanos del sector, fomentar el desarrollo turístico, sistematizar la información sobre el sector, y asesorar técnicamente a los afiliados.

Por último, cabe mencionar a la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), posee como principal objetivo la representación gremial del sector comercial, industrial, turístico, productor regional y de servicios, en el ámbito nacional e internacional.

#### **1.4.3. Asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas**

- Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Universidad Nacional de la Plata.
- Fundación Cariló.
- Sociedad de Fomento de Cariló.

Pinamar no posee universidad en su territorio, por esta razón, desde las localidades de Mar del Plata y La Plata se ha colaborado para la realización de estudios relacionados al desarrollo de la ciudad. La Universidad Nacional de La Plata ha participado en la elaboración de los planes estratégicos “Tuyú Mar y Campo” (2002) “Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar “(2004).

Por su parte desde la Universidad Nacional de Mar del Plata se han llevado a cabo encuestas en los años 2007 y 2008 a turistas, residentes y empresarios, datos que han sido puestos a disposición del municipio para su utilización pertinente.

La Fundación Cariló es una organización que persigue la protección ambiental y el desarrollo sostenible de la ciudad. Fomenta y realiza programas de investigación y capacitación, e informa y concientiza a los residentes sobre los problemas ecológicos.

Finalmente la Sociedad de Fomento de Cariló es una institución que reúne y representa a los vecinos de la ciudad en los siguientes temas: seguridad e higiene de las obras, conservación ambiental, tránsito, seguridad ciudadana, prevención de incendios y toda obra, proyecto o medida que implique una afectación a la población local.

## 2. El mapa institucional

**Cuadro 11: Mapa institucional**

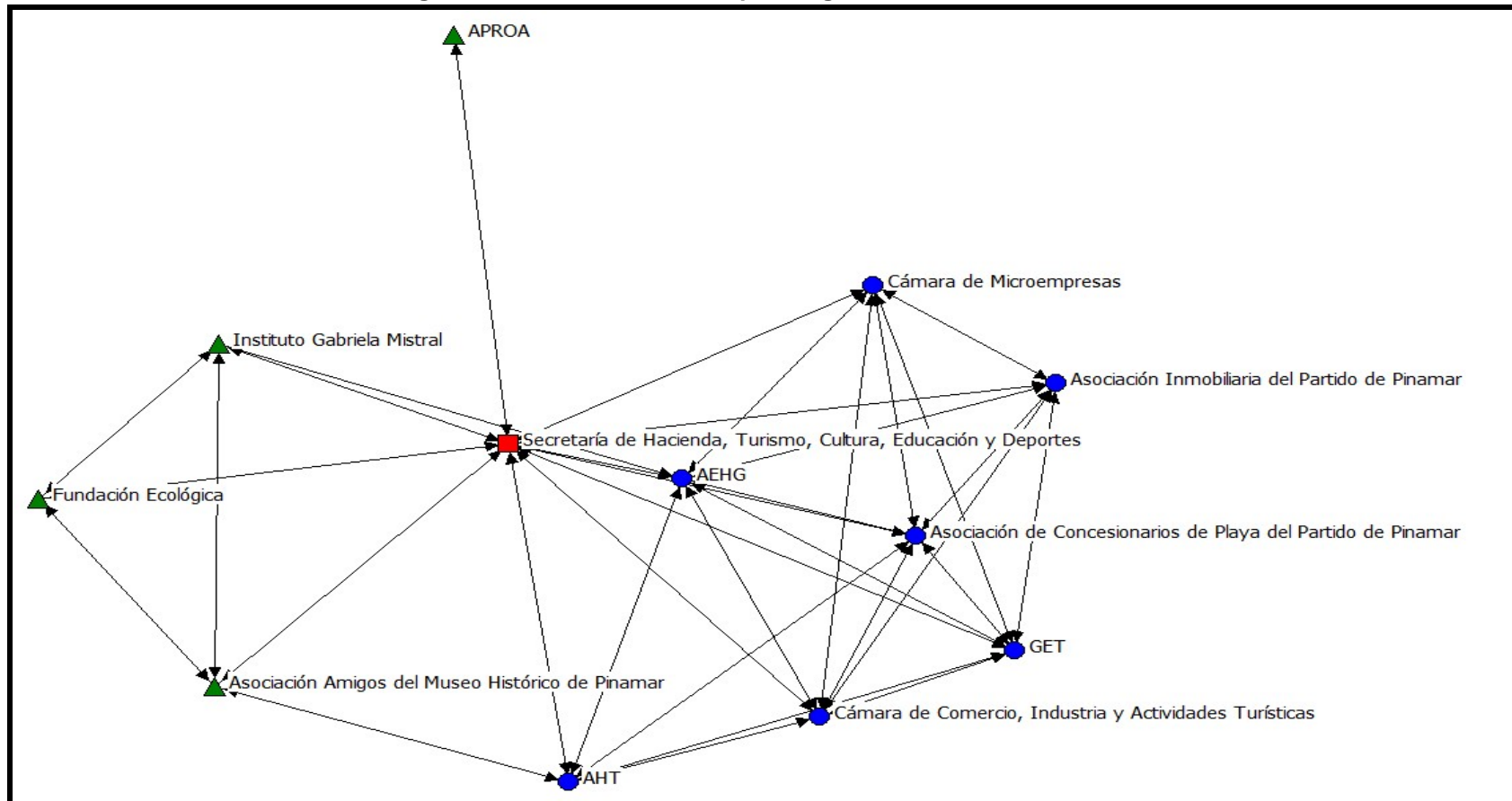
<b>Sector público</b>	<b>Locales</b>	Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes
	<b>Extra-locales</b>	El Consorcio de Municipios Turísticos Bonaerenses (COTAB)
		Secretaría de Turismo de la Nación
		Secretaría de Turismo de la Provincia de Bs. As.
<b>Sector privado: asociaciones, cámaras y grupos empresariales.</b>	<b>Locales</b>	Asociación Hoteles de Turismo (AHT)
		Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas
		Grupo Empresario de Turismo (GET)
		Asociación Empresaria – Hotelera – Gastronómica de Pinamar (AEHG)
		Asociación de Concesionarios de playa del Partido de Pinamar
		Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar
		Cámara de Microempresas
	<b>Extra-locales</b>	Cámara Argentina de Turismo (CAT)
		Federación Empresaria Hotelera de la República Argentina (FEHGRA)
		Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)
		Asociación Inmobiliaria de Cariló
		Cámara de Comercio de Valeria del Mar
		Asociación de Empresarios y Comerciantes de Cariló
<b>Asociaciones vecinales, ONG e Instituciones educativas.</b>	<b>Locales</b>	Fundación Ecológica
		Asociación amigos del Museo de Pinamar
		Instituto Gabriela Mistral
		Asociación de Propietarios Amigos de Pinamar (APROA)
	<b>Extra-locales</b>	Fundación Cariló
		Sociedad de Fomento de Cariló

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Análisis formal

#### 3.1. Esquema

Figura 10: Dinámica relacional para la gestión turística de Pinamar



Fuente: Elaboración propia.

En el esquema “dinámica relacional institucional para la gestión turística del partido de Pinamar” es posible observar: círculos color azul que representan a las instituciones pertenecientes al sector privado, triángulos color verde que representan a las asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas; el cuadrado color rojo hace referencia al sector público.

A simple vista es posible observar una tendencia de las instituciones a agruparse según el sector al cual correspondan. La AHG aparece como el actor central en las relaciones del sector privado. La Secretaría de Hacienda, Turismo Educación y Deportes posee contactos con la totalidad de las instituciones, lo que permite intuir su liderazgo en la gestión para el desarrollo turístico. Por último las asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas se encuentran en mayor medida alejadas del empresariado local.

## **3.2. Densidad**

La densidad de la red es de un 53%, esta situación indica que se producen aproximadamente la mitad de los lazos posibles entre las instituciones. Por otra parte la cantidad de instituciones que actúan en función del desarrollo turístico es limitada, sobre todo en lo que respecta a asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas.

Si bien se producen una considerable cantidad de vínculos, aún existe gran disparidad en la red con actores que se encuentran sumamente aislados en lo que respecta al direccionamiento de Pinamar como destino turístico.

## **3.3. Medidas de centralidad**

### **3.3.1. Rango**

El rango indica la cantidad de lazos que se producen en cada una de las instituciones, permite observar la cantidad de conexiones que posee un nodo. De este modo, a medida que se incrementa la cantidad de vínculos la institución en cuestión se adjudicará una posición más ventajosa; esta circunstancia implica un acceso a mayor conocimiento e información (Diez, 2008).

Según los datos recolectados, la Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes (SHTCED) posee la mayor cantidad de vínculos, se relaciona con todas las instituciones involucradas. La Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de Pinamar (AEHG) con un rango de 8 se posiciona en segundo lugar.

La Asociación de Concesionarios de Playa del Partido de Pinamar; la Cámara de Comercio Industria y Actividades Turísticas y el GET, alcanzan el rango 7. Le siguen la



AHT, la Cámara de Microempresas y la Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar con 6.

**Cuadro 12: Rango**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Degree</b>	<b>Nmr.Degree</b>	<b>Share</b>
Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes	11.000	100.000	0.153
AEHG	8.000	72.727	0.111
Asociación de Concesionarios de Playa del Partido de Pinamar	7.000	63.636	0.097
GET	7.000	63.636	0.097
Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas	7.000	63.636	0.097
AHT	6.000	54.545	0.083
Cámara de Microempresas	6.000	54.545	0.083
Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar	6.000	54.545	0.083
Asoc. Amigos del Museo Histórico de Pinamar	5.000	45.455	0.069
Instituto Gabriela Mistral	4.000	36.364	0.056
Fundación Ecológica	3.000	27.273	0.042
APROA	1.000	9.091	0.014

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UCINET 6.0.

Por último se encuentran la Asociación Amigos del Museo Histórico de Pinamar con 5 vínculos, el Instituto Gabriela Mistral con 4, la Fundación Ecológica con 3 y la APROA con 1. Vale mencionar que, los últimos lugares son ocupados por las instituciones pertenecientes al grupo “asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas”.

Se observa, en general, una tendencia de las organizaciones a agruparse mayoritariamente por sector. La SHTCED predomina en cantidad de vínculos y por lo tanto adquiere considerable prestigio en el entramado.

**Cuadro 13: Rango, estadísticas descriptivas**

	<b>Degree</b>
Mean	5.833
Std Dev	2.478
Minimum	1.000
Maximum	11.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UCINET 6.0.

Según se observa en el cuadro 13, en promedio, cada institución posee 6 vínculos, con un desvío estándar de 2 que indica la existencia de una diversidad de posiciones, otorgando heterogeneidad a la red. Por último, vale agregar que los lazos mínimos y máximos muestran fluctuaciones considerables en el entramado.

### 3.3.2. Grado de intermediación

El grado de intermediación se refiere a la frecuencia con la que aparece una institución en el tramo que conecta a otras dos. De este modo, es posible apreciar cuando una organización es intermediaria entre otras dos que no poseen vínculos entre sí.

**Cuadro 14: Intermediación**

<b>INSTITUCION</b>	<b>Betweenness</b>	<b>nBetweenness</b>
Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes	23.067	41.939
AEHG	3.233	5.879
AHT	1.833	3.333
Asoc. Amigos del Museo Histórico de Pinamar	0.833	1.515
Instituto Gabriela Mistral	0.833	1.515
Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas	0.400	0.727
Asociación de Concesionarios de Playa del Partido de Pinamar	0.400	0.727
GET	0.400	0.727
Cámara de Microempresas	0.000	0.000
APROA	0.000	0.000
Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar	0.000	0.000
Fundación Ecológica	0.000	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UCINET 6.0.

La información presentada permite apreciar que la SHTCED posee el grado más alto de intermediación (23.067). Esto implica que posee importante capacidad para controlar la comunicación entre diferentes instituciones.

La AHT y la AEGH son las instituciones pertenecientes al sector empresarial con mayor grado de intermediación. Le siguen Asoc. Amigos del Museo Histórico de Pinamar y el Instituto Gabriela Mistral correspondientes a la categoría “asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas”.

Finalmente se encuentran: la Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas y el GET con bajos grados de intermediación. El resto de las instituciones no actúan como conectoras.

En definitiva, se observa que el sector público tiene la posibilidad de controlar la circulación de la información siendo el principal intermediario o facilitador de todo el entramado. Resulta fundamental el rol de la STHCED para la conexión del sector empresarial con las asociaciones vecinales, civiles, ONGs y las instituciones educativas.

**Cuadro 15: Intermediación, estadísticas descriptivas**

	<b>Betweenness</b>
Mean	2.583
Std Dev	6.243
Minimum	0.000
Maximum	23.067

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UCINET 6.0.

La intermediación promedio es de casi 3 caminos geodésicos con un desvío estándar de 6; y un mínimo y un máximo (0 y 23) que dan cuenta de la considerable variabilidad de la red.

### 3.3.3. Cercanía

El grado de cercanía indica la proximidad de un nodo respecto del resto de la red. Representa la capacidad que tiene un nodo de alcanzar a los demás. La institución que posee un mayor grado de cercanía obtiene mayor capacidad para acceder al resto (Quiroga, 2003).

En este caso, se obtienen dos columnas, una denominada “farness” (lejanía) y otra con el título de ncloseness (cercanía). Mientras que la primera columna muestra el grado de lejanía de menor a mayor, la segunda columna muestra en valores porcentuales la cercanía.

**Cuadro 16: Cercanía**

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>Farness</b>	<b>nCloseness</b>
Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes	11.000	100.000
AEHG	14.000	78.571
Asociación de Concesionarios de Playa del Partido de Pinamar	15.000	73.333
GET	15.000	73.333
Cámara de Comercio, Industria y Actividades Turísticas	15.000	73.333
AHT	16.000	68.750
Asociación Inmobiliaria del Partido de Pinamar	16.000	68.750
Cámara de Microempresas	16.000	68.750
Asoc. Amigos del Museo Historico de Pinamar	17.000	64.706
Instituto Gabriela Mistral	18.000	61.111
Fundación Ecológica	19.000	57.895
APROA	21.000	52.381

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UCINET 6.0.

De acuerdo a la información expuesta, nuevamente la SHTCED figura en primera posición, siendo, en este caso, la institución más cercana al resto del entramado. Aparecen luego la AHG y el resto de las instituciones pertenecientes al sector privado.

En las últimas posiciones y con mayor lejanía figuran las asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas. En último lugar a parece la APROA, quedando como la institución más alejada del resto.

Nuevamente se aprecia la tendencia a agruparse por sector, quedando siempre el sector público como el actor más importante con capacidad de alcanzar e influir al entramado en general.

**Cuadro 17: Cercanía, estadísticas descriptivas**

	<b>Farness</b>	<b>nCloseness</b>
Mean	16.167	69.777
Std Dev	2.478	11.640
Minimum	11.000	52.381
Maximum	21.000	100.000

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UCINET 6.0.

A partir de la observación de las estadísticas descriptivas, cabe mencionar que el valor promedio de lejanía es de 16 con un desvío estándar de 2; los máximos y mínimos dejan entrever la heterogeneidad de la red.

## **4. Análisis del contenido de las relaciones**

### **4.1. Cooperación interinstitucional**

#### **4.1.1. Circulación de la información**

En este apartado se analizan tres aspectos principales: los métodos de comunicación, la utilidad de la información y la convocatoria y participación de las instituciones en las reuniones destinadas a la discusión de temas que corresponden al direccionamiento de la actividad turística en la localidad y el partido.

Estas cuestiones permiten una aproximación más profunda en el estudio de las relaciones. En este caso se busca determinar cómo se transmite la información en el entramado institucional del territorio local, las formas en que los actores se apropian de conocimiento puede variar de acuerdo a sus características y según el compromiso asumido en la gestión turística.

**Cuadro 18: Métodos utilizados para comunicarse<sup>5</sup>**

	<b>Número de instituciones</b>	<b>%</b>
<b>Teléfono</b>	12	100,00
<b>E-mail</b>	9	75,00
<b>Fax</b>	2	16,67
<b>Reuniones personales</b>	12	100,00
<b>Otros</b>	3	25,00

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar haciendo referencia a los métodos a través de los cuales las instituciones se comunican, aparecen el correo electrónico, el teléfono y principalmente las reuniones personales. Semanalmente son convocadas en la sede de la Dirección de Turismo las 12 instituciones de la ciudad y algunas de origen extra-local. Se genera así, un espacio en el que se plantean las problemáticas relacionadas al desarrollo de la actividad turística.

Si bien el sector privado se inclina por la instauración de un Ente Mixto para llevar a cabo la gestión turística, desde el sector público se rechaza la propuesta. No se apoya la creación de una nueva institución, sin embargo, se pretende continuar con las reuniones semanales y e impulsar foros en donde puedan participar todos los actores interesados.

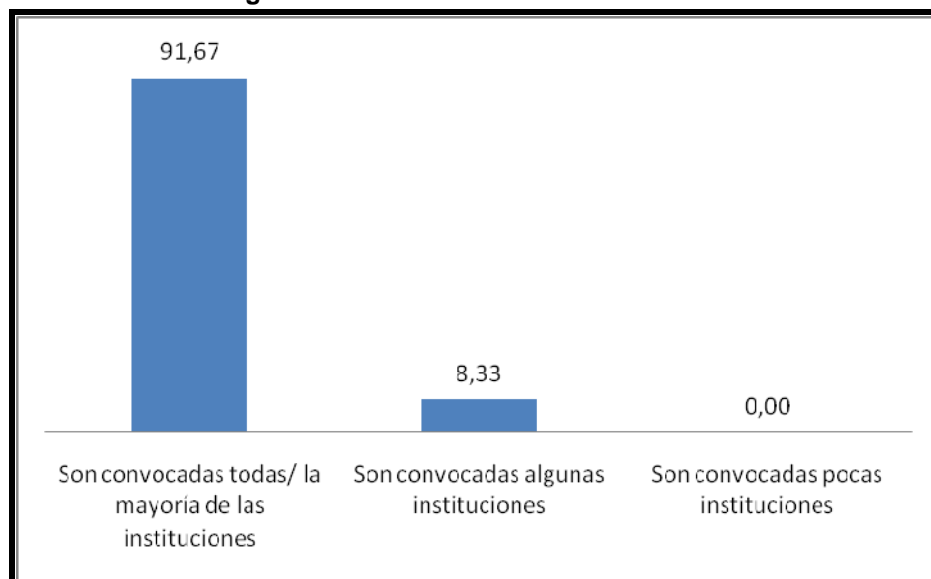
Los gráficos que se presentan a continuación hacen referencia a la convocatoria y participación de las organizaciones en las reuniones en las que se pretende que cada una exponga sus problemáticas, perspectivas y posibles soluciones a las diversas cuestiones tratadas.

De acuerdo a los datos recolectados, es posible observar que son convocadas la mayoría de las instituciones, sin embargo solo algunas se presentan a las reuniones. Las instituciones que participan con menos frecuencia son las correspondientes a la categoría “asociaciones vecinales, civiles e instituciones educativas”. Por su parte, el sector privado se hace presente con un número considerable de asociaciones y cámaras, generando de esta forma, una exposición clara de las vicisitudes que aparecen en sus respectivos ámbitos.

---

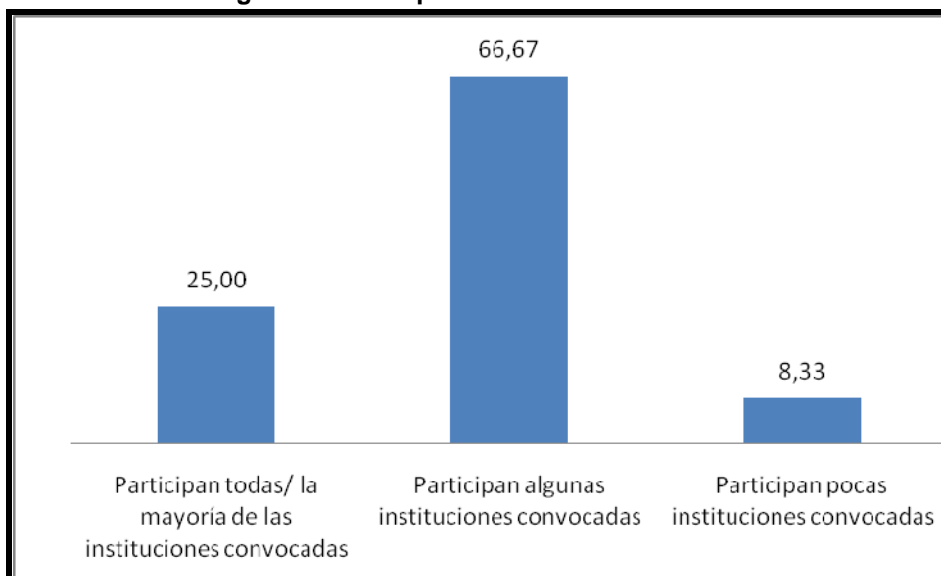
<sup>5</sup> Los valores de la tabla suman más del 100% debido a que el encuestado puede haber elegido más de una opción.

**Figura 11: Convocatoria de instituciones<sup>6</sup>**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 12: Participación de las instituciones**

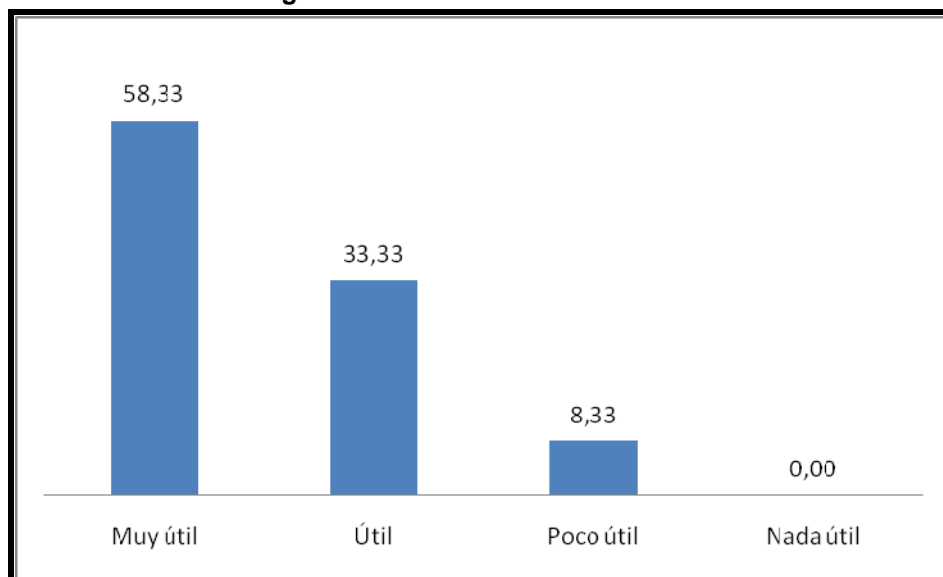


Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, al indagar por los motivos por los cuales hay actores que eligen no participar, se interpreta que existen diferentes posturas sobre el turismo en la ciudad. Estas posiciones enfrentadas se refieren a la adopción de un modelo basado en la sostenibilidad económica, ambiental y social; y otro que solo pretende la búsqueda de un desarrollo turístico que propicie únicamente el beneficio económico.

<sup>6</sup> Los valores numéricos que aparecen en los gráficos de barras en el análisis de contenidos, están expresados en porcentaje.

**Figura 13: Utilidad de la información**



Fuente: Elaboración propia.

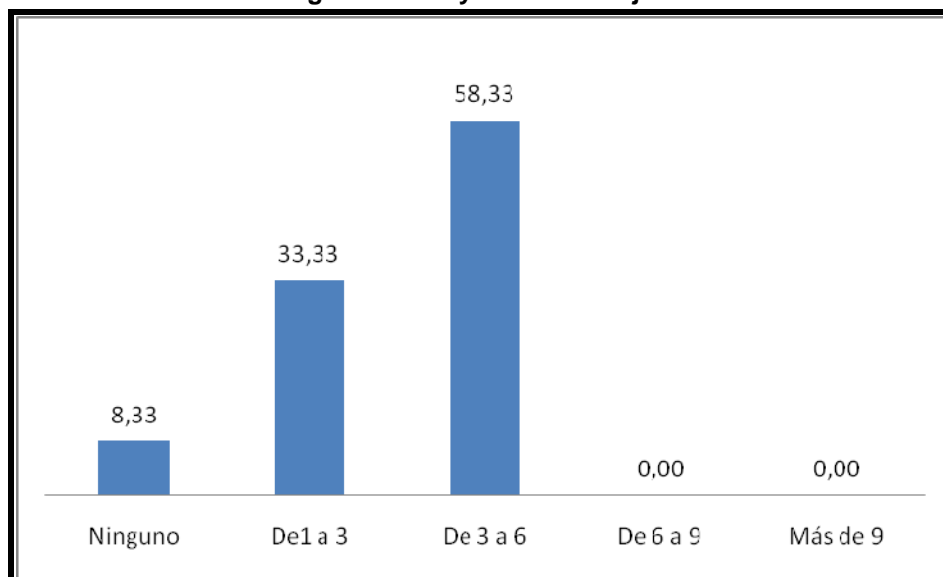
Los representantes de las instituciones, han manifestado casi de forma unánime que la información que se comparte en las reuniones y a través del resto de los métodos es “útil” o “muy útil”, ya que permite el tratamiento conjunto de los problemas que pudiesen surgir en cada uno de los sectores. En ninguna oportunidad se calificó a la información como “nada útil”.

#### **4.1.2. Actividades conjuntas**

En esta sección se tienen en cuenta para el análisis, la cantidad de proyectos en conjunto que se refieren al desarrollo turístico en Pinamar, las temáticas específicas que se abordan, y por último, el resultado de los mismos.

Según la información recolectada, se realizan entre 3 y 6 proyectos en conjunto al año, de los cuales participan el 58% de las instituciones encuestadas. Esta situación indica que en promedio se realiza, como máximo, 1 proyecto cada dos meses, lo cual implica gran predisposición y esfuerzo para la concreción de actividades que buscan desarrollar al destino. El gráfico también expone que un 33% de las instituciones solo son partícipes de hasta 3 proyectos, el 8% no participa en ninguno.

**Figura 14: Proyectos en conjunto**



Fuente: Elaboración propia.

En su mayoría, los proyectos que se realizan, tienen como objetivo la generación de flujos turísticos fuera del periodo estival. La estacionalidad es uno de los principales inconvenientes con los que el destino se enfrenta. La diversificación de la oferta resulta imprescindible para generar el cambio de las circunstancias actuales.

A continuación se enumeran las temáticas de los proyectos:

- Desarrollo de actividades culturales.
- Cursos de capacitación.
- Tratamiento de infraestructura.
- Tratamiento de problemas ambientales.
- Promoción del destino.
- Puesta en valor de sitios para el desarrollo del turismo y la recreación.

Los eventos culturales incluyen el desarrollo de exposiciones, ferias, conciertos, talleres y actividades educativas para residentes y visitantes. Las instituciones más involucradas en este tipo de acciones son la Asociación Amigos del Museo Histórico de Pinamar y la Secretaría de Hacienda, Turismo, Educación, Cultura y Deportes (STHECD).

Los cursos de capacitación se gestan a partir de la actuación conjunta del sector público, el privado, y las asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas. Se destacan las participaciones de la AHT, la AEHG, la STHECD y el Instituto Gabriela Mistral. La capacitación involucra la dotación de conocimientos a los residentes para su posterior inserción laboral en el sector turístico, mayormente en hotelería.



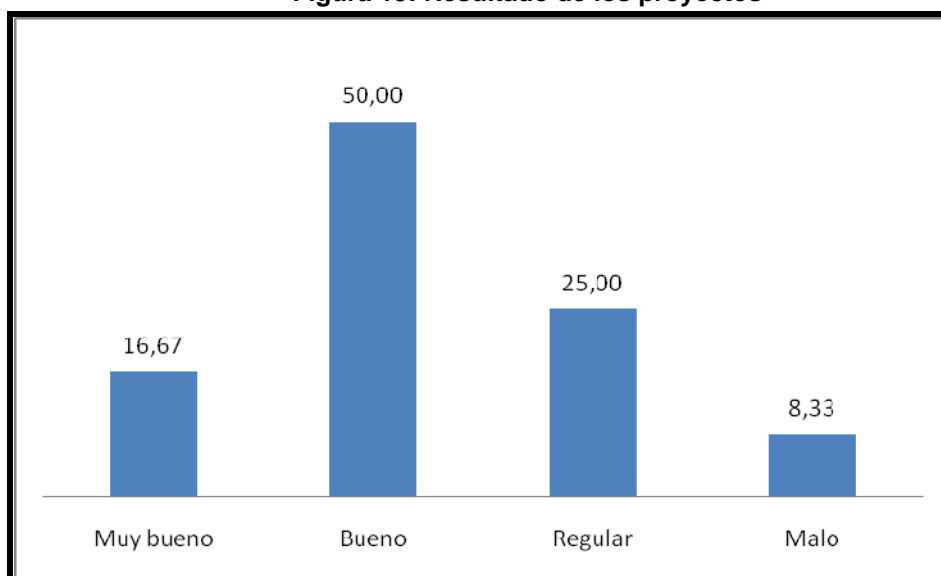
Una cuestión importante es la dotación a la ciudad de una infraestructura que posibilite la acogida de los visitantes. En este respecto se trabaja principalmente desde el sector público, a partir del asfaltado de las calles y el mejoramiento de las vías de acceso.

Los proyectos relacionados al medioambiente se refieren sobre todo a la regeneración del frente costero y el cuidado de los médanos, es importante la conservación de los recursos naturales mencionados ya que se constituyen como el sustento físico primordial para el desarrollo de la actividad turística.

La promoción del destino en conjunto implica la asistencia a ferias nacionales e internacionales en donde se entrega material de la localidad procurando la captación de nuevos flujos de demanda. La elaboración y mantenimiento del sitio web oficial es también una tarea en la que la SHTCED toma la iniciativa incorporando opiniones y respectivas del resto de las instituciones.

Con respecto a la puesta en valor de sitios que pudiesen contribuir al desarrollo turístico de la zona, cabe destacar la consideración del bosque como soporte de nuevas actividades diferentes a las relacionadas con el sol y la playa.

**Figura 15: Resultado de los proyectos**



Fuente: Elaboración propia.

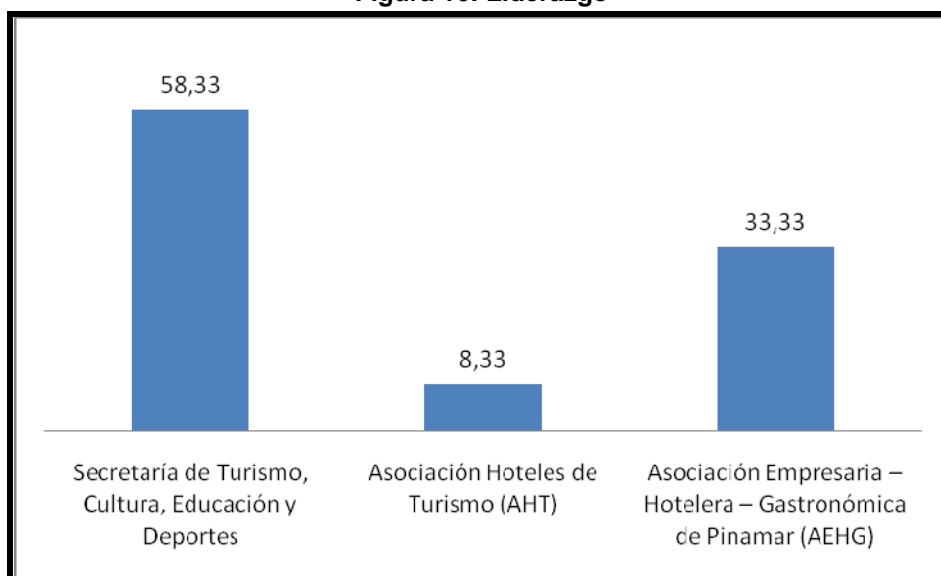
Finalmente, en referencia al resultado de los proyectos en conjunto, según se ilustra en el gráfico; un 16% lo califica como “muy bueno”, un 50% como “bueno”, un 25% como “regular” y un 8% como “malo”. En este caso las opiniones positivas superan a las negativas dando cuenta de cierta conformidad con las actividades realizadas.

## 4.2. Liderazgo

El análisis correspondiente a la cuestión del liderazgo implica la determinación de aquellas instituciones que generan, en mayor medida, iniciativas destinadas a contribuir en el desarrollo turístico de Pinamar.

El gráfico indica que el sector público, a partir de la actuación de la SHTCED, es el principal agente responsable de la gestación de acciones y proyectos en el ámbito turístico. La AEHG y la AHT son las instituciones, representantes del sector privado, que adquieren mayor protagonismo en la gestión del destino.

Figura 16: Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

La situación muestra que existe un liderazgo compartido entre pocos actores en la gestión turística de la localidad. Esta circunstancia requiere ser modificada si se pretende generar un proceso de desarrollo turístico de carácter participativo y consensuado que tienda al crecimiento exitoso de la ciudad como destino. En este sentido es necesaria una participación más activa de la población local a través de las asociaciones civiles, vecinales y ONGs.

## **CAPÍTULO V**

---

### **APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LOS CASOS DE ESTUDIO: VILLA GESELL**

## CAPITULO V

### APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LOS CASOS DE ESTUDIO: VILLA GESELL

#### 1. Las instituciones involucradas en las gestión activa del turismo en Villa Gesell

##### 1.1. El Sector Privado

##### 1.1.1. Características y estructura del sector

El sector privado de Villa Gesell presenta, por un lado, una gran cantidad de empresas en relación al turismo, sin embargo, se observa una dispersión física importante que en ocasiones puede ser perjudicial para el desarrollo de la dinámica relacional del destino.

**Cuadro 19: Empresas en relación al turismo, Villa Gesell<sup>7</sup>**

Rubros	Establecimientos
<b>Alojamiento</b>	
Hotelero y extra hotelero	221
Camping	14
<b>Gastronomía</b>	154
<b>Transporte</b>	
Aéreo	1
Ferrocarril	--
Micros larga distancia	12
<b>Balnearios</b>	62
<b>Agencias de viajes y de pasajes</b>	1
<b>Casino y Bingo</b>	1
<b>Servicios deportivos y esparcimiento</b>	52
TOTAL	516

Fuente: Elaboración propia.

<sup>7</sup> La cantidad de alojamientos no coincide entre los cuadros 19 y 20 debido a que el primero hace referencia a la localidad de Villa Gesell, mientras que el segundo posee datos correspondientes al partido de Villa Gesell.

Como se indica en el cuadro 19, la localidad de Villa Gesell cuenta con una variada oferta de alojamientos hoteleros y extra-hoteleros, y restaurantes. Es posible acceder a la localidad en micros de larga distancia, avión o automóvil. Posee 62 balnearios en las zonas de playa y 52 establecimientos deportivos y de esparcimiento. En la ciudad solo existe una agencia de viajes y un casino/bingo.

Según la encuesta a prestatarios realizada en el año 2007 por el Centro de Investigaciones turísticas, en general, en la localidad, predominan las micro y medianas empresas. Por otra parte, de acuerdo a lo que explica Varisco en su trabajo “La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa” (2008), la ciudad cuenta con un sector empresarial que orienta su accionar en búsqueda del fortalecimiento local y la generación de ventajas competitivas.

El cuadro 20 expone la cantidad establecimientos y plazas disponibles en el partido de Villa Gesell. El mayor número de plazas corresponde al alojamiento extra-hotelero, le siguen las casas y departamentos en alquiler, y por último, se encuentra el alojamiento hotelero. El partido ni la localidad cuentan con hotelería 5 estrellas, predominan los hoteles de 2 estrellas con 52 establecimientos y 3627 plazas.

**Cuadro 20: Alojamiento hotelero y extra hotelero**

Alojamiento	Cant. de establecimientos	Plazas
<b>HOTELES 4 estrellas</b>	8	985
<b>HOTELES 3 estrellas</b>	22	1957
<b>HOTELES 2 estrellas</b>	52	3627
<b>HOTELES 1 estrellas</b>	30	1902
<b>HOSTERÍAS 4 estrellas</b>	8	149
<b>HOSTERÍAS 3 estrellas</b>	22	951
<b>HOSTERÍAS 2 estrellas</b>	52	611
<b>HOSTERÍAS 1 estrella</b>	30	951
<b>HOSPEDAJES</b>	22	1074
<b>APART HOTELES</b>	22	1971
<b>TIEMPOS COMPARTIDOS</b>	5	538
<b>HOTELES GREMIALES</b>	13	1612
<b>ALBERGUES JUVENILES</b>	1	100
<b>CAMPINGS</b>	14	6520
<b>CABAÑAS</b>		
<b>Mar de las Pampas</b>	72	1448
<b>Las Gaviotas</b>	49	1066
<b>Mar Azul</b>	19	341
<b>ALOJAMIENTO HOTELERO</b>		13819
<b>DEPTOS. Y CASAS (en alquiler)</b>		92500
<b>ALOJAMIENTO EXTRA-HOTELERO</b>		104484

Fuente: Elaboración propia.

### **1.1.2. Las Instituciones**

- Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines de Villa Gesell (AHRCA).
- Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales de Playas de Villa Gesell.
- Unión de Comercio e Industria.
- Cámara Empresarial Inmobiliaria.
- Cámara de Empresarios Hoteleros.
- Asociación de Martilleros.

Las instituciones pertenecientes al sector privado mencionadas arriba, son las que poseen relación con la actividad turística de Villa Gesell. Por su parte la AHRCA es reconocida como representante de la FEHGRA, entre sus objetivos principales se destacan: promover la vinculación y cooperación entre sus asociados; generar concientización sobre la importancia de la actividad turística para el desarrollo económico y social del territorio; asesorar y capacitar los recursos humanos del sector. La Cámara de Empresarios Hoteleros persigue fines similares a la AHRCA, pues también nuclea también a los establecimientos de alojamiento hotelero.

La Cámara de Concesionarios de Unidades Turísticas Fiscales de Playas de Villa Gesell tiene como misión principal la representación de los 62 balnearios que existen. Su accionar en los últimos años, además de proteger los intereses de los concesionarios, implicó la contribución para la protección del frente marítimo, dañado a través de los años por problemas ambientales.

La Unión de Comercio e industria, la Cámara Empresarial inmobiliaria y la Asociación de Martilleros se encuentran vinculadas al desarrollo turístico indirectamente. Sus objetivos implican la representación y defensa de los intereses de sus afiliados en el marco de la localidad y el partido. Como es sabido el sector inmobiliario y los comercios son beneficiarios de la actividad turística y en este caso, las acciones de sus representantes repercuten en el direccionamiento del destino.

## **1.2. El Sector Público**

- Secretaría de Turismo y Cultura.
- Comisión Municipal de Turismo.

El Sector público posee una unidad de gestión específica de la actividad, la Secretaría de Turismo y Cultura, dentro de la misma existe la Dirección de Turismo, lo que permite una mayor libertad de acción para los asuntos específicos.

Por otra parte se encuentra la Comisión Municipal de Turismo se crea con el objetivo de generar un espacio de concertación y discusión de la problemática turística del

la ciudad y el partido. En la comisión se pretende que se vean representados la mayoría de los sectores implicados en la actividad turística a través de las instituciones que aquí se analizan.

### **1.3. Asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas**

- Asociación vecinal del sur.
- Verdemar.
- Alamar- Asociación Civil Ambientalista.
- Asociación Civil de Fiestas Geselinas.

En la localidad de Villa Gesell desarrollan sus actividades dos instituciones de carácter ambientalista, Verdemar y Alamar. Ambas abordan cuestiones como: el manejo costero, dinámica de playas, sobrepesca, mal manejo de recursos ictícolas y el tratamiento de residuos.

Por su parte la Asociación Vecinal del sur, tiene como misión, la representación de los residentes de la localidad. Se tiene en cuenta a la actividad turística como generadora de dinamismo económico de la ciudad, sin embargo, se persigue la equidad en la distribución de sus beneficios con la población local.

La Asociación Civil de Fiestas Geselinas se ocupa de la organización y coordinación de las fiestas tradicionales. La más importante, es la celebración del día de la raza. Se generan desfiles exposiciones degustaciones entre otras actividades. Este tipo de acciones logran reunir los esfuerzos de varias instituciones para la creación de un producto turístico-recreativo de éxito.

### **1.4. Instituciones extra- locales**

Las instituciones que se mencionan en esta sección casi no difieren con las señaladas en el capítulo anterior cuando se hacía referencia a la localidad de Pinamar. Las instituciones extra locales que participan indirectamente en la construcción de Villa Gesell como destino turístico pertenecen al ámbito provincial y nacional, a continuación se presentan de acuerdo a las categorías utilizadas para el análisis:

#### **1.4.1. Sector Privado**

- Cámara Argentina de Turismo (CAT).
- Federación Empresaria Hotelera de la República Argentina (FEHGRA).
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME).

### 1.4.2. Sector Público

- El Consorcio de Municipios Turísticos Bonaerenses (COTAB).
- Secretaría de Turismo de la Nación.
- Secretaría de Turismo de la Provincia de Bs. As.

### 1.4.3. Asociaciones vecinales, civiles, ONGs e Instituciones educativas

- Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Universidad Nacional de la Plata.
- Instituto Gabriela Mistral.
- Sociedad de Fomento “Mar de las Pampas”.

## 2. El mapa institucional

**Cuadro 21: Mapa institucional**

<b>Sector público</b>	<b>Locales</b>	Secretaría de Turismo y Cultura
		Comisión Municipal de Turismo
	<b>Extra-locales</b>	El Consorcio de Municipios Turísticos Bonaerenses (COTAB)
		Secretaría de Turismo de la Nación
		Secretaría de Turismo de la Provincia de Bs. As.
<b>Sector privado: asociaciones, cámaras y grupos empresariales.</b>	<b>Locales</b>	Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Afines de Villa Gesell (AHRCA)
		Asoc. de Concesionarios de de Playas de Villa Gesell
		Cámara de Empresarios Hoteleros
		Asociación de Martilleros
		Unión de Comercio e Industria(UCI)
		Cámara Empresarial Inmobiliaria
	<b>Extra-locales</b>	Cámara Argentina de Turismo (CAT)
		Federación Empresaria Hotelera de la República Argentina (FEHGRA)
		Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)
<b>Asociaciones vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas.</b>	<b>Locales</b>	Asociación vecinal del sur
		Verdemar
		Alamar- Asoc. Civil Ambientalista
		Asociación Civil de Fiestas Geselinas
	<b>Extra-locales</b>	Universidad Nacional de Mar del Plata
		Universidad Nacional de la Plata
		Instituto Gabriela Mistral
		Sociedad de Fomento “Mar de las Pampas”

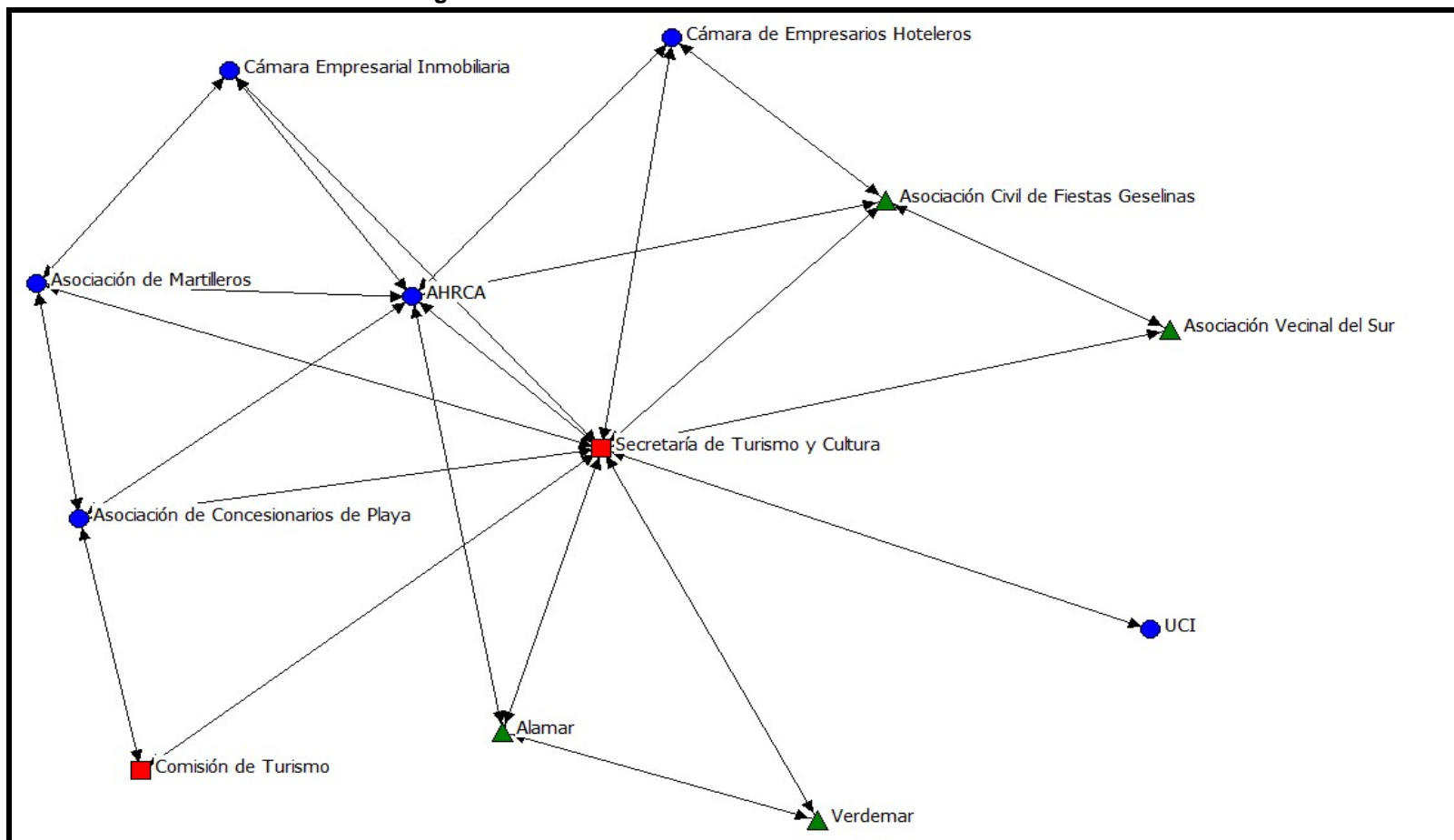
Fuente: elaboración propia.



### 3. Análisis formal

#### 3.1. Esquemas

Figura 17: Dinámica relacional institucional de Villa Gesell



Fuente: elaboración propia.

La figura 17 muestra una importante dispersión entre las instituciones involucradas a la actividad turística de Villa Gesell. Las dos entidades de carácter público difieren considerablemente en su posicionamiento. Se observa que la Secretaría de Turismo y Cultura adquiere un rol central, mientras que la comisión de turismo se encuentra alejada del resto de los actores.

La disposición de las organizaciones del sector privado da cuenta de una tendencia a la actuación aislada. La AHRCA se destaca como la institución con mayor preponderancia dentro del entramado. Por su parte, las ONGs, las instituciones educativas y las asociaciones civiles y vecinales se encuentran mayoritariamente alejadas del foco de las conexiones.

### **3.2. Densidad**

La densidad del entramado es de 35%, esto significa que se producen menos de la mitad de los lazos posibles. Este hecho indica que, si bien existen pocas instituciones en la ciudad vinculadas a la actividad turística, la comunicación entre ellas aún no se ha desarrollado de forma eficaz.

### **3.3. Medidas de centralidad**

#### **3.3.1. Rango**

En este caso, al analizar el rango, se aprecia que la Secretaría de Turismo y Cultura tiene una posición privilegiada en la red ya que posee conexiones con el total de las instituciones existentes.

La otra institución que lidera el cuadro es la AHRCA, dentro del sector privado, la asociación mantiene lazos con otras 7 organizaciones, adjudicándose una posición de gran influencia en la gestión del destino.

El resto de los actores varía su cantidad de lazos entre 1 y 4, dando cuenta de su bajo nivel de involucramiento en las acciones referidas al desarrollo turístico de Villa Gesell. Cabe destacar aquí, la aparición de la Asociación Civil de Fiestas Geselinas como una organización capaz de nuclear varios actores para la realización de eventos de carácter cultural – comercial.

Lo sorprendente en esta situación es principalmente, la baja cantidad de contactos que se generan con la Comisión de Turismo, ya que es una entidad destinada a generar un espacio de unión y concertación entre los interesados en la problemática turística local.

**Cuadro 22: Rango**

	<b>Degree</b>	<b>NrmDegree</b>
Secretaría de turismo y Cultura	11.000	100.000
AHRCA	7.000	63.636
Asociación de Concesionarios de Playa	4.000	36.364
Asoc. Civil de Fiestas Geselinas	4.000	36.364
Asociación de Martilleros	4.000	36.364
Cámara de Empresarios Hoteleros	3.000	27.273
Alamar	3.000	27.273
Cámara Empresarial Inmobiliaria	3.000	27.273
Comisión de Turismo	2.000	18.182
Verdemar	2.000	18.182
Asociación Vecinal del Sur	2.000	18.182
UCI	1.000	9.091

Fuente: Elaboración propia.

Al observar el cuadro correspondiente a las estadísticas descriptivas, es posible determinar que en promedio se producen alrededor de 4 lazos por institución con un alto desvío estándar (3). Existe una gran distancia entre el máximo y el mínimo establecido. Esta circunstancia muestra un entramado institucional fragmentado con un gran distanciamiento entre actores locales.

**Cuadro 23: Rango, estadísticas descriptivas**

	<b>Degree</b>
Mean	3.833
Std Dev	2.609
Minimum	1.000
Maximum	11.000

Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.2. Grado de intermediación**

Como ya se ha comentado anteriormente, la intermediación permite apreciar la aparición de un nodo entre otros dos. En este caso, la Secretaría de Turismo y Cultura es el actor con mayor grado de intermediación (34), le siguen la AHRCA (6), la Asociación Civil de Fiestas Geselinas (1), la Asociación de Concesionarios de Playa (1), Alamar (0.5) la Asociación de Martilleros (0.3).

Cabe señalar aquí, que a medida que aumente el grado de intermediación la organización tendrá mayores posibilidades de manejar la información que circula dentro del entramado. Según lo observado, el sector público mantiene una posición ventajosa con respecto a los otros sectores que se ven implicados en el desarrollo turístico de la ciudad.

**Cuadro 24: Intermediación**

	<b>Betweenness</b>	<b>nBetweenness</b>
Secretaría de turismo y Cultura	34.333	62.424
AHRCA	5.833	10.606
Asoc. Civil de Fiestas Geselinas	1.000	1.818
Asociación de Concesionarios de Playa	1.000	1.818
Alamar	0.500	0.909
Asociación de Martilleros	0.333	0.606
Verdemar	0.000	0.000
Asociación Vecinal del Sur	0.000	0.000
Comisión de Turismo	0.000	0.000
UCI	0.000	0.000
Cámara Empresarial Inmobiliaria	0.000	0.000
Cámara de Empresarios Hoteleros	0.000	0.000

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de intermediación es de aproximadamente 4 con un desvío estándar de 9, también existe gran distancia entre el mínimo y el máximo establecidos. Estos datos confirman la variabilidad existente, ya mencionada, dentro de la red.

**Cuadro 25: Intermediación, estadísticas descriptivas**

	<b>Betweenness</b>
Mean	3.583
Std Dev	9.403
Minimum	0.000
Maximum	34.333

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3. Cercanía

La Secretaría de Turismo y Cultura nuevamente aparece como líder, en este caso, se destaca su capacidad para alcanzar a los otros nodos de la red. En el orden establecido, la AHRCA queda en segundo lugar con una capacidad de cercanía de 73.

El resto de las organizaciones se encuentran más alejadas que las mencionadas. Cabe señalar que la UCI, perteneciente al sector privado, se encuentra en último lugar, siendo la institución más alejada del entramado.

En general, lo que se constata aquí es, en primer término, la preponderancia de la Secretaría de Turismo y Cultura como actor fundamental en el desarrollo turístico, y la cercanía del sector privado a partir del accionar del AHRCA en el territorio local.

**Cuadro 26: Cercanía**

	<b>Farness</b>	<b>nCloseness</b>
Secretaría de turismo y Cultura	11.000	100.000
AHRCA	15.000	73.333
Asociación de Concesionarios de Playa	18.000	61.111
Asoc. Civil de Fiestas Geselinas	18.000	61.111
Asociación de Martilleros	18.000	61.111
Cámara de Empresarios Hoteleros	19.000	57.895
Alamar	19.000	57.895
Cámara Empresarial Inmobiliaria	19.000	57.895
Comisión de Turismo	20.000	55.000
Verdemar	20.000	55.000
Asociación Vecinal del Sur	20.000	55.000
UCI	21.000	52.381

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cuadro 27 hace referencia a las estadísticas descriptivas con respecto a la cercanía. En promedio existe un grado de cercanía de 62 con un desvío estándar de 12. Al igual que en los casos anteriores existe una gran distancia entre máximos y mínimos que refuerza la disparidad que caracteriza al entramado.

**Cuadro 27: Cercanía, estadísticas descriptivas**

	<b>Farness</b>	<b>nCloseness</b>
Mean	18.167	62.311
Std Dev	2.609	12.462
Minimum	11.000	52.381
Maximum	21.000	100.000

Fuente: Elaboración propia.

## **4. Análisis del contenido de las relaciones**

### **4.1. Cooperación interinstitucional**

#### **4.1.1. Circulación de la información**

En primer lugar, se tienen en cuenta para el análisis de las relaciones, los métodos a través de los cuales las organizaciones se comunican. En general, según indica el cuadro 28, se utilizan los medios tradicionales e internet para. Sin embargo, muy pocas se reúnen personalmente para la discusión de cuestiones relacionadas a la actividad turística.

**Cuadro 28: Métodos utilizados para comunicarse<sup>8</sup>**

	Número de instituciones	%
Teléfono	12	100,00
E-mail	7	58,33
Fax	0	0,00
Reuniones personales	4	33,33
Otros	2	16,67

Fuente: Elaboración propia.

El sector público, el privado y las asociaciones vecinales y civiles, se reúnen principalmente en eventos relacionados a la promoción de la ciudad en otras localidades o en la organización de fiestas locales.

En Villa Gesell, la cuestión de la remodelación del frente costero ha suscitado el encuentro y desencuentro de los diversos actores que participan en la explotación de la actividad turística afectando la comunicación entre ellos.

Las acciones realizadas implicaron la aprobación del Plan de Manejo Costero en el año 2006 (Ordenanza 2050/06) impulsado desde el gobierno local. El plan contempla la recuperación de espacios de playa ocupados por construcciones de cemento y la mejora de las condiciones naturales para contrarrestar el impacto ambiental sufrido en los últimos años.

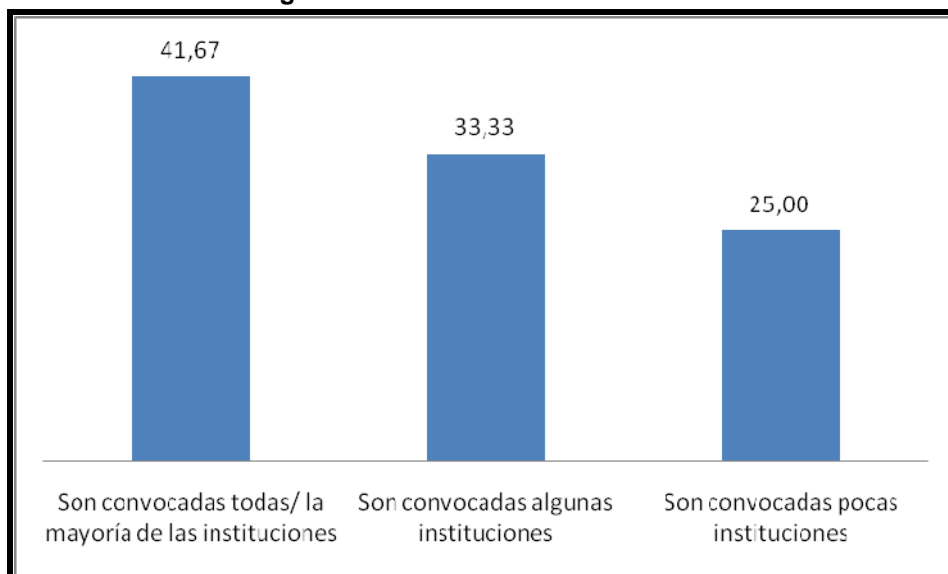
Por otra parte, con respecto a la convocatoria de las instituciones para formar parte de actividades en conjunto, según indica la figura 18, la mayoría son convocadas a participar, sin embargo solo algunas eligen hacerlo (figura 19).

Esta situación se debe principalmente a la falta de consenso para con el devenir del turismo en la ciudad. Posiciones antagónicas, sobre todo, en los proyectos de remodelación del frente costero, han generado conflictos entre los distintos sectores, provocando así, el alejamiento y una baja predisposición al diálogo.

---

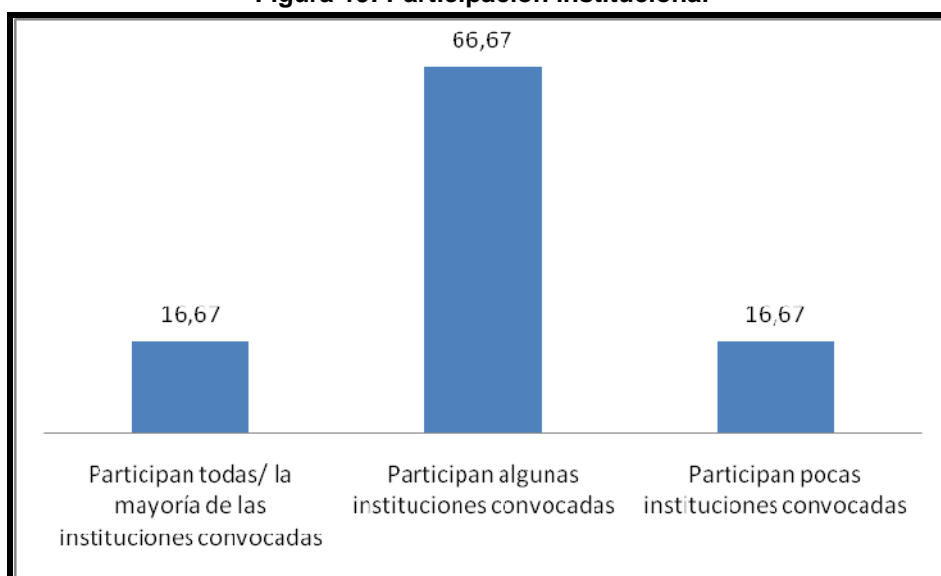
<sup>8</sup> Los valores de la tabla suman más del 100% debido a que el encuestado puede haber elegido más de una opción.

**Figura 18: Convocatoria institucional**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 19: Participación institucional**



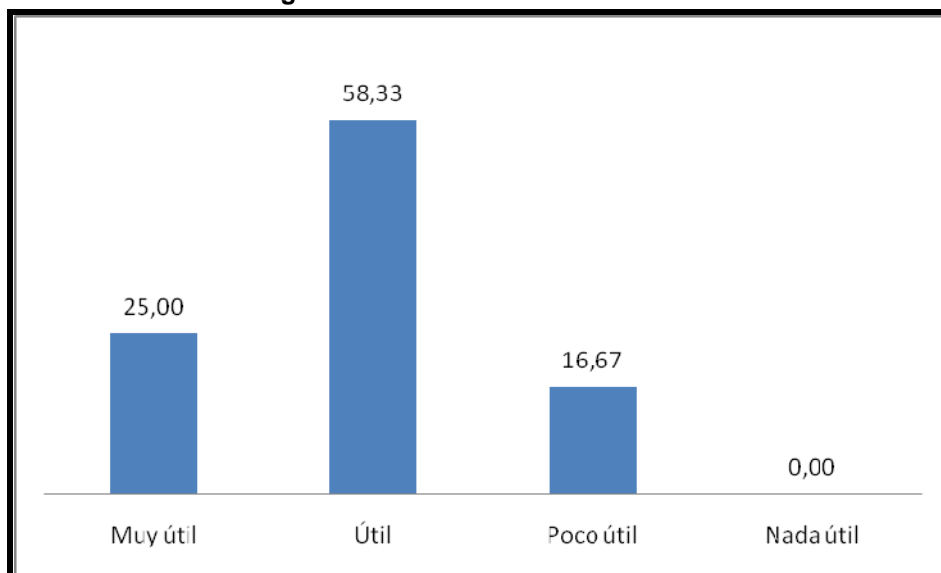
Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que pese a las vicisitudes que se presentan para la articulación de todos los actores partícipes en el desarrollo turístico de Villa Gesell, en todos los casos se pretende actuar para recomponer las fragmentaciones que aparecen en el entamado.

Se considera que la información que se comparte resulta primordialmente “útil”; un 25% la calificó como “muy útil” y el 17% “poco útil”. Es importante señalar que ninguna

institución juzgó a la información como “nada útil”, dando cuenta de que existe cierta conformidad con el contenido de las comunicaciones establecidas.

**Figura 20: Utilidad de la información**



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2. Actividades conjuntas**

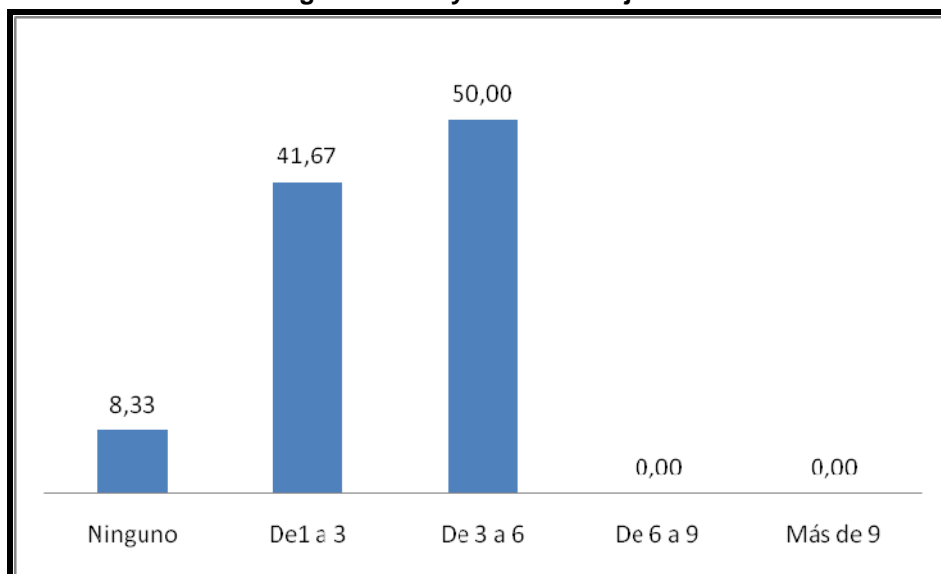
Las actividades en conjunto, tienen que ver fundamentalmente con la promoción de la localidad en ferias, nacionales o internacionales. Como se ha apuntado más arriba, la organización y coordinación de las fiestas que se realizan en la ciudad como, “La Semana de la Raza” o “Choco Gesell”, cuentan con la participación de gran parte de las instituciones.

En este sentido, se evidencia una buena predisposición de las instituciones a participar en eventos o festividades de interés turístico y recreativo. Se observa en la población de Villa Gesell, una gran preocupación por la conservación de la naturaleza y el respeto por la cultura propia.

Si bien se explicó la existencia de algunas dificultades para establecer contactos entre los sectores considerados, se advierte conciencia e interés de parte de las instituciones por las cuestiones referidas a la seguridad, el medio ambiente y la identidad local.



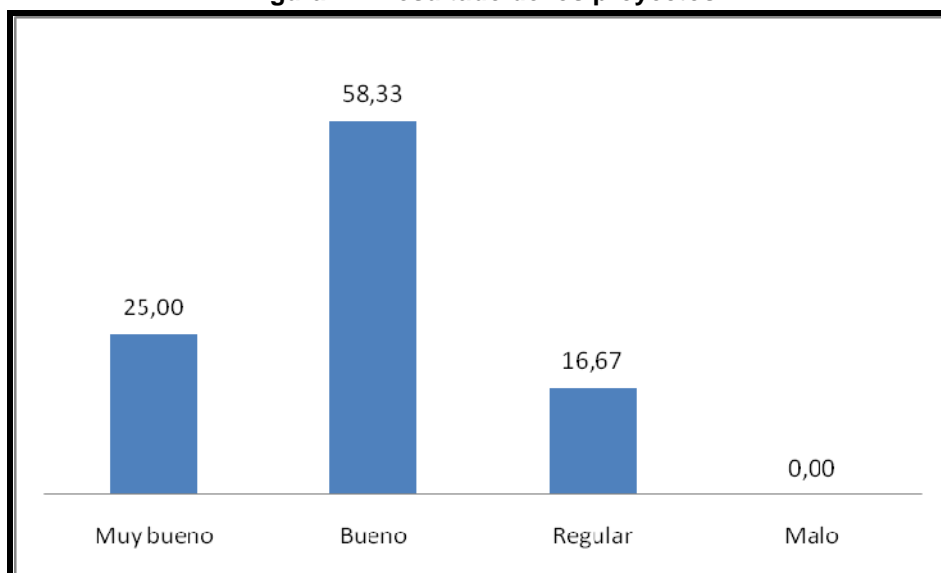
**Figura 21: Proyectos en conjunto**



Fuente: Elaboración propia.

La figura 22 muestra los porcentajes correspondientes a la conformidad con el resultado de los proyectos en conjunto. El gráfico revela que la interacción produce buenos resultados. Solo un 17% opina que la realización de actividades en conjunto genera resultados negativos.

**Figura 22: Resultado de los proyectos**



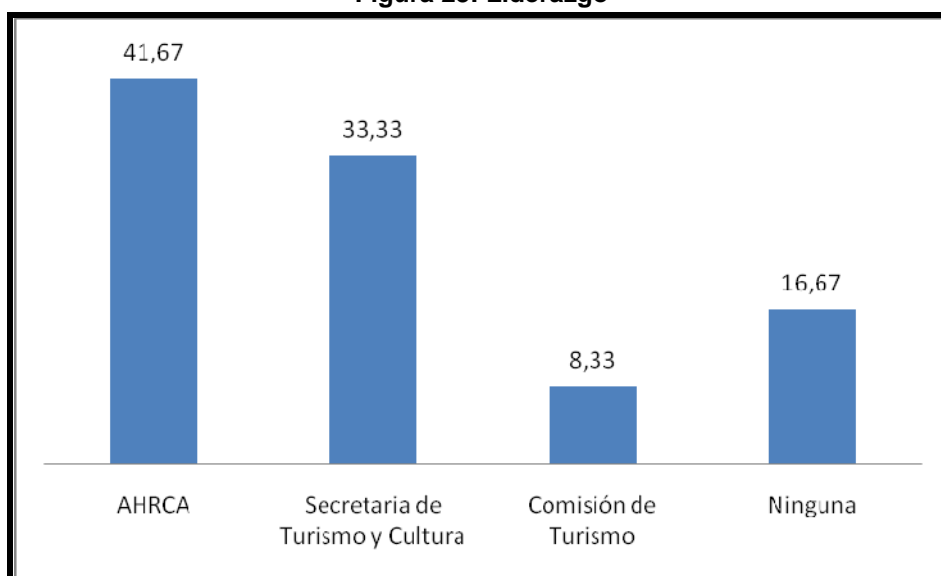
Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Liderazgo

El liderazgo en la proposición y generación de iniciativas para realizar proyectos vinculados al turismo, según la opinión de las instituciones, se encuentra en la AHRCA. Es real que la asociación se ha mostrado proactiva en el impulso del sector hotelero a través de su participación en eventos y reuniones, exponiendo su punto de vista sobre lo que acontece en la ciudad de Villa Gesell.

Sin perjuicio de lo planteado anteriormente, resulta oportuno mencionar que el sector público, principalmente a través de la Secretaría de Turismo y Cultura ha desarrollado en los últimos años una política turística tendiente a la promoción del turismo, teniendo en cuenta la protección de los recursos naturales de la localidad. De este modo, se han llevado a cabo planes, programas y proyectos bajo esta línea de acción que han permitido a este sector posicionarse como líder, junto con el sector privado, en el desarrollo turístico de la ciudad.

Figura 23: Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

La Comisión de Turismo aún no ha logrado establecer acciones claras que cuenten con el consenso de todas las partes interesadas en el sector turístico. Se ha mostrado, en general, predisposición para revertir la situación. Sin embargo, se advierte que la institución no ha podido afianzarse para actuar en materia turística con el consenso necesario.

## **CAPÍTULO VI**

---

### **CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y REFLEXIONES**

Villa Gesell y Pinamar son localidades que se asemejan en sus condiciones geográficas, en la temporalidad de sus orígenes y por supuesto, en la preponderancia del turismo como actividad económica principal. Son destinos consolidados con una demanda turística cautiva.

La estacionalidad es un fenómeno que aparece en las dos ciudades, la centralización de la oferta en el producto sol y playas implica la concentración de los flujos turísticos en los meses de enero y febrero, se evidencia pues, poca diversificación en lo que se ofrece al turista.

Los sectores costeros de los territorios en cuestión han sufrido impactos ambientales que exigen una orientación marcada de la planificación y gestión hacia la protección del recurso playa. Si bien resulta relevante y positiva la adquisición de un enfoque de tales características, aún se advierte necesaria, una visión, del turismo que también haga hincapié en el quiebre de la estacionalidad y el monoproducto.

Cuando se hace referencia a los entramados institucionales de cada uno de los destinos, en primera medida, se observa una baja cantidad de instituciones que participan directa y activamente en la gestión turística de sus respectivos territorios. Predominan las organizaciones pertenecientes al sector privado, representantes de empresarios vinculados al turismo.

Se ha detectado una presencia débil de asociaciones, vecinales, civiles, ONGs e instituciones educativas con involucramiento activo en el delineamiento de las estrategias para la generación de un desarrollo turístico exitoso.

La ausencia de instituciones académicas en los territorios locales, es un punto fundamental para comprender las pocas posibilidades de generar condiciones adecuadas para que el sector empresarial pueda adquirir conocimiento útil que le permita confluir en una estrategia competitiva basada en la innovación.

Por otro lado, en cuanto a la participación y actividad por parte de las asociaciones vecinales, representantes de los pobladores locales en la problemática turística, es preciso mencionar que si bien por el momento no se han formado fuerzas con autonomía suficiente para ejercer la presión adecuada en defensa de sus intereses, existe conciencia y predisposición para revertir la situación planteada.

Las instituciones de carácter público junto con instituciones educativas y científicas de origen extra local han delineado en los últimos años una serie de planes estratégicos orientados a definir un rumbo en la gestión turística de los destinos. En muchos casos la discontinuidad de los planes se vio directamente relacionada a los cambios en las fuerzas políticas encargadas de gobernar en el territorio. En la actualidad, sobre todo en Villa Gesell, las pautas de ordenamiento y gestión del turismo se ven supeditadas principalmente a la resolución de la problemática ambiental.

Las instituciones extra locales de orden provincial y nacional que están en contacto con las organizaciones locales son prácticamente las mismas en los dos casos. Se destacan el COTAB, la Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, la Secretaria de Turismo de la Nación, la FEHGRA y las Universidades Nacionales de La Plata y Mar del Plata.

Del análisis formal se desprende que el tejido institucional de Villa Gesell posee una densidad de 35%, mientras que el de Pinamar una de 53%. Si bien se tienen en consideración la misma cantidad de actores para cada ciudad, se aprecia que existen diferencias en la cantidad de lazos que se producen en una y otra.

Al evaluar las medidas de centralidad, en primer término, según los datos recogidos, se aprecia que las entidades públicas son las que generan la mayor cantidad de vínculos en las dos redes analizadas. Existen instituciones de carácter privado que también poseen peso e importancia. Por un lado, en la localidad de Villa Gesell adquiere una considerable relevancia la AHRCA, mientras que en Pinamar la AEHG es la institución privada que ocupa una posición de privilegio en el entramado.

Tanto la AHRCA como la AEHG dependen de la FEHGRA, la institución del sector privado con mayor peso a nivel nacional en lo que respecta a la actividad turística. Los empresarios hoteleros y gastronómicos encuentran en estas organizaciones una representación acorde a sus intereses. Según lo observado tanto en el análisis formal como en el de contenidos, ambas poseen una actitud proactiva en la cooperación, defensa y representación de sus afiliados y las ciudades en las que desarrollan sus actividades.

Otra de las medidas de centralidad analizada es el grado de intermediación. La intermediación implica que la institución que conecta a otras dos, posee dominio sobre la información que circula entre ellas. En este caso el sector público vuelve a confirmar su posición ventajosa en cada uno de los entramados en cuestión

El último punto del análisis formal se refiere a la cercanía. En promedio, el tejido institucional de Pinamar posee un mayor grado de cercanía que el de Villa Gesell. Esto implica que los actores pertenecientes a la red de Pinamar se encuentran más unidos y por lo tanto la información que se comparte tiene mayores chances de ser utilizada por más instituciones.

En definitiva, de las cuestiones formales analizadas, es posible establecer que Pinamar cuenta con un tejido de instituciones más articulado que Villa Gesell, sin embargo esta consideración no puede aceptarse como una situación de carácter estructural, pues se advierte que los actores locales son conscientes de la necesidad de cooperar entre sí para generar un cambio que posibilite alcanzar un desarrollo turístico que produzca beneficios económicos para la población local, teniendo en cuenta la conservación de los recursos naturales y la equidad social.

La segunda parte del análisis de los datos recolectados corresponde a la observación del contenido de las relaciones que se producen en torno a la gestión de los destinos. Se tomaron en cuenta para el estudio, la cooperación interinstitucional y el liderazgo.

En general, es posible advertir que en la localidad de Pinamar existe una mayor predisposición a la cooperación que en Villa Gesell. En este punto resulta fundamental el contacto que se establece semanalmente a través de reuniones personales en las que se convoca a todas las instituciones, logrando muy buenos resultados a partir de la participación activa de los presentes.

Las temáticas que se abordan incluyen diversidad de puntos y problemáticas que afectan a cada uno de los sectores representados. A partir de la generación de este espacio de concertación se logran concebir proyectos destinados a dotar de competitividad el destino. La ruptura de la estacionalidad, la dotación de servicios básicos, la erosión de la zona costera y el bienestar de la población local son los aspectos que más impulsan la actuación de los actores implicados.

Por su parte, en Villa Gesell, los motivos de comunicación y cooperación interinstitucional pasan principalmente por tres cuestiones: la promoción en eventos nacionales o internacionales, la organización y coordinación de fiestas locales, y la preservación del frente costero.

Finalmente con respecto al liderazgo, en Pinamar, el sector público es el responsable principal de la gestión turística, los esfuerzos se comparten fundamentalmente con algunas instituciones del sector privado. En Villa Gesell los datos provenientes del análisis formal posicionan como principal actor a la Secretaría de Turismo y Cultura, sin embargo, la mayoría de las instituciones concuerdan en que el liderazgo en el desarrollo turístico lo obtiene la AHRCA. En este último caso podría establecerse que ambas instituciones cooperan y participan activamente en la gestión del destino.

En este sentido, es necesario que los gobiernos locales actúen como promotores y animadores de un proceso de desarrollo turístico que responda a los intereses de todas las partes involucradas. Para tal fin, resulta imprescindible la articulación de un entramado institucional que funcione en pos del logro de los objetivos planteados.

El estudio llevado a cabo ha permitido, en primera medida, establecer en Pinamar la existencia de un entramado institucional con dos actores principales (SHTCED Y AEHG) y con algunas fragmentaciones que se dan, sobre todo partir de la falta de participación activa de algunas instituciones pertenecientes al sector privado y a la categoría “instituciones vecinales, civiles ONGS e instituciones educativas/científico-tecnológicas”. La carencia de universidades en el territorio local dificulta la dotación de conocimiento al sector empresarial para el desarrollo de innovaciones destinadas a contribuir al incremento de la competitividad del destino.

En Villa Gesell se da una situación similar, sin embargo las fragmentaciones en el tejido institucional son mayores. Se observó que los actores se encuentran con mayor dispersión. Las instituciones centrales son La Secretaría de Turismo y Cultura y la AHRCA, nuevamente el liderazgo se comparte entre el sector público y el privado. Aparece aquí también la falta de un polo científico tecnológico que permita generar procesos de aprendizaje que hagan posible el desarrollo de ventajas competitivas en el destino.

Por último y para concluir, es preciso señalar que se han observado diferentes formas de interacción y acción que dan lugar a concepciones particulares para llevar a cabo la gestión turística, dando lugar a procesos de desarrollo turístico más o menos inclusivos. La consolidación de las relaciones entre las instituciones es un punto fundamental para que los destinos determinen su rumbo en función de los intereses locales. Así, los modos propios para el establecimiento de relaciones fructíferas entre los distintos actores son los que, en definitiva, imprimen un carácter singular a cada territorio posibilitando la generación de modelos acordes a las realidades por las cuales atraviesan.

**Cuadro 29: Síntesis de los resultados de la investigación**

			<b>Pinamar</b>	<b>Villa Gesell</b>	
<b>Análisis formal</b>	<b>Densidad</b>		53%	35%	
	<b>Medidas de centralidad<sup>9</sup></b>	<b>Rango</b>	6	4	
		<b>Intermediación</b>	3	4	
		<b>Cercanía</b>	70	62	
<b>Análisis de contenido de las relaciones</b>	<b>Cooperación interinstitucional</b>	<b>Circulación de la información</b>	<b>Métodos de comunicación</b>	Tradicionales y reuniones personales	Tradicionales
			<b>Convocatoria institucional</b>	Son convocadas la mayoría de las instituciones	Son convocadas la mayoría de las instituciones
			<b>Participación institucional</b>	Participan la mayoría de las instituciones	Participan algunas instituciones
			<b>Utilidad de la información</b>	Muy útil	Útil
	<b>Actividades en conjunto</b>	<b>Proyectos en conjunto</b>	De 3 a 6	De 3 a 6	
		<b>Temáticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades culturales</li> <li>• Cursos de capacitación</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Problemas ambientales</li> <li>• Promoción</li> <li>• Puesta en valor de sitios con potencial turístico – recreativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción</li> <li>• Problemas ambientales</li> <li>• Fiestas y eventos locales</li> </ul>	
		<b>Resultado de los proyectos</b>	Bueno	Bueno	
	<b>Liderazgo</b>		Secretaría de Hacienda, Turismo, Cultura, Educación y Deportes y AEHG.	Secretaría de Turismo y Cultura, AHRCA	

Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Se tomaron en cuenta para la confección del cuadro, las medianas de cada una de las medidas de centralidad analizadas.



## **CAPÍTULO VII**

---

### **LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

## CAPITULO VII

### LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

#### 1. Limitaciones de la investigación

En esta sección se pretenden establecer, con un sentido crítico y constructivo, las limitaciones que se presentan en la investigación realizada. Se considera importante determinar algunas cuestiones en las que es posible profundizar con el objetivo de generar un producto más completo.

En primer término, cabe señalar que el estudio tuvo como propósito principal la descripción de los entramados institucionales y el contenido de las relaciones que se producen en los mismos. De este modo, la información obtenida fue utilizada para generar una caracterización general de la gestión turística de los destinos, evidenciando distintas lógicas de desarrollo turístico en función de la participación de los actores locales.

Ahora bien, se advierte que el poder explicativo de los datos obtenidos puede ser tenido en cuenta para establecer correlaciones con índices o indicadores referidos a los diferentes grados o niveles de actividad y desarrollo turístico. No fue posible establecer una hipótesis que involucrara estas cuestiones debido a la falta de datos capaces de reflejar tales circunstancias en los territorios objeto de estudio.

En las localidades de Pinamar y Villa Gesell no se han conformado aún, sistemas de información estadística referidos específicamente al turismo. Esta situación presenta sin duda una limitación a la hora de generar una investigación que considere oportuna la inclusión de información detallada y específica sobre el fenómeno turístico.

Otra de las cuestiones que cabe incluir en este apartado es que si bien se han tenido en cuenta dos importantes localidades con sus respectivos actores, el estudio no se hizo extensivo a las otras ciudades que componen los partidos correspondientes. Esta circunstancia se produjo principalmente debido a las dificultades que existen para establecer informantes clave y para obtener datos confiables susceptibles de enriquecer el trabajo.

Por otra parte, en el presente estudio se hizo referencia a la gestión turística de los destinos, circunscribiendo las unidades de análisis a las instituciones representativas de los actores locales. Esta concepción ha planteado una restricción en la consideración de actores extra locales en el orden provincial o nacional que pudiesen tener alguna influencia en las acciones tendientes a gestionar los destinos.

En adición, al hacer referencia a las instituciones, se establece que las mismas representan mayoritariamente a los sectores en los cuales se desempeñan. Sin embargo,

no se descarta que existan actores afiliados que no compartan enteramente la visión expuesta por sus representantes.

En definitiva, debido a las causas expuestas, se han determinado algunas circunstancias que restringieron el contenido del trabajo. A lo planteado deben sumarse las dificultades que se generaron producto de cierta inestabilidad política en las ciudades objeto de estudio.

Las condiciones y situaciones que han contextualizado la investigación en un determinado tiempo y espacio implican, por supuesto, el estudio de una porción de la realidad. En la búsqueda por optimizar el conocimiento sobre los temas tratados, se abre un antecedente, y se generan nuevas opciones desde las cuales abordar la problemática turística.

## **2. Superación de los obstáculos**

En este apartado se hace referencia a las formas en que las limitaciones planteadas anteriormente podrían ser superadas a partir de la profundización en determinados temas. Por lo tanto, se proponen nuevas líneas de estudio que tiendan, no solo eliminar los obstáculos establecidos, sino que también posibiliten la apertura hacia la producción nuevos conocimientos relacionados.

En primer lugar, se entiende que la aplicación de índices e indicadores de desarrollo turístico a cada uno de los destinos implicaría la posibilidad de establecer una relación causal entre el grado de actividad o desarrollo turístico y la evolución del entramado institucional para la gestión turística. De este modo es posible imprimir una nueva finalidad a la caracterización de la dinámica relacional institucional.

Para tal fin se podría tomar como referencia el índice de actividad turística elaborado por La Caixa y aplicado a diferentes destinos de España. La disposición del índice y otros indicadores de desarrollo turístico, plantean posibilidades de expansión y profundización, otorgándole una mayor capacidad explicativa a los resultados obtenidos en este estudio.

Para hacer extensiva la investigación a otras localidades es necesario generar datos que reflejen la realidad turística de cada territorio. La carencia de sistemas de información estadística referidas al turismo es un inconveniente que debe ser superado para poder producir investigaciones útiles para el desarrollo competitivo de los destinos a nivel local, provincial o nacional. En este sentido, se advierte que, tanto en la provincia de Buenos Aires como en el resto del país quedan cuestiones pendientes a desarrollar, fundamentalmente en lo que respecta a la proporción de información para gestionar los destinos.

Según plantea Manente (2008), los diferentes agentes incluidos en el sistema turístico necesitan diferentes tipos de información entre los cuales se incluyen estudios sobre la demanda turística, el papel económico y los efectos del turismo, la generación de recursos humanos, etc. Se requieren, por lo tanto, desde datos estadísticos hasta análisis cualitativos e informes metodológicos. La proporción de esta información involucra esfuerzos en lo que se refiere a coordinación, homogeneización y control, métodos de recopilación, métodos de análisis y mantenimiento de la calidad general de los datos.

Por estos motivos, resulta imprescindible tener en consideración en la agenda política de cada destino, la producción de información confiable, actualizada y disponible para las partes interesadas.

De este modo, el análisis llevado a cabo establece un punto de partida para la generación de conocimiento útil relacionado a la importancia de los actores locales en la gestión de cada destino. El turismo, por su naturaleza compleja y multidisciplinaria, plantea la posibilidad de ser abordado desde diferentes ámbitos. Esta circunstancia implica la existencia de diferentes formas de aproximación al fenómeno, dando lugar a múltiples opciones en cuanto a su enriquecimiento.

Finalmente, es importante señalar que las instituciones objeto de estudio han manifestado interés por el conocimiento de los resultados de la investigación, pues se considera oportuna la información para establecer parámetros en lo que se refiere a la constitución y consolidación de sus respectivos entramados en el marco de la gestión turística. En este caso, la utilidad del trabajo no solo implica una contribución al abordaje científico del turismo, sino que actúa como sustento para futuras aplicaciones prácticas a nivel local.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Alburquerque F. (2004) *“El enfoque del desarrollo económico local”*. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro Buenos Aires.
- Anton Clavé, S. (2005) *“Planificación territorial del turismo”* Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona.
- Archer, B. (1984): *“Economic impact: misleading multiplier”*, Annals of Tourism Research, 11 (3). pp. 517-518
- Artesi, L. (2003) *“Desarrollo turístico en El Calafate”*. En CEPAL- Serie: Estudios y perspectivas No.15. Naciones Unidas, Buenos Aires.
- Artesi, L. (2003) *“Desarrollo turístico en Ushuaia”*. En CEPAL- Serie: Estudios y perspectivas No.18. Naciones Unidas, Buenos Aires.
- Barbini, B. (2005) *“Viabilidad social para el desarrollo turístico en centros urbanos bonaerenses”*. En Aportes y Transferencias. Año 9, volumen. 2. pp. 148-158. Centro de Investigaciones Turísticas - UNMDP, Mar del Plata.
- Baum, T. y Mudambi, B. (1995): *“An empirical analysis of oligopolistic hotel pricing”*, Annals of Tourism Research, vol. 22 (3), pp. 501-516.
- Benseny, G. (2002) *“Realidad y Perspectivas de la Política Turística en Villa Gesell”*. Centro de Investigaciones turísticas. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata
- Benseny, G. (2005) *“La cuestión socio-institucional turística en centros urbanos bonaerenses”*. En Aportes y Transferencias, Vol. 9, Núm. 2, sin mes, pp. 127-147. UNMDP, Mar del Plata
- Cohen, E. (1984). *“The sociology of tourism: approaches, issues and findings”*. Annual Review of Sociology. Vol.10. Jan-mar. pp. 373-392.

- Costamagna, P. (2001) *"Iniciativa de desarrollo económico. El caso Rafaela. Argentina. Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. Una análisis comparativo"*. Convenio CEPAL-GTZ, Buenos Aires.
- Costamagna, P. (2005) *"El territorio y las instituciones en las iniciativas de desarrollo económico local"* Documentos de trabajo. Buenos Aires.
- Costamagna, Ferraro, Gor (2005). *"Las Instituciones de apoyo a la Producción en el Partido de Bragado"*. UNNOBA-ILPES-Cepal
- Crouch, G.I. (1994): *"A meta-analysis of tourism demand"*, *Annals of Tourism Research*, vol. 22(I), pp. 103-118.
- Dachary, A. y Arnaiz Burne, S.M (2004) *"Sustentabilidad Pobreza y Turismo. ¿Oportunidad o necesidad?"*. Estudios y perspectivas en turismo. Documentos especiales. Volumen 13. pp 160-173. Universidad de Guadalajara, Puerto Vallarta, México.
- De Rus y León (1997) *"Economía del Turismo. Un panorama"*. Revista de Economía Aplicada Número 15 (vol. V), 1997, pp. 71 – 109. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Diez, J.I. (2008) *"Organizaciones, redes, innovación y competitividad territorial: análisis del caso Bahía Blanca"*. En REDES.14, #3. Universidad Nacional del Sur – CONICET.
- Ejarque, J.; Piller, C.; Muñoz, A.; Arce Fernández, J.; Rubio, L.; López, J. (2004) *"Turismo y desarrollo local sostenible: elementos para un debate"* Número 34, Centro Internacional de Formación de la OIT.
- Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Mayer–Stammer, J. (1996) *"Competitividad sistémica: Nuevo desafío par a las empresas y la política"*. En revista de la CEPAL No. 59, pp 39-53. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Fernández, J.A. (2009) *"Los Debates Sobre la Percepción Social del Turismo en las Islas Baleares"* Nimbu pp 5-23. Univesidad de las Islas Baleares, Palma de Mallorca.
- Ferraro, C. y Costamagna P. (2002). *"Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata"* En Serie Estudios y Perspectivas (CEPAL), Buenos Aires.
- García Canclini (2006) *"Turismo Cultural: Paranoicos Vs. Utilitaristas"*.

- González, M.; León C.; Padrón N. (2006) *“Obsolescencia y políticas de renovación ambiental en el sector turístico”* Cuadernos Económicos. Número 71. ICE. Madrid.
- Harrigan, K. (1996) *“Joint Venture”*. Buenos Aires, Tesis-Norma.
- Ivars Baidal, J.A. (2003) *“Planificación turística de los espacios regionales en España”*, Síntesis, Madrid.
- Jiménez, A. (2005) *“Una Aproximación a la conceptualización del turismo a partir de la Teoría General de Sistemas”*. México. Editorial Miguel Ángel Porrúa y Universidad del Caribe.
- Lebret, L.J. (1969) *“Dinámica concreta del desarrollo”*. Editorial Herder, Barcelona
- Leiper, N. (1979) *“The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry,”* Annals of Tourism Research 6(4) 390-407.
- Leiper, N. (1995). *“Tourism Management”*. Collingwood, VIC: TAFE Publications.
- Lozares, C. (1996) *“La teoría de redes sociales”*. Papers, nº48.
- Manente, M. (2008) *“Gestión de destinos y antecedentes económicos: definición y supervisión de destinos turísticos locales”* Conferencia Internacional de Turismo, “El conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos”. Málaga.
- Manente, M.; Minghetti V. (2006), *“Destination management organizations and actors”*, Tourism Business Frontiers, Elsevier.
- Mantero, J.C. (2001) *“Urbanizaciones turísticas del litoral atlántico”*. En Aportes y Transferencias. Año 5 volumen 2. Centro de Investigaciones turísticas- UNMDP, Mar del Plata.
- Mantero, J.C. (2004) *“Desarrollo local y actividad turística”*. En revista Aportes año 8 vol.1. CIT-UNMDP, Mar del Plata.
- Mathieson, A. y Wall, G. (1982): *“Tourism, economic, physical and social impacts”*, Logman Group Ltd., Londres.
- Mauro, L. (2008) *“Cambio tecnológico y competencias laborales en el proceso de desarrollo económico. Análisis para el partido de Gral. Pueyrredón y la zona”* UNMDP. Mar del Plata.



- Max-Neef, M. (1993) *“Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”*. Icara- Nirdan, Montevideo, Barcelona.
- Mazaro y Varzin (2008) *“Modelos de competitividad para destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad”* RAC. Año 12, núm.3. pp.789 a 809.Curitiba, Brasil.
- Merinero Rodríguez R. y Pulido Fernández J.I., (2009) *“desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos”* Cuadernos de Turismo, nº 23; pp. 173-193. Universidad de Murcia.
- Messner, D.; Mayer – Stammer, J. (1994) *“Competitividad sistémica. Pautas de Gobierno y de desarrollo”*. En Nueva Sociedad No. 133, pp 72-87, Buenos Aires.
- Mill, R.C. y Morrison, A.M. (1998). *“The tourism system”* (4th ed.).Kendall/Hunt publishing. Iowa.
- Molina, S. (1991). *“Conceptualización del Turismo”*. LIMUSA. México.
- Navarro Jurado, E. (2005). *“Indicadores para la evaluación de la capacidad de carga turística”*, en Annals of Tourism Research en Español. 7 (2), 397-422.
- OCDE (2001) *“Estrategias de desarrollo sostenible”*. Instituto Internacional para Medio Ambiente y Desarrollo Estrategias de Desarrollo Sostenible. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, París; y Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Nueva York.
- OMT (1999) *“Agenda para Planificadores Locales, Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y el Caribe”*.OMT, Madrid.
- OMT (2000) *“Taller de Indicadores de Sostenibilidad En Turismo para los países de Sudamérica”* OMT, Villa Gesell
- Palomeque, F. (1999) *“Política Turística y Territorio en el Escenario de Cambio Turístico”*. En Boletín de la A.G.E. N°28, pp.23-2. Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Quiroga, A. (2003). *“Introducción al análisis de datos reticulares”*. Universidad Pompeu Fabra. Barcelona.
- Ritchie, J.R. y Crouch, G. I. (2003),” *The Competitive Destination, A Sustainable Tourism Perspective”*, Trowbridge: Cromwell Press.

- Sáez, A.; Martín, P. y Pulido, J. I. (coord.) (2006): *“Estructura económica del turismo”*. 509 pp. Editorial Síntesis. Madrid.
- SECTUR (2005) *“Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016”* SECTUR. Buenos Aires.
- Tauber, F. (1998) *“Villa Gesell, reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo”*. UNLP, La Plata.
- UNLP (2002) *“Plan estratégico regional: Tuyu Mar y Campo”* Convenio municipalidades de Pinamar, Villa Gesell, Gral. Madariaga, Gral. Lavalle, La Costa; Ministerio de gobierno Prov. De Buenos Aires / FAU-UNLP, La Plata.
- UNLP (2004) *“Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar”* Convenio municipalidad de Pinamar/ Unidad de investigación No. 5 IDEHAB-FAU-UNLP, La Plata.
- UNLP (2006) *“Frente Marítimo de Pinamar: gestión planificada participativa”* Convenio municipalidad de Pinamar/ FAU-UNLP, La Plata.
- Valls, J. F. (2004) *“Gestión de destinos turísticos sostenibles”*. Gestión 2000. Barcelona.
- Valls, J.F. (2007) *“Marco estratégico para impulsar el desarrollo bajo criterios sostenibles”*. Estudios turísticos pp. 175-180.
- Varisco, C. (2007) *“Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico”*. En Aportes y Transferencias. Año 11, volumen 1. Centro de Investigaciones turísticas-UNMDP, Mar del Plata.
- Varisco, C. (2008) *“Desarrollo turístico y Desarrollo local. La Competitividad de los Destinos Turísticos de Sol y Playa”*. UNMDP. Mar del Plata.
- Vazquez Barquero (2000) *“Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual”* CEPAL.
- Vázquez Barquero, A. (2001) *“Desarrollo endógeno y globalización”* En Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local. Editorial Homo Sapiens, Rosario.
- Vázquez-Barquero, A. (2007) *“Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial”*. Investigaciones regionales, 11, pp. 183-210.

Verd Pericas, J.M. y Marti Olive, J. (1999) "*Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales*". En *Questio*, vol. 23, 3, p. 507-524, 1999 Universitat Autònoma de Barcelona.

Wasserman and Faust (1994) "*Structural Equivalence,*" "*Blockmodels,*" and "*Network Positions and Roles.*" Cambridge University Press.

# **ANEXO**

---

# ANEXO

## 1. Cuestionario para las instituciones

Fecha:.....

Institución:.....

### 1. Características básicas y competencias básicas de las instituciones

1.1. ¿Cuáles son las competencias fundamentales de la institución?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

1.2. ¿Cuáles son las demandas de sus miembros?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

1.3. ¿Qué actividades principales se realizan?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### 2. Cooperación interinstitucional

2.1. *Circulación de información*

2.1.1. ¿Con que instituciones se comunica?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.1.2. ¿A través de que método lo hace?

Teléfono	
E-mail	
Fax	
Reuniones personales	
Otros	

En caso de contestar "otros", especificar:

.....

.....

.....

.....

.....

2.1.3. ¿Resulta de utilidad la información que comparte?

Muy útil	
Útil	
Poco útil	
Nada útil	

2.1.4. ¿Cuando se realiza una actividad en conjunto: qué cantidad de instituciones son convocadas y cuantas participan?

Son convocadas todas/ la mayoría de las instituciones	
Son convocadas algunas instituciones	
Son convocadas pocas instituciones	

Participan todas/ la mayoría de las instituciones convocadas	
Participan algunas instituciones convocadas	
Participan pocas instituciones convocadas	

## 2.2. Actividades conjuntas

2.2.1. ¿Qué cantidad de proyectos en conjunto se realizan al año?

Ninguno	
De 1 a 3	
De 3 a 6	
De 6 a 9	
Más de 9	

2.2.2. ¿Cuáles son las temáticas abordadas en los proyectos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.2.3. ¿Qué opina sobre el resultado de los proyectos?

Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

## 3. Liderazgo

3.1. ¿Qué institución piensa Ud., es líder en la generación de iniciativas y propuestas con respecto a la actividad turística?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 2. Guía de preguntas para entrevistas con informantes clave

A continuación se presentan las preguntas que fueron utilizadas como guía para entrevistar a informantes clave. Debido a que las entrevistas fueron de carácter no – estructurado, el orden pudo haber sido alterado y pueden haber surgido preguntas que no aparecen en el listado.

1. ¿Cómo observa usted, el desarrollo del turismo en la ciudad?
2. ¿Cuáles son las instituciones que se encuentran vinculadas a la actividad turística?
3. ¿Las instituciones mencionadas son representativas de cada sector?
4. ¿Qué acciones principales se realizan desde las instituciones para la gestión turística del destino?
5. ¿Desde su punto de vista, que sector tiene mayor peso en la gestión turística de la ciudad?
6. ¿Cuáles son las problemáticas más importantes que usted observa en cada sector?
7. ¿Qué sector nota usted que se encuentra más relegado en su inclusión al desarrollo turístico?
8. ¿Cómo ve usted la gestión municipal con respecto al turismo?
9. ¿En su opinión, se le da importancia a la participación de todos los actores locales en los procesos de desarrollo turístico de la ciudad?
10. ¿Cómo piensa usted que evolucionará el destino?