



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELIZABETH ALICIA BERTINI

**¿ATRATIVOS TURÍSTICOS COMO “PANACEA”
PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO?**

**UN ESTUDIO DE CASO COMPARATIVO ENTRE LOS DESTINOS DE SAN
SALVADOR JUJUY Y SALTA- NOROESTE ARGENTINO**

Salvador- Bahia

2018

ELIZABETH ALICIA BERTINI

**¿ATRATIVOS TURÍSTICOS COMO “PANACEA”
PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO?**

**UN ESTUDIO DE CASO COMPARATIVO ENTRE LOS DESTINOS DE SAN
SALVADOR DE JUJUY Y SALTA- MUNICIPIOS DEL NOROESTE ARGENTINO**

Disertación presentada al Programa de Pos-
Graduación en Administración, Facultad de
Administración. Universidade Federal da Bahia
como requisito parcial para obtención del grado de
Magíster en Administración.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Alban Suarez

Salvador- Bahia

2018

Escola de Administração - UFBA

B544 Bertini, Elizabeth Alicia.

?Atractivos turísticos como “panacea” para el desarrollo turístico? um estudo de caso comparativo entre los destinos de San Salvador de Jujuy y Salta- municipios del noroeste argentino / Elizabeth Alicia Bertini. – 2018. 247 f.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Alban Suarez.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.

1. Turismo – Desenvolvimento - Salta (Argentina) – Estudo de casos.
2. Turismo – Desenvolvimento – San Salvador de Jujuy (Argentina) – Estudo de casos. 3. Estudo comparado. 4. Turismo – Condições econômicas - Salta (Argentina). 5. Turismo – Condições econômicas - San Salvador de Jujuy (Argentina). 6. Modelos em administração. I. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração. II. Título.

338.4791

ELIZABETH ALICIA BERTINI

**¿ATRATIVOS TURÍSTICOS COMO “PANACEA”
PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO?**

**UN ESTUDIO DE CASO COMPARATIVO ENTRE LOS DESTINOS DE SAN
SALVADOR DE JUJUY Y SALTA- MUNICIPIOS DEL NOROESTE ARGENTINO**

Disertación presentada al Programa de Pos-Graduación en Administración, Facultad de Administración, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtención del grado de Magíster en Administración, para la banca examinadora constituida por los siguientes profesores.

Jueces examinadores

Prof. Dr. Marcus Alban Suarez

Doctor en Economía pela Universidade de São Paulo, Brasil (1998).

Prof^a. Dr^a. Elisabeth Regina Loiola da Cruz Souza

Doctora en Administración por la Universidade Federal da Bahia, Brasil (1998).

Prof^a. Dr^a. Siegrid Guillaumon Dechandt

Doctora en Administración Universidade Federal da Bahia, Brasil (2011).

Salvador- Bahia, 18 de mayo de 2018

AGRADECIMIENTOS

GRATIDÃO!

Agradecer siempre es un proceso inagotable, ya que nunca son suficientes las palabras, ni los reconocimientos, perdón a aquellos que no se reflejan en estas líneas. Este proyecto se lo dedico a todas aquellas personas que me ayudaron a seguir adelante y ha no desistir en los momentos de flaqueza.

Especialmente a mi madre, bella y luchadora, quien es símbolo de inspiración y superación constante. Gracias por el amor, comprensión, apoyo y por ser un ejemplo de MADRE.

A mi padre, que dios lo tenga a su lado, quien en su corta vida me enseñó lo que es la pasión por lo que amas, hasta dejar el alma y cuerpo en ello. Siempre serás mi guía en el cielo.

A mis abuelos Negra, Chola y Oscar, quienes me acompañaron en mis primeros pasos universitarios y quienes siempre creyeron en mí.

A mi hermano Andrés, por ser un ejemplo de desarrollo laboral y por los momentos compartidos a través de los años.

A mi amigo perruno de cuatro patas, Lalo, que a pesar de sacarme canas verdes me acompaña todos mis días y en todas mis aventuras.

A mis amigas de la infancia Vale, Gi, Ceci, Sofía y Eze, a aquellas que conocí en la adolescencia, Cin y Agos; en la Universidad Ani y Gaby; a mis amigos de la OEA: Uriel, Yaimar, Roger, Carlos, Yaime, Lucia y Luz; y aquellos que los viajes me regalaron, Marianela, Nara, el Gordo, Matheus, los españoles y Loris.

A mis roomies: Carolina “la chiqui” y Cony “mi chilenuita”, por ser parte de esta aventura. Brasil nos unió para ser una familia de hermanas, agradezco su apoyo en todo momento, fueron mi sostén en las horas grises y mis sonrisas en las horas de alegría. Sin ustedes esta experiencia sería un vacío.

A toda mi familia, tías, tíos, primos y primas que incansablemente me han transmitido palabras de aliento y conforto emocional.

A mi compañero “fanfarrón barbudo”, Douglas, quien fue lector y crítico de mi tesis, quien seco mis lágrimas cuando quería desistir, quien me empujo a seguir y a quien agradezco muchas enseñanzas dejadas. Gracias por soportar mis ratos de histeria. Por ser único.

A la sabiduría que es luz y que fue dada por Dios, por quien soy hija de dios e ilumina todas mis acciones. Siempre estoy en la luz y en plena alegría. Dios, Luz de infinita y universal sabiduría.

A mi Orientador, Marcus Albán, agradezco por su apoyo y por los conocimientos transmitidos. Gracias por hacer un tiempo en su agitada agenda laboral y ayudarme en este proceso magistral. A la UFBA, OEA y CAPES, por brindarme esta oportunidad maravillosa, no solo educativamente sino también por la experiencia vivida. A todos mis profesores, formadores y motivadores innatos, quienes me permitieron estar donde estoy hoy. Especialmente a Blanca Franzante.

Agradezco a todas las instituciones y personas entrevistadas, a aquellos que me brindaron un techo y comida, a cada uno que compone esas provincias asombrosas, Salta y Jujuy. Particularmente sin ustedes esta investigación no podría haberse realizado. Sinceramente Gracias Totales.

¡No puedo dejar de agradecer a Brasil y a su pueblo, país tropical y bendecido por dios, bonito naturalmente, que belleza de país!

“No llores porque terminó, sonríe porque sucedió”

Gabriel García Márquez (Cien años de soledad, 1967)

“Embora ninguém pode voltar atrás e fazer um novo começo. Mas qualquer um pode
recomeçar e fazer um novo fim”

Chico Xavier (Somos o que atraímos, 1910)

BERTINI, Elizabeth Alicia. ¿Atractivos turísticos como “panacea” para el desarrollo turístico? Un estudio de caso comparativo entre los destinos de San Salvador de Jujuy y Salta- municipios del noroeste argentino. 246 f. 2018. Disertación (Maestría en Administración) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMEN

Esta investigación se basa en el progreso local a partir de la planificación del desarrollo turístico, premisa difundida ampliamente en las últimas décadas y aplicada para el estudio de caso comparativo entre los destinos de Salta y Jujuy, noroeste argentino. Hay varios antecedentes que contemplan al desarrollo turístico como resultado de los atractivos turísticos propios de cada destino, los cuales provocan la motivación de desplazamiento de la demanda y en consecuencia, originan la economía turística. Sin embargo, esto no se aplica en todos los casos. Provincias como Salta y Jujuy, ambas en el mismo eje turístico, difieren en su desarrollo, estrategias, planificación y gobernanza. Frente a esta situación, y posterior análisis de los destinos, se busca explicar el porqué de esta disparidad ¿Por qué buenos atractivos turísticos no siempre implican un efectivo desarrollo turístico? Para comprender y explicar resultados tan dispares en torno al desarrollo turístico, fueron analizados los diversos componentes: la económica turística, la sociedad, los atractivos autóctonos y planificados, aspectos políticos-institucionales incluyendo la historia del lugar, los acuerdos institucionales, así como los proyectos que favorecieron a la actividad turística y a la participación asociativa de la comunidad en la toma de decisiones. La teoría de la Nueva Economía Institucional y los costes de transacción, junto con la Geografía Humanística y los aportes de Robinson y Acemoglu, auxiliaron a evidenciar las disparidades entre los destinos estudiados. Este trabajo permitió concluir que una buena estructura de gobernanza, en la cual hay conocimiento de costes y correcta gestión de las relaciones institucionales, es esencial para lograr un desarrollo turístico. Además, contribuye a dar una nueva perspectiva sobre los atractivos turísticos en el desarrollo turístico y sobre la importancia de la conectividad en red de las instituciones.

Palabras-claves: desarrollo turístico local, atractivos turísticos, buenas estructuras de gobernanza, relaciones, destinos de Salta y Ssa. De Jujuy.

BERTINI, Elizabeth Alicia. Atrativos turísticos como “panaceia” para o desenvolvimento turístico? Um estudo de caso comparativo entre os destinos de San Salvador de Jujuy y Salta-municípios do noroeste argentino. 246 f. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

RESUMO

Nesta pesquisa, baseamo-nos no progresso local a partir do planejamento do desenvolvimento turístico, premissa difundida amplamente nas últimas décadas e retomada neste trabalho para o estudo de caso comparativo entre os destinos de Salta e Jujuy, noroeste Argentino. Observou-se que muitos antecedentes contemplam o desenvolvimento turístico como resultado dos atrativos turísticos próprios de cada destino, os quais provocam a motivação de deslocamento da demanda e, por conseguinte, originam a economia turística. Todavia, isto não acontece em todos os casos. Províncias como Salta e Jujuy, ambas no mesmo eixo turístico, diferem em seu desenvolvimento, estratégias, planejamento e governança. Diante deste quadro e posterior análise dos destinos, procura-se explicar o porquê desse acontecimento. Por que bons atrativos turísticos nem sempre implicam um efetivo desenvolvimento turístico? Para compreender e explicar resultados tão disparem em torno ao desenvolvimento turístico, foram analisados diversos componentes: a economia turística, o social, os atrativos autóctones e planejados e aspectos político-institucionais incluindo a historicidade dos destinos, os arranjos institucionais, assim como os projetos que favorecem o turismo e a participação associativa da comunidade na tomada de decisões. A teoria da Nova Economia Institucional e os custos de transações, junto com a geografia humanísticas e os aportes de Robinson e Acemoglu, auxiliaram a evidenciar as disparidades entre os destinos estudados. O trabalho permitiu concluir que uma boa estrutura de governança com conhecimento dos custos, aliada com uma correta administração das relações institucionais é essencial para alcançar um desenvolvimento turístico. Além, fornece uma nova perspectiva sobre os atrativos turísticos no desenvolvimento turístico e, sobre a importância da conectividade em rede das instituições.

Palavras-chave: desenvolvimento turístico local, atrativos turísticos, boas estruturas de governança, relaciones, destinos de Salta e Ssa. De Jujuy.

BERTINI, Elizabeth Alicia. Tourist attractions as a “panacea” on tourism development? A comparative case study research between the destinations of San Salvador de Jujuy and Salta-argentine northwestern. 246 f. 2018. Dissertation (Master in Administration) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018.

ABSTRACT

This research is based on local progress on tourism development planning, a premise broadly disseminated in recent decades and applied to the comparative case study research between the destinations of Salta and San Salvador de Jujuy, argentine northwestern. There are several antecedents that contemplate the tourism development as a result of the tourist attractions of each destination, which provoke the motivation of displacement of the demand and consequently, originate the tourist economy. However, this does not apply in all cases. Provinces such as Salta and Jujuy, both on the same tourism axis, differ in their development, strategies, planning and governance. Facing this situation, and subsequent analysis of the destinations, this research seeks to explain the reason for this disparity. Why do good tourist attractions not always imply an effective tourism development? To understand and explain this results about the developments differences, several components were analyzed: the tourist economic, the society, the autochthonous attractions and planned attractions, the political-institutional including the history of the place, the institutional agreements, as well as projects that encouraged the tourist activity and the associative participation of the community in decision making. The theory of the New Institutional Economy and transaction costs, together with the Humanistic Geography and Robinson and Acemoglu contributions, helped to show the disparities between the destinations studied. This study concluding that a good governance structure, with knowledge of costs and proper management of an institutional relationship, is essential to achieving tourism development. In addition, contribute to give a new perspective about tourist attractions in tourism development and the importance of a virtuous institution`s network.

Keywords: local tourism development, tourist attractions, good governance structures, relationship, destinations of Salta and San Salvador de Jujuy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa del Noroeste Argentino.....	20
Figura 2 - Esquema estratégico de análisis de estudio	27
Figura 3 - Bloques de entrevistas	40
Figura 4 - Esquema funcional del método ODIT (AFIT, 2001 apud. (PIMENTEL, 2016).....	47
Figura 5 - Framework de investigación.....	49
Figura 6 - Enfoque institucional y el espacio	73
Figura 7 - Mapa de la provincia de Jujuy	80
Figura 8 - Foto de la plaza central de Jujuy (Época de vacaciones invernales.....	82
Figura 9 - Altas y bajas de las unidades de alojamiento 2013-2016	95
Figura 10 - Distribución de las agencias turísticas por localidades.....	96
Figura 11 - Foto de la nueva terminal de ómnibus de Ssa de Jujuy	97
Figura 12 - Mudanzas institucionales dentro del sector público y turística de Jujuy.....	99
Figura 13 - Síntesis de las estrategias del plan estratégico.....	102
Figura 14 - Mapa de las zonas turísticas de Jujuy y sus circuitos turísticos.....	105
Figura 15 – Foto del Cerro los 7 Colores y Purmamarca	107
Figura 16 - Evolución del PB en Jujuy 2002-2010 en referentes de turismo.....	114
Figura 17 - mensual de arribos vía aeropuerto Horacio Guzmán (2012-2016.....	116
Figura 18 - Foto del Cabildo y Museo de la Policía de Jujuy	117
Figura 19 - Foto Frente de la Biblioteca Provincial	117
Figura 20 - Diagrama de la conectividad entre instituciones desde Nación hasta municipal de Jujuy	118
Figura 21 - Esquema Grafico de la red de actores públicos y privados de la ciudad de Jujuy.....	123

Figura 22 - Mapa de la Provincia de Salta.....	125
Figura 23 - Foto desfile de la Guardia por día de la virgen en la plaza 9 de Julio	132
Figura 24 - Mudanzas institucionales público-privadas de Salta	135
Figura 25 - Organigrama de la Secretaria Municipal de Turismo de la ciudad de Salta.....	136
Figura 26 - Ejes del plan Salta SI +	143
Figura 27 - Mapa turístico del recorrido del tren a las Nubes	148
Figura 28 - Foto Parada del Tren Viaducto La Polvorilla	149
Figura 29 - Evolución de la demanda turística 1998-2006.....	154
Figura 30 - Evolución de la demanda turística 2007-2017.....	154
Figura 31 - Evolución de la oferta hotelera 1998-2009.....	155
Figura 32 - Evolución de la oferta hotelera 2012-2016.....	155
Figura 33 - Gráficos de Evolución de las agencias de viajes 2010-2016.....	156
Figura 34 - Gráfico de Arribos 2014-2016.....	157
Figura 35 - Principales complejos productivos en Salta (1997-2012).....	158
Figura 36 - Gráfico de la Importancia Turística en la economía Salteña 1999 -2009.....	159
Figura 37 – Foto de la Fachada de restaurante de comida rápida.....	162
Figura 38 - Foto del Cabildo de Salta.....	163
Figura 39 - Foto de la Preservación de la fachadas y colores de los restaurantes - PRAC ...	163
Figura 40 - Foto de la Iglesia y Museo San Francisco	164
Figura 41 - Foto del Área revitalizada del teleférico.....	165
Figura 42 - Foto del Espectáculo promovido por la Secretaria Municipal de Turismo	165
Figura 43 - Foto de Promoción provincial de Salta en ómnibus locales	166
Figura 44 - Diagrama de la conectividad entre instituciones desde Nación hasta el nivel municipal de Salta	168
Figura 45 - Esquema de los centros relacionales de la gestión participativa de Salta.....	168

Figura 46 - Esquema Grafico de la red de actores públicos y privados de la ciudad de Salta	174
Figura 47 - Comparación de los atractivos autóctonos y planificados.	184
Figura 48 - Esquema de la relaciones en los destinos	191
Figura 49 - Esquema estratégico de estudio final.....	204

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 - Fuente de evidencias.....	36
Cuadro 2 - Entrevistas según el período de contacto con los entrevistados	40
Cuadro 3- Entrevistados mediante entrevistas.....	41
Cuadro 4 – Proceso de analisis	45
Cuadro 5 – Criterios e indicadores del modelo ODIT.....	48
Cuadro 6 – Criterios e indicadores de la investigación	50
Cuadro 7 - Síntesis del Plan Estratégico Sustentable de la Provincia de Jujuy.....	101
Cuadro 8 - Regiones Valles, Puna y Yungas (ex. Quebrada).....	106
Cuadro 9 - Análisis jerárquico de la oferta turística de San Salvador de Jujuy	110
Cuadro 10 - res del Plan Salta Si +.....	142
Cuadro 11 - Regiones y modalidades turísticas de Salta.....	144
Cuadro 12 - Análisis jerárquico de la oferta turística de Salta, capital	151
Cuadro 13 - Leyes Promocionales para la inversión (líneas de crédito)	161
Cuadro 14 - Recapitulación de las evidencias empíricas relacionadas a las instituciones, redes y transacciones.....	192
Cuadro 15 - Síntesis de las evidencias empíricas	192
Cuadro 16 - Síntesis de las evidencias empíricas	202

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Influencia de Turistas.....	22
Tabla 2 - Cantidad de plazas hoteleras por tipo	156
Tabla 3 - Evolución de las agencias de viajes 1994-2010 (provincial).....	157
Tabla 4 - Bases iniciales	178
Tabla 5 - Dimensión económica – Rentabilidad	179
Tabla 6 - Conectividad (aérea y terrestre)	180
Tabla 7 - Planta turística: Hoteles y parahoteles (registrados)	181
Tabla 8 - Agencias turísticas (registradas)	181

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

ADOPTA	Asociación de Operadores y Prestadores de Turismo Alternativo Norte Argentino
AFIT	Asociación Francesa de ingeniería turística
AHTRA	Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina
ASAT	Asociación Salteña de Agencias de Turismo
CFT	Consejo Federal de Turismo
DL	Desarrollo local
DT	Desarrollo turístico
ECT	Economía de costes de transacción
FAEVYT	Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo
M.s.n.m	Metros sobre el nivel del mar
MAM	Museo Antropológico Moderno de Alta montaña Salta
MINTUR	Ministerio de Turismo de la Nación
NEI	Nueva Economía Institucional
NOA	Noroeste argentino
ODIT	Observación, desarrollo e ingeniería del Turismo
OMT	Organización Mundial del Turismo
PFTS	Plan Federal de Turismo Sustentable
PP	Políticas públicas
Ssa	San Salvador
TCO	Turístico
TMO	Turismo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
YPF	Yacimientos Petrolíferos Fiscales S.A

SUMARIO

1. INTRODUCCIÓN	18
1.1 EL PROBLEMA DEL DESARROLLO TURÍSTICO	18
1.2 OBJETIVOS	28
1.2.1 Objetivo General	28
1.2.2 Objetivos Específicos	28
1.3 SUPUESTOS	28
1.4 JUSTIFICATIVA	29
1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	31
2. METODOLOGÍA	33
2.1 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO.....	35
3. PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO: UN SISTEMA INTEGRADO ENTRE ATRACTIVOS, ESTRUCTURAS DE GOBERNANZAS Y REDES ACTORALES.	51
3.1 LA PLANIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS	55
3.2 LA RELEVANCIA Y LIMITACIONES DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS	58
3.2.1 El alcance limitado de los atractivos turísticos y la infraestructura	61
3.3 LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL.....	65
3.3.1 Supuestos comportamentales	67
3.3.2 Niveles de análisis de la NEI	68
3.4 LA NEI Y LA GEOGRAFÍA HUMANÍSTICA	70
3.5 LA TEORÍA Y EL SISTEMA TURÍSTICO	76
4. LA ECONOMÍA Y EL DESTINO TURÍSTICO 1: SAN SALVADOR DE JUJUY, PROVINCIA DE JUJUY	80
4.1 ENCUADRAMIENTO HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE JUJUY..	82
4.1.1 La presencia del mundo minero en la sociedad Jujeña	86
4.1.2 Mudanzas económicas e institucionales en el tiempo: el nacimiento de un poderío extractivista	89
4.2 “EL DESPERTAR” DEL TURISMO JUJEÑO	90
4.2.1 Evolución de la infraestructura turística en las últimas décadas	95
4.2.2 Formación del sistema institucional turístico jujeño	98

4.2.3	Planes Estratégicos de Turismo 2003-2016	100
4.3	ATRATIVOS TURÍSTICOS	104
4.4	DESEMPEÑO DEL DESTINO TURÍSTICO	113
4.4.1	Actores locales como gestores del destino turístico	120
5.	LA ECONOMIA Y EL DESTINO TURÍSTICO 1: CIUDAD DE SALTA, PROVINCIA DE SALTA	124
5.1	ENCUADRAMIENTO HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE SALTA 125	
5.2	HERENCIA DE GUERRAS ENTRE GAUCHOS Y ELITE LOCAL	127
5.2.1	El gaucho, la agricultura y la distribución de tierras.....	129
5.3	“EL DESPERTAR” DEL TURISMO SALTEÑO	132
5.3.1	Una proeza en la actividad turística: el sistema turístico institucional Salteño 133	
5.3.2	Planes Estratégicos de Turismo 2000-2016	137
5.4	ATRATIVOS TURÍSTICOS	144
5.4.1	Los atractivos de la ciudad de Salta y sus alrededores	145
5.5	EVOLUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS	153
5.6	DESEMPEÑO DEL DESTINO TURÍSTICO	159
5.6.1	Actores locales como gestores del destino turístico	169
6.	COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: SALTA Y SAN SALVADOR DE JUJUY	176
6.1	SISTEMATIZACIÓN DE LAS DISPARIDADES TURÍSTICAS DE SALTA Y JUJUY.....	176
6.2	ANÁLISIS DE LAS DISPARIDADES DEL DESEMPEÑO DE LOS DESTINOS DESDE LA NEI.....	184
6.2.1	Relaciones transaccionales en los destinos turísticos.....	191
6.3	SALTA Y JUJUY, DOS DESTINOS TURÍSTICOS CON UNA TRASFORMACIÓN MARCADA POR UN PASADO SOCIOECONÓMICO	192
7.	CONSIDERACIONES FINALES	207
7.1	LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS	212
8.	REFERÊNCIAS	215
8.1	SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS.....	226
8.2	ARCHIVOS JUDICIALES, BOLETINES OFICIALES, LEYES, NORMAS Y RESOLUCIONES CONSULTADAS Y BRINDADAS POR ORGANISMOS PÚBLICOS	227
9.	APÉNDICE	229
10.	ANEXO.....	236

1. INTRODUCCIÓN

“El verdadero viaje de descubrimiento consiste no en buscar nuevos paisajes, sino tener nuevos ojos”

Marcel Proust

1.1 EL PROBLEMA DEL DESARROLLO TURÍSTICO

Desde los inicios de la actividad turística, el desarrollo del sector es un tema controversial y generador de disputas. Estas discusiones se centran en la ausencia de modelos turísticos competentes y particulares al contexto de cada destino. El modelo comúnmente empleado se centró en la generación de divisas, inversiones de desarrollo urbano, infraestructura y la hotelería: como así también el turismo en masa con escasos destinos diferenciados y con énfasis en los atractivos turísticos como elementos fundamentales para un posible desarrollo. A partir de esto, y tomando como base el desarrollo local, impulsado desde hace varios años con el Plan Federal de turismo (PFETS) por medio de la regionalización y autonomía de municipios, el turismo en Argentina se vio como foco disparador económico. A raíz de la importancia global de esta actividad surge la necesidad de su análisis y de los aspectos que llevan a un desarrollo, así como plantearnos si contar con atractivos turísticos sería más que suficiente para lograrlo. Por eso esta investigación pretende dilucidar tales factores, por medio de un análisis comparativo entre los destinos de Salta y Jujuy, del noreste argentino, a modo de comprender y vivenciar este fenómeno.

Muchos países (como España, Francia y países en vías de desarrollo como república Dominicana, Costa Rica, etc) tomaron al turismo como fuente principal de la economía local, siendo proveedora de grandes flujos de inversión y empleo (OMT, 2002). Según la OMT (2017) el turismo se ha caracterizado por un crecimiento perceptible, a pesar de las crisis suscitadas en la actividad, pasando históricamente de U\$ 25 millones en 1950 a 278 millones en 1980, 674 millones en 2000, 1.1 millones en 2015 y U\$ 1.235 millones en 2016. En términos de generación anual de ingresos por turismo internacional, las cifras son significativas llegando a USD 1.350 miles de millones. El crecimiento anual promedio se sitúa en 6,7% para el período

de 25 años, lo que implica que se ha multiplicado por 6 el volumen de gasto por turismo internacional. Asimismo, diversas estimaciones señalan que a nivel mundial el turismo explica entre el 9 y 10% del PIB global, genera 1 de cada 10 puestos de trabajo, es responsable del 6% de las exportaciones totales, y 30% de las exportaciones de servicios, colocándose la actividad turística como la tercera mayor categoría de exportación. La actividad turística representa el 40 % de las exportaciones mundiales en economías emergentes (porcentaje superior a la media mundial del 30%), el 7% de exportaciones globales de bienes y servicios y que lleva siendo una actividad que crece rápidamente más que el comercio mundial de mercancías, ocupando el tercer puesto como categoría mundial de exportación. En los últimos años se produjeron 348 millones de entradas internacionales, dando a un crecimiento entre el 4 y 5 %, demostrando mejoría en contraposición con las bajas del año 2015 [-7,3%] (OMT, 2017).

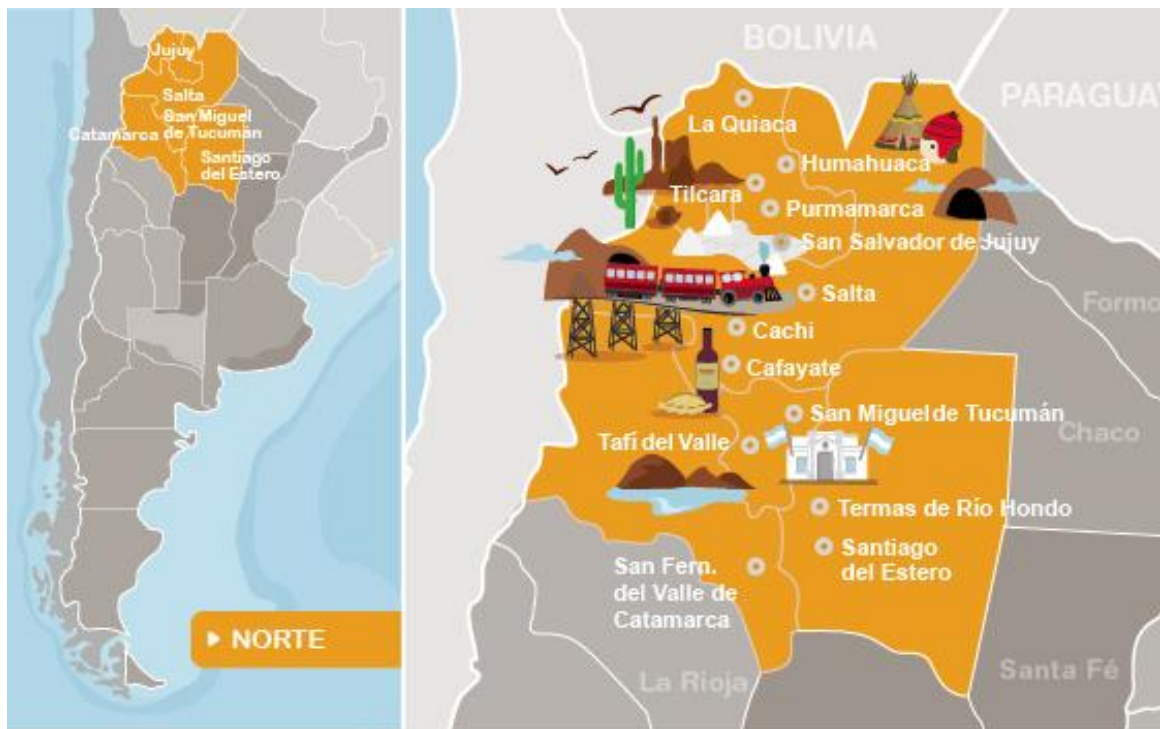
En Argentina el turismo no ha sido un hecho menor, podemos destacar que el país se encuentra en la posición n° 46 del ranking mundial de la OMT¹, con una base de 270 mil empleos del sector. En cuanto al turismo nacional o doméstico, se dio un crecimiento del 4,3 % hasta el año 2012, luego se vio paralizado por la crisis económica nacional y reactivado en el último semestre 2017 (Informe Turístico conferido por las autoridades Regionales, 2017). Esta primacía de la actividad denota lo propuesto en el PFETS, en lo que refiere a la regionalización de manera integrada, sustentable, con articulaciones dentro de las regiones, teniendo por eje primordial su apoyo en el turismo receptivo y atenuador de la pobreza. En concreto, el plan da un valor estratégico bajo la regionalización, “donde cada región turística de nuestro país asume el compromiso de planificar e imaginar su futuro, construyéndose de manera participativa y colaborativa, a partir de sus particularidades sociales, ambientales, político-institucionales y económicas” (PFETS, 2016, p. 5). Desde 1998 y aún más con la concretización del Plan Federal de Turismo, la regionalización y el localismo, se vieron acentuados, ganando nombradía lo local o regional. En este escenario de desarrollo regional, es que entran las diversas regiones turísticas, siendo la región Norte una de las más visitadas dentro del destino país².

1 <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419043>

2 <http://www.yvera.gob.ar/estadistica/documentos/descarga/59f0080a467fb.pdf>

La región norte, como es visible en la figura 1 “Mapa del Noroeste Argentino”, conforma un territorio con seis provincias, Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán, estos territorios comparten huellas de los tiempos originarios del país y vestigios de muchas expresiones heredadas que forman la identidad singular del Norte. Cada provincia se destaca en particular por la variedad de paisajes, entre ellas las que conciernen a nuestro trabajo son, **Salta y Jujuy**. Por su parte, la provincia de Jujuy, limítrofe con Chile y Bolivia dentro del Corredor Bioceánico, y destacada por su atractivo natural la **Quebrada de Humahuaca** (declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2003)³. Mientras, la provincia de Salta, más conocida como “La Linda”, es un crisol de tradiciones gauchas, hispanas y originarias, circundada por una geografía de montañas, quebradas y pequeños poblados.

Figura 1- Mapa del Noroeste Argentino



Fuente: Rumbo Familiar - Información turística sobre la República Argentina (<http://www.rumbofamiliar.com/destinos/argentina/norte/>)

³ **Quebrada de Humahuaca:** debemos entender el término quebrada como la mención a un valle profundo. El nombre Humahuaca deviene de una ciudad que compone esta región. Ubicado íntegramente en la provincia de Jujuy, en el norte argentino, y es, protagonista atractor de esta región. Véase capítulo número 4 “La economía y el destino turístico de Jujuy- ciudad” para ampliar.

La región Norte fue habitada por nativos de diversos grupos como, los quechuas, aimaras, calchaquíes, diaguitas, huarpes, omaguacas, entre otros (el norte se encuentra con la mayor cantidad de etnias de Argentina); hasta vestigios del paso de los Incas en su extensión al sur. Esta herencia se refleja en los fuertes, pucarás⁴ y otras construcciones que se divisan a lo largo y ancho de la región. Así mismo, podemos observar los rastros de la herencia hispana, a través de las diversas luchas y guerras contra la conquista española. Esto llevo a que la región sea escenario de batallas y próceres, como Manuel Belgrano⁵ y Martín Miguel de Güemes⁶. Una de las batallas más recordadas fue librada en 1812, encabezada por Manuel Belgrano en el famosos Éxodo Jujueño. También se dieron guerras de caudillos entre unitarios y federales, dando una historia aguerrida única y de orgullo nacional y local. El análisis particular de cada caso turístico se detalla en el capítulo cuatro y cinco, donde se abarcarán las dimensiones trabajadas en el a partir de las entrevistas abiertas, fuentes secundarias y primarias, así como las observaciones obtenidas in situ.

El turismo en esta región fue tomando impulso desde la década de los 1970, y pasando a un fuerte apogeo en los 1990, entre diversas crisis económicas y epidemias de cólera. Actualmente la provincia de Salta se encuentra entre los tres primeros destinos de Argentina (sin contar el área metropolitana que abarca el 39,7%, NACION, 2015), y cuenta con una alta empleabilidad turística. La región conforma el 8% del PIB regional (DIPEC, 2014). Como podemos observar, el turismo en las provincias genera impactos positivos, pero también puede ocasionar la disparidad entre los destinos, como es el caso de Salta respecto a Jujuy, superándolo en un 7 % (véase tabla 1). A pesar de los avances turísticos en la región, nos encontramos, en una visión inicial, con diferencias entre ambos destinos. Por un lado, Salta, presenta a simple rasgos una transformación turística notoria, resultado positivo de dos planes estratégicos bien sucedidos y un sistema productivo turístico mancomunado en unión con los actores públicos-privados. Por otro lado, nos encontramos con Jujuy que presenta una posición

4 Ver referencia en capítulo de Salta

5 Manuel José Joaquín del Corazón de Jesús Belgrano fue un diplomático, economista, periodista, político, abogado y militar rioplatense.

6 Martín Miguel Juan de Mata de Güemes Goyechea fue un militar y político argentino nacido en Salta que cumplió una destacadísima actuación en la Guerra de Independencia de la Argentina, Gobernador de Salta y militante gaucho.

menor en cuanto a esa transformación sucintada en la provincia hermana, a pesar de contar con uno de los mayores atractivos naturales del norte argentino, la Quebrada de Humahuaca.

Tabla 1 - Influencia de Turistas

	Visitantes a hoteles	
	Totales como % población	Extranjero % visitantes
CABA	166%	50%
La Pampa	38%	3%
Córdoba	34%	5%
Santa Fe	22%	8%
E. Ríos	17%	6%
Bs. As.	12%	1%
Misiones	53%	30%
Formosa	25%	25%
Chaco	17%	5%
Corrientes	11%	16%
Salta	66%	17%
Catamarca	28%	2%
S. Estero	28%	2%
Tucumán	23%	5%
La Rioja	21%	3%
Jujuy	19%	10%
S. Luis	63%	2%
Mendoza	43%	28%
S. Juan	19%	15%
T. Fuego	203%	44%
S. Cruz	125%	38%
R. Negro	105%	24%
Neuquén	76%	11%
Chubut	34%	14%

Incluye visitantes en para-hoteles

Fuente: IERAL de Mendoza, con base en INDEC, 2014

En este contexto, el turismo y la economía de exportación, se ven unidas en la concepción de “industria” de exportación como aquella que vende una cantidad significativa de sus bienes o servicios fuera del lugar turístico. Es evidente que el turismo responde a la fórmula de exportación, donde el dinero va de X a Y por causa de W, es decir, genera divisas a partir del consumo de servicios o bienes de esta actividad. Dentro de tal contexto y a causa de esto,

el turismo es visto como un excelente instrumento de desarrollo en regiones que precisan de mercados externos para avanzar, siendo una herramienta que trabaja como medio no tradicional de “exportación”. En este proceso el consumidor externo es atraído para hacer uso del “producto”: atractivos turísticos. Este producto en un principio fue percibido como “imagen-país” por medio de la promoción del propio lugar de origen. Esta característica del turismo hace parecer que, habiendo atractivos naturales, para desarrollar el sector, solo bastaría con invertir en la construcción de infraestructura de acceso. Pero la realidad no es tan simple, ocurre que, en turismo como los consumidores tienen que llegar hasta el local de “producción”, el lugar debe ser adecuado para recibirlos lo cual no es un detalle menor, siendo que los atractivos y los ambientes urbanos son bienes públicos. Por este hecho, el desarrollo turístico exige un desarrollo integrado con estructuras de gobernanza complejas, como es percibido en la literatura referente a la planificación del sector. Sin embargo, a pesar de la existencia de toda la literatura que trata el problema, en varios lugares del mundo, regiones y ciudades con buenos atractivos turísticos se sigue sin conseguir el deseado desarrollo.

Al mismo tiempo, es importante entender que el turismo es una actividad que viene adquiriendo espacio en las políticas públicas gubernamentales, especialmente a través de las gestiones de los destinos turísticos y en la formación de las diversas planificaciones para su desarrollo. Según Silveira (2006), que para desarrollar ventajas comparativas en los territorios y así formarse como espacios más integrados y competitivos, los procesos de planificación necesitan contar con políticas públicas adecuadas a la realidad regional. Por esto, muchos países toman al turismo como una estrategia frente a las diferencias regionales y desigualdades sociales presentes, y al mismo tiempo como un medio para generar una valorización económica. Sin embargo, ser una herramienta unívoca para eliminar estas desigualdades radicadas en el territorio, sino más bien una actividad con capacidad transformadora, pero sin ir lejos del tratamiento de los factores cualitativos del desarrollo. De este modo, siendo el servicio turístico parte de la comercialización internacional, debe adoptar los mismos patrocinos que poseen los bienes transables.

Por otro lado, avanzamos sobre otros temas socioculturales que se tratan en esta investigación, como la idea de comunidad, identidad y pertenencia de la sociedad respecto a cómo este enclave se refleja e influencia en la economía local. Como reflexión necesaria en

torno al valor del desarrollo local, nace intrínsecamente la diligencia de citar brevemente a la comunidad y su rol protagónico dentro del desarrollo.

Muchas veces, la palabra comunidad es banalizada y utilizada para referirse a los suburbios, grupos étnicos, naciones o ciertas fallas de la sociedad. Por contrario, nosotros enfatizaremos en la noción de Ferdinand Tönnies (1984), quien plasma a la comunidad como un grupo de personas organizadas con acciones voluntarias para la conservación de la unión, de voluntad propia. Por esto, podemos determinar que una comunidad tiene intereses comunes y solidarios, que convergen en una identidad local. Según Ander- Egg (1987) la expresión comunidad:

sirve para designar a una agrupación organizada de personas que se perciben como unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento, objetivo o función común, con conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interacciona más intensamente entre sí que en otro contexto. Traducción nuestra (p. 203)

Según Terry Gregorio (2010, p. 5) la comunidad interactúa con otros factores transversales, entre ellos: el territorio, el sentimiento de pertenencia, población y recursos. En cuanto al territorio, lo definimos como lugar delimitado por normas o distribuciones jurisdiccionales. La población, como aquel grupo de personas que habitan ese territorio. Los recursos, como el “conjunto de elementos humanos, materiales e institucionales de que dispone y a los que puede recurrir una comunidad para atender sus necesidades y resolver sus problemas” (ANDER EGG, 1987, p. 217) y pueden ser: humanos, culturales, naturales y económicos. Ander Egg al introducir el elemento “conciencia de pertenencia” lo constituye como “la presencia de un grupo humano ubicado en un territorio determinado portador de cultura, una identidad cultural, valores, tradiciones y creencias propios que le confieren autenticidad y singularidad”, siendo el “resultado de la interacción entre los factores expuestos [...] que bien gestionados, garantizan a los miembros de la comunidad una participación activa en el diseño, ejecución, evaluación y control de las políticas de desarrollo” (TERRY GREGORIO, 2010, p. 4). Esta pertenencia es producto de múltiples factores (territorio, historia, lengua, tradiciones, etc.) y es inseparable de la identidad cultural, entendida como un conjunto de significaciones y representaciones perdurables y compartidas por un grupo social que, a través de la historia y el espacio natural, junto con sus elementos socioculturales, se reconocen

como relacionados entre sí. Esto contribuye al arraigo y pertenencia de la comunidad, dando a la cohesión social, clave para la configuración del espacio y validada en la herencia histórica (Id. Ibid. pág., 6).

En esta línea, se trata al desarrollo local y los problemas que rodean esta problemática. De la misma manera dentro del desarrollo local, y su relevancia en los procesos de participación, ordenación físico-territorial, planificación y sinergia entre los actores, diversos autores (ROUSSEL, 2006; PANOSSO, 2007; ZAOUAL, 2008; BARTHOLO, SANSOLO e BURSZTYN, 2009 e BRASILEIRO, 2012) fomentan la importancia de la dinámica económica que tiene el turismo en el local. Desarrollar esta actividad requiere, por su fenómeno multisectorial, de un amplio conocimiento de las peculiaridades locales. En este sentido, debemos analizar la planificación y gestión turística (BENI, 1990; BOULLON, 1990; ACERENZA, 2008; DUNJO, 2013 e OMT, 2002) a fin de entender las acciones de los destinos turísticos. Al mismo tiempo, se recorrerá la premisa de que los atractivos turísticos son instrumentos para la planificación, pero que no son un elemento determinante a la hora del suceso turístico (MOLINA E., 2005). Dando foco a la necesidad de relevar los atractivos turísticos, ya que son claves para determinar cualquier estrategia (ANTÓN CLAVÉ, 2005).

De estos antecedentes, surge nuestra problematización, cuestión principal que nortea nuestra investigación: **¿Por qué buenos atractivos turísticos no siempre implican un desarrollo turístico?** Algunas investigaciones demuestran que esto no se presenta por igual en todos los destinos turísticos, de una manera general, buenos destinos turísticos están asociados a un conjunto de buenos atractivos. Esto, con todo, no siempre acontece.

Buscando trabajar para evidenciar por que acontece esto, escogimos realizar un estudio de casos, dentro del abordaje de réplica teórica basados en el autor Yin (2009, p. 79). Estos casos múltiples holísticos (Destino Salta- Ssa Jujuy) o también conocidos como comparativos, -como será utilizado en este trabajo, fueron analizados desde la misma perspectiva y cuestionamientos, dedicándoles un capítulo completo por cada destino estudiado y un capítulo resolutorio para el análisis convergente del desempeño. Los casos estudiados fueron las provincias de **Salta y Jujuy**, específicamente sus capitales/municipios, ambas inseridas en la región norte de Argentina. La elección de los destinos (casos) se fundamenta en las características comunes, como la región en la que se encuentran, distancia desde el centro

emisor (Buenos Aires/Salta 1466,4 km y Buenos Aires/Jujuy 1492 km), tipo de comercialización turística, tipo de turista que visita la zona, tipo de turismo, actividades económicas; a más de presentar a la actividad turística como estrategia local económica en ambos destinos.

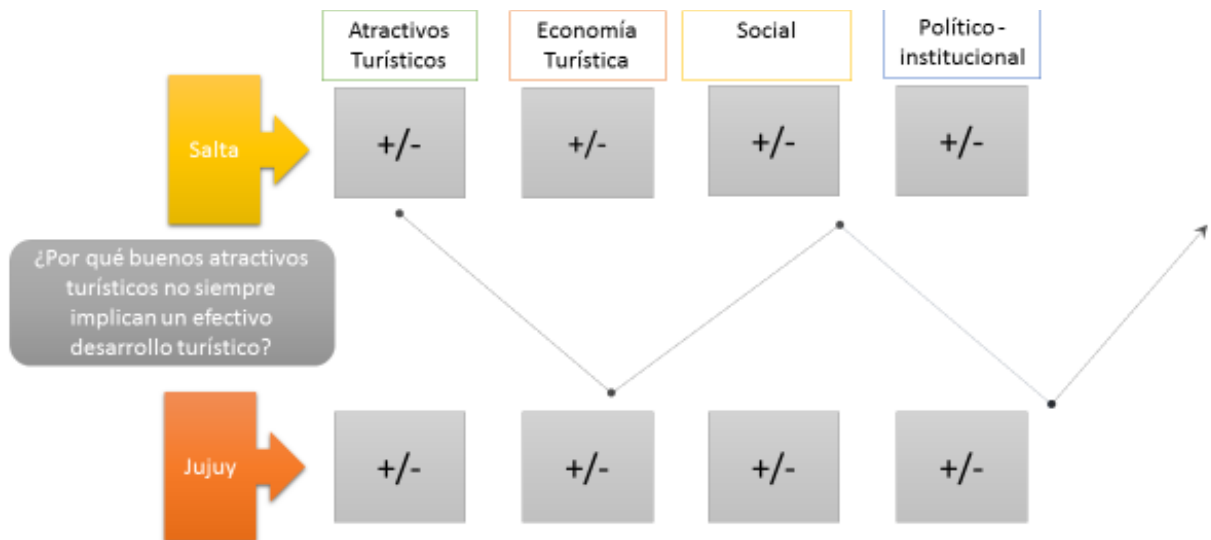
Retomando al turismo como eje motriz del desarrollo local, se propone el análisis de sus componentes, diversos autores como Molina (2005), Acerenza (2008), Arocena (2002), Madoary (2002), entre otros, señalan que dicho análisis dependen de ciertas cuestiones sociales, históricas, políticas e ideologías socioeconómicas inseridas en el local. Si bien obtienen diversas terminologías, en este trabajo tomaremos las siguientes cuestiones: **sociocultural, económica turística, político-institucional-administrativa y atractivos turísticos** (MOLINA E., 2005). Estas cuestiones dan forma a nuestro esquema investigativo, como componentes del desarrollo turístico y desde una mirada pre y pos-turística, se describió la transformación de los destinos a fin de justipreciar el desempeño de cada destino. Las dimensiones nos permitieron realizar un trazado histórico, que, desde un diagnóstico inicial, evidencia diferencias sustanciales en el desarrollo turístico de los destinos.

Nuestro tema se fundamenta en la idea de una necesidad enfocada en el local como factor diferenciador y la institucionalización de la actividad, sin colocar a los atractivos turísticos como eje univoco de desarrollo. Los atractivos turísticos han sido colocados como “panacea” en la conformación de la oferta productiva turística, así mismo varios informes determinan esa valorización exaltada en los atractivos (como guías de valorización), pero podemos observar en nuestros casos de estudio que esto no siempre se da de ese modo, por el contrario, puede adquirir perfiles muy diversos, lo que da cuenta de la complejidad de las relaciones entre los factores que estamos analizando y de la necesidad de su estudio.

A modo de cierre, exponemos nuestro esquema estratégico de análisis de estudio, el cual se sustenta de la literatura sobre los componentes y dimensiones del desarrollo (véase metodología capítulo 1). Presentamos en la figura 2, un esquema modélico desde el carácter endógeno, el cual atraviesa lo histórico, lo político-institucional, la estructura económica, la sociedad y los atractivos que conforman cada destino. Partiendo de nuestra pregunta, se muestra un esquema que permitió organizar los efectos que se presentan en cada destino. En carácter descriptivo y visual, los efectos fueron representados simbólicamente (+/-) dentro de la

perspectiva del desarrollo turístico de cada destino, con la intención de establecer una comparación a futuro, que nos permitió determinar y evidenciar los factores que se presentan o faltan en cada modelo turístico local estudiado. Este estudio abarcó desde una mirada pre-turística hasta una pos-turística y actual, a fin de dar forma al escenario turístico local de cada destino y de ello determinar nuestras conclusiones. Debemos entender atractivos autóctonos como aquellos atractivos que dieron al impulso a la actividad turística y se encajan desde la etapa pre-turística. Los atractivos planificados, como aquellos atractivos naturales, culturales y urbanos que se valorizan como tal en la etapa post-turística y luego de una “producción” dada por diversos elementos (promoción, publicidad, imagen, etc), que lograron posicionarlos turísticamente.

Figura 2 - Esquema estratégico de análisis de estudio



Fuente: elaboración propia

Por la preeminencia de la investigación, se vio apropiado realizar un análisis del desarrollo turístico de los destinos desde los inicios, siendo de mayor énfasis los años 1980-2000, por ser correspondientes al apogeo turístico local, llegando así a la actualidad hasta 2016. Este recorte temporal fue pertinente para abarcar la historicidad de la actividad en cada destino y estudiar los principales factores que lo implicaron. Así mismo, fue significativo remontar una perspectiva histórica de la conformación social de cada destino, lo que naturalmente involucró un análisis en el recorrer del tiempo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Comprender y explicar los factores que llevan a que buenos atractivos turísticos produzcan efectos diferenciales sobre el desarrollo del turismo, específicamente aplicados en los destinos de Salta y San Salvador de Jujuy, desde una mirada pre y pos-turístico hasta 2016.

1.2.2 Objetivos Específicos

De nuestro objetivo general se desdoblan los siguientes objetivos específicos:

- a) Describir e comparar las características y atractivos turísticos principales de cada destino turístico.
- b) Presentar y reconocer los diseños de planificación, institucionalismo y gobernanza que posee cada destino turístico para cada modelo de desarrollo turístico, así como mapear los actores públicos-privados implicados en ese desarrollo
- c) Sistematizar las experiencias turísticas generadas a partir desde lo sociocultural y el sistema productivo económico de los casos de estudio.

Los objetivos han sido de guía durante el proceso investigativo y en función de ellos, el problema y cuestión planteadas, se consideró que un tipo de diseño cualitativo era adecuado para realizar este estudio. Desde una lógica inductiva, buscando operar la comprensión por medio de categorías teóricas sin caer en la generalización. Es decir que los resultados emanados solo son ajustables a los casos seleccionados, pero que si permite observar nuevos factores influyentes en el desarrollo turístico.

1.3 SUPUESTOS

El primero se refiere a que los factores políticos-institucionales-administrativos que interaccionan en cada destino, tanto las transacciones relacionales como el fortalecimiento institucional dentro sistema productivo, son una alternativa para el desarrollo turístico.

El segundo se refiere al contexto sociocultural y como el reconocimiento de una identidad cultural colectiva productiva diferente y particular de cada destino, tiene influencia en el desarrollo turístico.

1.4 JUSTIFICATIVA

En el campo de la gestión turística nos encontramos con la idea de desarrollo ligado a los atractivos turísticos, colocándolos como la “panacea” para lograr esa transformación turístico-económica. Por eso mismo, en la jerga cotidiana⁷, se traspasa la idea de que buenos atractivos darán por consecuencia un desarrollo, como si fuese suficiente contar con ellos para lograr el progreso en el sector. Esta investigación apunta en la virtud de contribuir a los análisis de los destinos y proveer estudios directos sobre el accionar del desarrollo turístico, analizando como ciudades dotadas de atractivos turísticos no siempre generan un desarrollo, así como observando el institucionalismo de cada lugar y su histórico económico-social.

Además se trabaja sobre un enfoque diverso, no meramente económico, ayudando a disminuir la laguna que se encuentran dentro de los otros componentes del desarrollo turístico, siguiendo un modelo basados en diversos autores y principalmente en el análisis de Molina (2005) trabajado en su libro “Planificación integral del turismo”.

Por otro lado, creemos pertinente desarrollar trabajos investigativos que abarquen más allá del componente económico, si bien a través de los años suscitaron diversos trabajos con otros abordajes, como el elemento humano y la comunidad, todavía nos encontramos con trabajos que no evidencien (con casos concretos) estos temas. Por su parte, si bien el estudio y elaboración científica sobre el desarrollo y la gestión o planificación del turismo alcanzó notoriedad⁸, tanto en Sudamérica como específicamente en Argentina, es posible identificar vacíos respecto al análisis político-institucional y socioeconómico de las regiones. Por esto mismo, se trabaja sobre estos temas con la expectativa de ofrecer una comprensión del fenómeno turístico en cada destino. No solo se busca realizar un aporte científico si no también

⁷ Si bien varios profesionales trataron el tema, todavía sigue siendo un concepto arraigado y promulgado dentro del sector. (PANOSSO, 2007)

⁸ Ver (DREGDE e JAMAL, 2015)

contribuir con los profesionales del área entre ellos específicamente a los actores-agentes activos.

En cuanto a los conceptos centrales, además del desarrollo, nos deparamos, desde una mirada social y la falta de noción respecto a la pertenencia, identidad y como esta puede influenciar en el desarrollo. Lo social en el turismo no se ha trabajado desde las evidencias y de forma seria, así mismo muchos autores hablan superficialmente sobre como el conocimiento de la sociedad aplicado en lo político e institucional local ayudan a la transformación del sector. Nuevos paradigmas sociales surgen dentro de esta dinámica actividad que deben ser contemplados en las investigaciones, muchas investigaciones centradas en el crecimiento no abocan a la conformación de la sociedad y como su identidad y sentido de pertenencia puede condicionarla. Es importante conocer la realidad social local para la correcta producción de conocimiento específico y como estos son significativos a la hora de la gestión y de las dinámicas de transformación para un sucesivo avance económico local. De este modo se podrá evidenciar la relación entre la conformación social, las instituciones, gobernanza y gestión planificada del turismo.

La relevancia investigativa se ve marcada por la necesidad de trabajos científicos turísticos. El turismo al no ser conformada como ciencia, aunque paulatinamente lo conseguirá, por medio de la contribución científica va generando un status como disciplina, claro que mismo dentro de esta área hay contradicciones sobre si es ciencia o no, más allá de eso, se deben producir investigaciones en lucro de la construcción del conocimiento epistemológico turístico. Básicamente la justificativa radica en el estudio del proceso de desarrollo turístico y como este puede ayudar a entender porque algunos casos el turismo logra transformar una ciudad en destino. A través del estudio de los casos comparativos de los destinos Salta-Jujuy, ofrecemos describir, analizar y explicar los factores que contribuyen al desarrollo turístico local, analizando en un recorrido pre y pos-turístico, los intereses económicos, las estrategias implantadas, la identidad social, dichos factores deben ser tomados en cuenta en el momento de realizar los planeamientos turísticos. La mayoría de las investigaciones realizadas en el campo de planificación, turismo y desarrollo, están ligadas a los actores, economía, políticas y modelos de planificación. Como fue expuesto en el artículo de Dregde y Jamal (2015, p. 8) en el cual luego de un análisis bibliométrico, que estas investigaciones- casi la mitad, se concentran

en el área teórico en contraposición a la ejemplificación por medio de casos. Así mismo señalan la limitada atención que se ha otorgado a las teorías institucionales, actores y gobernanza (dentro de los temas de planificación y turismo⁹).

La comprensión de las limitaciones o de un menor desempeño turístico en el caso de Jujuy, pretende traer nuevos conocimientos para los actores involucrados en el sistema productivo y contribuir a la reformulación de estrategias económicas. Esta investigación comparativa pretende contribuir a la identificación de factores limitantes y favorables en cada destino, a modo de ampliar el abanico de estudios en lo que refiere a esta compleja actividad.

De este modo, se espera que los conocimientos adquiridos en esta investigación puedan ser aplicados a situaciones futuras, con la posibilidad de aumentar las bases de las investigaciones y abrir nuevos ejes investigativos, no como utilización de un replica de modelos, si no en la concepción de conocer la realidad local para lograr la transformación de los destinos futuros.

1.5 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Nuestra investigación, incluyendo de nuestra introducción, está compuesta por siete capítulos, dividido en tres ejes fundamentales: el primero corresponde a la fundamentación de los conceptos, teoría, metodología, bases teóricas que dan guía a nuestros primeros pasos en esta investigación. La segunda parte corresponde a la estructuración descriptiva histórica y de las dimensiones, en cada destino turístico. Por último, se establecen los resultados en correlación con la teoría de la nueva economía institucional, la geografía humanística y literatura sobre el efecto la economía extractiva de Acemoglu e Robinson, junto con las conclusiones finales del trabajo.

El capítulo uno, “Introducción”, como fue presentado, establece los factores introductorios, como: los objetivos, supuestos y una breve descripción del tema/problema. Principalmente se caracterizó el objeto de estudio, relacionando la teoría base de la planificación y desarrollo turístico, así como la gestión estructural y conceptual de nuestro modelo de estudio.

⁹ Ver (DREGDE e JAMAL, 2015)

El capítulo dos, “Metodología”, presenta las bases metodológicas, procedimientos, técnicas y herramientas con las cuales se realizó la colecta de datos para la investigación de cada destino turístico.

Luego se asientan las primeras bases teóricas, en el capítulo tres “Planificación del desarrollo turístico: un sistema integrado entre atractivos, estructuras de gobernanzas y relaciones actorales”, en cual se exponen algunos criterios de la planificación del desarrollo turístico, local, crecimiento, las dimensiones aplicadas al modelo, los cuales fueron guías para el inicio de la investigación. En el mismo capítulo se presenta la teoría de la Nueva economía institucional y de la geografía humanística en torno al sistema turístico lo que nos permitió establecer el contexto teórico para nuestro análisis.

Los capítulos cuatro y cinco, tienen por objetivo describir las características e historicidad de la transformación turística en cada destino a partir de las dimensiones de nuestro modelo investigativo. Se abordan temas referentes a lo socio-económico pre y pos-turístico de cada provincia - Salta y Jujuy- así como, la gobernanza, institucionalidad, redes y asociación, hasta llegar a la consolidación turística actual y su desempeño respectivamente a cada caso. La comparación entre los destinos Salta y Jujuy, pretendió de forma causal, tratar los factores limitantes y favorables del desarrollo turístico.

El capítulo seis muestra las diferencias y semejanzas resultantes de cada caso, obtenidas del análisis de contenido. Este se inicia con una comparación descriptiva de las disparidades, para luego analizar en cada caso respectivamente, esos antagonismos ancorados en la Nueva Economía Institucional (supuesto sobre la cuestión institucional) y la literatura de Acemoglu y Robinson (2012) y geografía humanística (supuesto sobre la cuestión cultural-social- identitario).

Finalmente, en el capítulo “conclusión” se toman los objetivos y supuestos para dar respuesta a la pregunta de investigación inicial.

2. METODOLOGÍA

En este apartado se trata de exponer y justificar, las decisiones metodológicas desde las cuales se inició el proceso de investigación y de aquellas que se fueron tomando durante el mismo, así como las técnicas de recolección y análisis de la información. De modo de viabilizar la construcción de esta investigación cualitativa basada en la idea de la unidad de la realidad, holística y desde una perspectiva teórica interpretativa, se optó por el método de estudio de casos de réplica teórica (YIN, 2009, p. 79)¹⁰, de tipo caso múltiple holístico. Desde el enfoque meramente subjetivo estudiamos el comportamiento humano y las razones que determinan su conducta con el entorno, así como por medio de la recopilación de datos principalmente verbales para luego analizar esa información de manera causal. Entendemos que la investigación cualitativa:

Produce hallazgos que no se llega por medio de investigaciones, procedimientos estadísticos u otros métodos de cuantificación. Puede tratarse de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como al funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones” [...] En realidad, la expresión "investigación cualitativa" produce confusión porque puede tener diferentes significados para personas diferentes. Algunos investigadores reúnen datos por medio de entrevistas y observaciones, técnicas normalmente asociadas con los métodos cualitativos. Sin embargo, los codifican de tal manera que permiten hacerles un análisis estadístico. Lo que hacen es cuantificar los datos cualitativos. Al hablar sobre análisis cualitativo, nos referimos al proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico (STRAUSS e CORBIN, 2002, p. 22).

Teniendo en cuenta lo expuesto, se partió de considerar que el hecho social se construye, lo cual implica conocer el contexto a través de los propios sujetos, y por el significado que ellos atribuyen a los hechos y sucesos de sus vidas. Al mismo tiempo se debe tener en cuenta la construcción de dichos significados por el investigador.

En este sentido el estudio de los seres humanos supone una perspectiva interpretativa, donde “el foco estará puesto en el mundo social, en el mundo subjetivo y,

¹⁰ Todas las traducciones de este libro fueron nuestras.

principalmente en el mundo de la vida, y los criterios de validez de los enunciados científicos serán, en especial la veracidad y la rectitud normativa; sin excluir la verdad del mundo objetivo” (VASILACHIS DE GIALDINO, 1992, p. 29) . De esta manera el método para conocer ese mundo de vida se da “por medio de la perspectiva de los participantes y comprender el sentido de la acción en un marco de relaciones intersubjetivas” (Id. Ibid.) permitiendo el tratamiento del estudio de la sociedad basado sobre el análisis de los actores públicos-privados involucrados en la problemática turística de los destinos, para entender el entorno macro y micro en el cual están sumergidos nuestros casos de estudio.

Desde el pensamiento de Yin, un estudio de caso permite investigar un “fenómeno contemporáneo en profundidad y en su contexto de vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son lo suficientemente evidentes [...] y cuenta con múltiples fuentes de evidencia, que convergen en una triangulación, y el cual precisa de preposiciones teóricas para orientar la colecta de análisis de datos” (YIN, 2009, p. 39-40).

En este sentido, el autor (YIN, 2009, p. 25) también agrega que los estudios de casos son utilizados en las investigaciones de ciencias sociales, “por permitir preservar las características holísticas y significativas de los hechos de la vida real” como en los procesos organizacionales y transformación de las economías. Además, establece que este tipo de estudio “permite una comprensión holística de un sistema en acción” viable con el sistema dinámico turístico.

En esta lógica, los autores Goode & Hatt (1979, p. 421) lo caracterizan como “un método de mirar la realidad social”, por tanto, se ajusta a este estudio examinando la realidad social local, económica, histórica, y político-institucional de los destinos. A fin de evidenciar los factores del desarrollo y consolidación turística, dando significado a las acciones y sucesos pronunciados por los sujetos en las entrevistas realizadas.

Dentro de los estudios de casos se demarcan cuestiones de “como” y “**por qué**” siendo de base para comprender nuestro problema de estudio, de tipo causal en el tiempo. El carácter crítico y cambiante innato de este tipo de método, permite una versatilidad acorde con nuestro universo sistémico integrado turístico. Asimismo, la variedad de técnicas aplicables en este método, nos permitió abarcar diferentes fuentes de información conforme a la complejidad de nuestro objeto.

En este trabajo, como ya fue mencionado nos propusimos dilucidar: ¿Por qué buenos atractivos turísticos no siempre implican un efectivo desarrollo turístico? ¿Y porque esto acontece? Por qué ocurre en ciertos destinos y por qué en otros no, a pesar de que estos poseen los atractivos suficientes y relevantes para lograr dicho desarrollo. Nuestro estudio encaja en un diseño múltiple holístico, en cual los dos casos estudiados se analizan desde la misma visión teórica y práctica, a modo de explicar las relaciones internas de cada destino, y permitir el análisis de semejanzas o contradicciones entre los resultados obtenidos.

Nuestro caso es múltiple holístico de réplica teórica, cuando hablamos del término holístico nos referimos a la idea del análisis por su naturaleza global en el desarrollo turístico y múltiple, por ser un estudio que contiene más de un caso particular. Por en cuanto, el criterio de réplica teórica, representa a los posibles resultados contrastantes entre ambos destinos. Además, nos permitió coleccionar diversos datos descriptivos en relación a diferentes factores del entorno sistémico turístico y las variables: institucionales, identitarias, sociales y económicas.

2.1 PROCEDIMIENTOS Y METODOS

Siguiendo el modelo metodológico de Yin, determinamos como nuestra unidad de análisis, la dinámica productiva-turística de cada destino, Salta y Jujuy; y como contexto, lo local, distinguiendo los datos sobre el sujeto del estudio de caso (fenómeno) de los datos del caso en concreto (contexto) (YIN, 2009, p. 53). Para luego anegarnos en una literatura preliminar sobre temas como la planificación, desarrollo local y turístico, gobernanza y las dimensiones del desarrollo. Esto nos permitió realizar una “generalización analítica” del resultado. Sabiendo que cuando decimos generalización es en el sentido de una “teoría previamente desarrollada y usada como patrón, con el cual se compararon los resultados empíricos, tomada como un tipo de auxilio como un vehículo principal” (YIN, 2009, p. 62).

Además, es importante destacar que se optó por utilizar, entre otros elementos metodológicos, la técnica de investigación histórica, ya que, a partir del análisis comportamental de los eventos, que permite el método de casos, se puede trabajar la experiencia pasada, diseminando lo que era y criticando la realidad y verdad histórica. Esta técnica junto con las entrevistas, revisión de archivos y documentos, permitió, en una retrospectiva, esclarecer los factores limitantes y favorables en cada destino.

A modo de resumen presentamos las fuentes de información se exhiben en el cuadro 1 “Fuentes de evidencias”, donde especificamos el tipo de fuente con sus generalidades.

Cuadro 1 - Fuente de evidencias

Fuente de evidencia	Tipo general	Tipo específico	Referencias (a modo de síntesis se colocaron algunas referentes)
Documentación	1. Documentos Administrativos 2. Noticias	1. REGISTROS INTERNOS DAS ENTIDADES PÚBLICAS-BOLETIN OFICIAL DE CADA PROVINCIA 2. FOLHA DE SÃO PAULO 2. CLARÍN, EL NACIÓN, EL TRIBUNO, EL INTRANSIGENT	. Ministerio de turismo de Salta y Jujuy. Archivo de la provincia 2. http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2016/09/1811061-com-cultura-e-paisagens-andinas-jujuy-e-uma-argentina-bem-diferente.shtml / https://www.clarin.com/todoviajes/la_belleza_del_mundo_clasico_en_calabria_0_ry9rH3UnDml.html / https://www.clarin.com/todoviajes/la_belleza_del_mundo_clasico_en_calabria_0_ry9rH3UnDml.html/ http://www.lanacion.com.ar/edicion-impresa/suplementos/turismo

		E Y EL PREGÓN. PERIÓDICOS DE LECTURA NACIONAL Y REGIONAL EN ARGENTINA	
Registro de archivos	1. Archivos del acervo público de cada provincia 2. Mapas e gráficos	1. Datos estadísticos de Salta y Jujuy / Plan de turismo Nacional, de Salta y Jujuy / Profode 2025 2. Gráficos de índice turístico 2015. Observatorio Nacional y provincial / Mapas turísticos / Guías Turísticas	1. Ministerio de Turismo de Salta e Ministerio de Turismo de Jujuy. Bibliotecas públicas y acervos. 2. (ACA, 2009) / Guía el Turista, guía el viajero de Salta y Jujuy.
Entrevistas	Entrevista a informantes-claves Entrevista con actores envueltos de cada destino	Entrevista semiestructuradas y entrevista flash.	Ver apéndice de entrevistas
Observaciones directas	Observaciones en el ambiente natural de cada caso/destino	Anotaciones y fotografías de los destinos Salta y Jujuy	Anotaciones en diario de campo. Fotografías realizadas con cámara Canon T3

Fuente: elaboración propia

Como se puede evidenciar nuestra investigación se basó en fuentes primarias y secundarias, los datos primarios fueron obtenidos por medio de las entrevistas semiestructuradas con los informantes-claves, representantes actorales de las instituciones ligadas al sector turístico, y entrevistas flash con residentes y turistas en todos los casos seleccionados aleatoriamente. Los secundarios por archivos, bitácora de campo y observaciones. La entrevista flash, es una técnica del tipo encuesta reducida, con un sistema de un máximo de 10 preguntas a ser respondidas en pocas horas, pero siempre cumpliendo los estándares metodológicos de cualquier encuesta. Se utiliza para sondear opiniones y actitudes acerca de un hecho o fenómeno coyuntural. Con el fin de obtener la concentración del encuestado, se determina una temática referente al problema de estudio y se determinan tendencias y opiniones de la población (SIRVENT, 1999). Estas fueron realizadas en tres partes a modo de responder cuestiones sobre la actividad turística. La primera en las plazas centrales de cada ciudad, por medio de 4 entrevistadores, siendo como requisito excluyente ser residente local, de selección aleatoria, bajo una muestra final de 55 personas, entre los rangos de edad 25-55, con un 40 % de género femenino bajo el masculino, entre ellas 10 entrevistados específicos por ser jefes de pueblos nativos (para ello nos referimos a los jefes de las etnias más participativas establecidas a nivel local) y 45 transeúntes aleatorios, realizada en los periodos de las vacaciones de invierno, de forma individual. La segunda se basó en una breve entrevista a los turistas que llegaban al aeropuerto y terminal de ómnibus de cada municipio. De forma aleatoria bajo una muestra total de 98 entrevistados en los mismos rangos de edad (siendo un 10 % correspondiente a extranjeros). La tercera parte, a modo de completar las entrevistas a residentes, escogimos 25 comercios cercanos a los centros históricos de cada municipio, con el fin de evidenciar las relaciones que se establecen institucionalmente. Su elección fue realizada en base a la representatividad en la actividad y en las entrevistas. Los informantes claves seleccionados por ser actores de gran injerencia en la actividad turística de cada local, así como se usó la técnica *snow ball*, a fin de dar con el punto de saturación. Esta técnica es utilizada en investigaciones sociales, por la cual los primeros participantes indican nuevos participantes para ser entrevistados. Así, como también se entrevistó un referente de cada área institucional pertinente.

Las observaciones (OBS) se realizaron en el mes de julio, agosto y septiembre de 2017, a modo de poder coincidir con una época de flujo turístico destacado en ambos destinos. Algunas entrevistas, principalmente con los informantes-claves, se comenzaron en el mes de noviembre del 2016, por medio de aplicativos digitales como *Skype* y *whatsapp*, siendo llamadas esporádicas determinadas por las labores profesionales y personales de los entrevistados. Las entrevistas con los informantes-claves y actores seleccionados fue dividida en dos secuencias: las 2 primeras semanas de julio y finales de agosto se efectuaron entrevistas en la ciudad de Salta; las 2 semanas finales de Julio y primeras de agosto en Jujuy, y las 2 primeras de septiembre se usaron para obtener información adicional, reforzar datos de campo, realizar segundos encuentros o segundas etapas de entrevistas con informantes. También se ejecutaron entrevistas y recolección de datos en Buenos Aires, en las entidades del Ministerio de Turismo de la Nación, consejo Federal de Turismo y el Ente Regional del Norte (véase cuadro 2 “Entrevistas según el período de contacto con los entrevistados”).

Este tipo de corte temporal se realizó para poder estar en campo durante las vacaciones de invierno nacionales y flujo de verano de extranjeros, en base a las estadísticas del Ministerio de Turismo de la Nación (2015) las cuales demuestran que el mes de Julio, a causa de las vacaciones invernales, se da un aumento en la tasa turística en las provincias del norte. Esto permitió observar la interacción entre la demanda y oferta turística en una época de alta ocupación turística en contraposición a los otros periodos.

Las entrevistas fueron grabadas a modo de poder recopilar la mayor cantidad de datos y para facilitar su transcripción. La duración de las entrevistas vario entre 40 minutos a 1.30 horas, y en los ambientes laborales dependiendo del informante/actor. Todas las entrevistas fueron transcritas para luego ser examinadas por medio del software ATLAS. TI. Este programa admite análisis y procesamientos de datos escritos y visuales, facilitando la triangulación final (análisis de documentos, observación + fotografía y entrevistas semiestructuradas + flash). Al mismo tiempo que realiza categorizaciones por saturación de palabras o composiciones realizadas por los dichos de los entrevistados (utilizadas en los capítulos de análisis).

También se tuvieron consideraciones éticas en el tratado de la información, presentación y accionar del investigador. Durante las entrevistas siempre se mantuvo la ética profesional, informando a cada entrevistado el porqué de las mismas, la condición de estudiante, cuál era el

fin, objetivos y temas a ser tratados en las entrevistas, así mismo, se dejó en claro la finalidad de la investigación. Por tal motivo, también se resguardaron las identidades de los entrevistados a fin de dar privacidad y obtener datos más confiables.

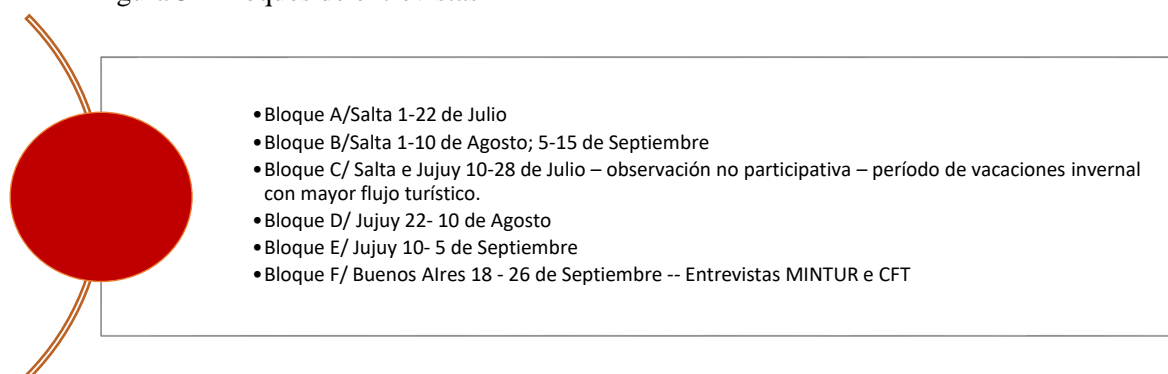
Cuadro 2 - Entrevistas según el período de contacto con los entrevistados

Informante-clave	Fechas de las entrevistas
A-Salta	Primer contacto agosto 2016. Presentaciónn de la investigación 1ª E. noviembre 2016. 30 min 2ª E. Janeiro 2017. 30 min 3ª E. marzo 2017. 1 h
A-Jujuy	Primer contacto agosto 2016. Presentaciónn de la investigación 1ª E. noviembre 2016. 20 min

Fuente: elaboración propia realizada a partir del diario de campo

Como fue mencionado, las entrevistas se dividieron en una secuencia de 6 bloques (alterándose por contingencias de los entrevistados), a modo de síntesis los datos se presentan en la figura 3 “Bloques de las entrevistas”.

Figura 3 - Bloques de entrevistas



Fuente: elaboración propia

Las entrevistas con los informantes-claves y actores públicos-privados fueron semiestructuradas y encausadas por tópicos relativos a nuestro problema de investigación, pero para lograr llegar al entrevistado se partió de un enfoque “abierto”, donde el entrevistado tenía la libertad de contar su historia dentro de la actividad turística, siendo contada de forma

espontánea por parte del entrevistado (PATTON, 2002) para luego ir mechando las diversas preguntas referentes a nuestra investigación, de forma sutil y amena. Esto permitió que los entrevistados se sintiesen cómodos y respondan a nuestras cuestiones. Además de las entrevistas se tomaron datos históricos y evolutivos plasmados en la historia de la transformación turística de cada destino.

Para la elección de los entrevistados, nos apoyamos en la representatividad que los mismos tienen dentro de la actividad y son sintetizados en el cuadro 3 “Entrevistados mediante entrevista semiestructurada”. Se seleccionaron: tres entrevistados de las instituciones nacionales, diez entrevistados en cada institución provincial y un municipal de cada destino, un representante de las entidades educativas de cada destino, dos informantes-claves y las seis empresas turísticas de mayor trayectoria en el mercado (hoteles y agencias turísticas).

Cuadro 3- Entrevistados mediante entrevistas

Nivel Nacional	
1. Ministerio de Turismo de La Nación	
2. Consejo Federal de Turismo	
3. Ente Regional del Norte	
Nivel Provincial	
Salta	Ssa Jujuy
1. Informante- clave A-Salta (2)	1. Informante-clave A-Jujuy (2)
2. Ministerio de Cultura y turismo de Salta (10)	2. Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy (10)
3. Ministerio de Turismo Municipal (1)	4. Ministerio de Turismo Municipal (1)
4. Entidad Educativa (1)	5. Entidad Educativa (1)
5. Empresas turísticas (6)	6. Empresas Turísticas (6)

Fuente: elaboración propia

Total entrevistados 43 (11)

Constátese que nuestra investigación analítica y explicativa, se desarrolla temporalmente en dos focos, una visión pre-turística y otra pos-turística documental, a fin de entender el contexto desde antes de la llegada de la actividad en cada destino, retrospectivamente desde las primeras apariciones de la conformación económica provincial, hasta la transformación económica turística actual. Por limitaciones de tiempos y tipo de curso, solo se realizará una breve explicación con bases en un profundo análisis de raíz local.

Lo que respecta a la observación no participativa y holística (KAWULICH, 2005) se documentaron de forma escrita las actividades y contexto de los destinos observando aquellos detalles que escapan a las entrevistas y documentos. Para conseguir una colecta de datos confiable, utilizamos el abordaje de outsider, que nos permite crear categorías a partir de los análisis del contexto. Las observaciones se llevaron a cabo durante y fuera de las entrevistas, observando el entorno que compone cada destino.

Para ampliar las observaciones también se realizaron acciones de fotografía. Según Erlandson et al. (1993) la observación es una “forma de fotografía escrita”, permitiendo un nexo perfecto entre nuestras técnicas, permitiendo una “descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos del escenario social estudiado” (MARSHALL e ROSSMAN, 1995, p. 79). La fotografía es un *image-text* que permite dar una presentación de lo real y así colaborar con las percepciones, dichos de los entrevistados y documentos utilizados, en contraposición a la realidad obtenida por medio de lo visual estático. Justificando nuestra elección desde la mirada de los autores Ray y Smith (2012) que muestran a la fotografía como:

La captura de los aspectos de la realidad que pueden ser inventariados y analizados en su contenido, articulando y complementando otras metodologías, sean, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, como por ejemplo estudios de casos. O también ampliar la exploración, conforme anteriormente discutido, de la colecta de los significados fotográficos, a través de la colaboración de los entrevistados. Traducción nuestra (p. 6)

11 La cantidad de las entrevistas se determinó siguiendo la saturación cualitativa. Significando repetición de la información, ya que las entrevista dejaron cada vez menos datos realmente nuevos sobre el tema.

A esto Bell y Davison (2013) acuerdan que la investigación visual es un contrapunto necesario para realizar la comparación analítica entre lo lingüístico y visual, invitando de esta manera, a los investigadores a tomar las imágenes como objetos legítimos de la investigación y no apenas como una lustración. El análisis semiótico visual¹² de las fotografías permitió captar la exposición de acciones de cada destino. Los datos obtenidos de las fotografías confirmaron o no, ciertas acciones institucionales y turísticas, ayudando en la consolidación de los factores turísticos expuestos en las entrevistas. Este instrumento será utilizado de forma complementaria y auxiliar en la investigación a modo de conferir mayor veracidad a la acción de observación.

Para el tratamiento de los atractivos turísticos se utilizó el modelo FAS, a modo de categorizar la oferta turística. El enfoque del MODELO FAS de la Organización Mundial del Turismo (OMT), permite estudiar el subsistema turístico que contiene toda la información del conjunto de bienes y servicios, recursos e infraestructura de los destinos, posibles a ser consumidos por los turistas/clientes. Es una herramienta propuesta por esta organización para ordenar y clasificar los elementos principales que configuran un destino turístico, de forma que sea posible analizar sus componentes y relaciones. Además, responde al hecho de que el turismo es una actividad ligada al lugar donde se realiza y a su extrema complejidad (Modelo FAS-OMT Gobierno de la Nación, 2007). Para su análisis se utilizaron fichas de estudio enmarcadas a nivel municipal y a nivel provincial, solo se tomó en cuenta los atractivos naturales de demanda continua y alta (véase anexo G, p. 229).

Conjuntamente se aplicó el método de jerarquía de la OEA-CICATUR, si bien en la teoría podemos encontrar diversos métodos y criterios para dicho proceso, por su sencillez, se aplicó esta la jerarquía OEA-CICATUR. Se trata de otorgarle un nivel de importancia referente a cada uno de los elementos, en este caso atractivos turísticos (naturales y no naturales). Esto permitió hacer un relevamiento de los atractivos que tienen una demanda comprobada de aquellos que se encasillan en una demanda potencial o “sub-demanda” (por conformarse como un posible generador de motivación in situ). Obedeciendo a una jerarquización de cuatro

¹² La semiótica visual es una rama de la semiótica, que trabaja la interpretación de las imágenes, objetos e incluso gestos y expresiones corporales, para comprender lo que se está visualizando estáticamente, a través de un corpus que en nuestro caso son las fotos. Así, conocer el significado sintáctico de la imagen.

categorías (0-3 o I-IV) y a los criterios de evaluación, se construyeron fichas de relevo jerárquico (véase anexo B, p. 229). La jerarquía se da de la siguiente manera:

Jerarquía 3. Atractivo con rasgos excepcionales que motiva por sí solo una importante corriente de visitantes (actual o potencial). Jerarquía 2. Atractivo excepcional en un país, que motiva corrientes de visitantes nacionales o extranjeros, solo o en conjunto con otros atractivos contiguos. Jerarquía 1. Atractivo con algún rasgo importante que es capaz de interesar a visitantes de larga distancia que hayan acudido al lugar por otras razones. Jerarquía 0. Atractivo incapaz de atraer visitantes al nivel de los casos anteriores. (LÓPEZ, VÁZQUEZ SOLÍS, *et al.*, 2015)

Las fichas de relevamiento se realizaron en dos fases: la primera por medio de información obtenida de guías turísticas, datos institucionales y páginas web de cada ministerio turístico, y una segunda fase, por observación directa in situ, a fin de obtener los atractivos turísticos de la provincia y datos de infraestructura turística de la ciudad capital de cada provincia. Los atractivos se relevaron de forma global en la provincia, ya que parte de la motivación del turista a desplazarse a esas ciudades-municipios son determinadas por los atractivos in situ y aledaños. Este enfoque junto con la jerarquización permitió estudiar la relevancia de los atractivos según el motivo de visita de los turistas (datos obtenidos de las bases institucionales). Además, se realizó una bitácora de cada agencia turística visitada, donde describimos los principales atractivos turísticos comercializados, formas de atendimento y otros aspectos característicos. Visitando 26 agencias receptoras de Salta y en Jujuy 1713 agencias de las cuales 5 eran receptoras. Las agencias en Jujuy fueron en menor cantidad por encontrarse cerradas y por contar con una cantidad menor de establecimientos a nivel municipal.

Para el análisis de las relaciones y su nivel de densidad asociativo y participativo se utilizó el software GEPHI. Nos permitió calcular la densidad de las relaciones sociales en cada destino y realizar una clara ilustración de los datos obtenidos. Este programa permite el análisis, mapeamiento y edición de redes sociales. Estas herramientas admiten examinar la realidad de las relaciones sociales y representarlas por medio de gráficos, a modo de que los resultados sean visibles y amigables a la interpretación del lector. Para el gráfico se realizó una matriz en Excel

13 La cantidad de agencias se basó en la disponibilidad horaria y personal de cada agencia en cada destino. Notando mayor franja horaria en Salta.

y luego exportada al software. Dicha matriz se basó en los datos obtenidos de las entrevistas y planes turísticos, seleccionando las instituciones más representativas de la actividad y según la repetición de interacciones entre las mismas. Exponer la densidad nos permitió conocer la alta o baja conectividad de las redes turísticas analizadas, siendo esta la cantidad de relaciones observadas por la cantidad de relaciones posibles.

Para ejecutar nuestro estudio escogimos la técnica de análisis de contenido, esta nos permitió analizar el contexto, y describir las tendencias de la información obtenida por medio de las entrevistas. Asimismo, develar las diferencias y descubrir las diversas perspectivas de los actores inferidos en los casos, para luego generar nuestra conclusión (BARDIN, 2011).

Los datos obtenidos se analizaron por medio del conjunto de herramientas del software ATLAS. TI, que permite examinar datos cualitativos de grandes cuerpos textuales, gráficos y videos. Consintió en interpretar significados, comparaciones, causas, consecuencias y relaciones, procesados individualmente y generando patrones. Los patrones fueron emergiendo de la saturación repetitiva en la comunicación de los entrevistados, del material empírico (conceptos, tipologías nativas) y de las observaciones-fotografías obtenidas en campo.

Conforme Bardin (2011, p. 121), el análisis de contenido fue dividido en tres etapas: un **pre-análisis o pre-activa**, en el cual sistematizamos la elección de documentos a ser sometidos a futuro y la formulación de los supuestos y guías a seguir; **una fase interactiva** llevada a cabo en el campo y la fase **pos-activa o de resultados finales**. En el siguiente cuadro “Proceso de análisis” se resumen los procesos realizados en cada fase:

Cuadro 4 – Proceso de analisis

Fase pre-activa o pre-análisis (F1): Estudio de documentos
F.1.1.1 Análisis del contenido del desarrollo turístico e desarrollo local.
F.1.1.2 Análisis del contenido de los destinos a través de los datos estadísticos de “fuentes públicas”, relatorías de las entidades turísticas e tesis sobre los destinos.
F.1.1.3 Análisis del contenido del material teórico que permitió realizar el diario de campo, guías e dar ideas encausadas en la investigación.
Fase interactiva (F2):Visita de campo nos destinos
F.2.1 Análisis del contenido derivado das entrevistas dos informantes-claves y de las entrevistas semiestructuradas a los actores.

F.2.2 Análisis do contenido visual extraído das fotografías, principalmente en las áreas de foco turístico, con el propósito de contrastar con las informaciones obtenidas en las entrevistas realizadas.

F.2.2.1 Análisis de contenido mediante la observación directa no participativa realizadas en simultaneó con las entrevistas y fotografías. Bitacora. Flash

Fase pos-activa o resultados (F3):Análisis finales

F.3.1 Categorizaciones de los resultantes de la fase interactiva a modo de realizar una simplificación de los textos – entrevistas transcritas por medio de la padronización saturada. Realización de las redes de cada destino

F.3.2 Triangulación entre todas las técnicas de colecta de datos utilizada, analizando el encadenamiento de las evidencias, fuentes primarias - entrevistas e secundarias - fotos, documentos e observación directa no participativa.

Fuente: elaboración propia

Primero se codifico la información, es decir se transformó la información de los datos “brutos” según fue pertinente, por medio de recorte, agregación y numeración (BARDIN, 2011). Luego se pasó a la categorización, para clasificar los elementos del contexto, por diferenciación, agrupamiento, analogía u otro criterio pertinente al estudio de los casos. A modo de simplificar, las categorías se rubricaron mediante títulos genéricos, en relaciona los caracteres comunes y repetitivos (dentro del software).

Por último, se hizo la triangulación, por medio de padrones de convergencia para elaborar una interpretación global del fenómeno estudiado. Entrecruzando datos desde diversos ángulos y aumentado la validez y consistencia de los resultados. Además, nos capacito para enfrentar los resultados contrarios de forma contundente y enriquecedora, siendo una triangulación de tipo teórica y de datos (DENZIN N, 2000).

En carácter de cierre, presentamos nuestro modelo conceptual, el cual está basado en el análisis del desarrollo turístico, realizado a partir de la literatura, con base en Molina (2005, p. 37-55), así como en el método de planificación y gestión turística titulado Observación, Desarrollo e Ingeniería Turística (ODIT).

Por otro lado, el ODIT, hace uso de cuatro dimensiones: económico, social, ética y ambiental, cada una con un conjunto de indicadores para guiar la recopilación y se divide en dos niveles, a nivel de territorio y de empresas. Este método fue expuesto por la Agencia

Francesa de Ingeniería Turística (AFIT). Su elección, de acuerdo a Pimentel, permite colocar la “planificación bajo una mirada de participación colectiva y de sostenibilidad” (PIMENTEL, 2016, p. 10) y por permitir ser una guía en la “búsqueda de información sobre el estado actual del turismo local” (Id. Ibid.). Además, que permite tomar en cuenta los diversos actores que interactúan en el entorno.

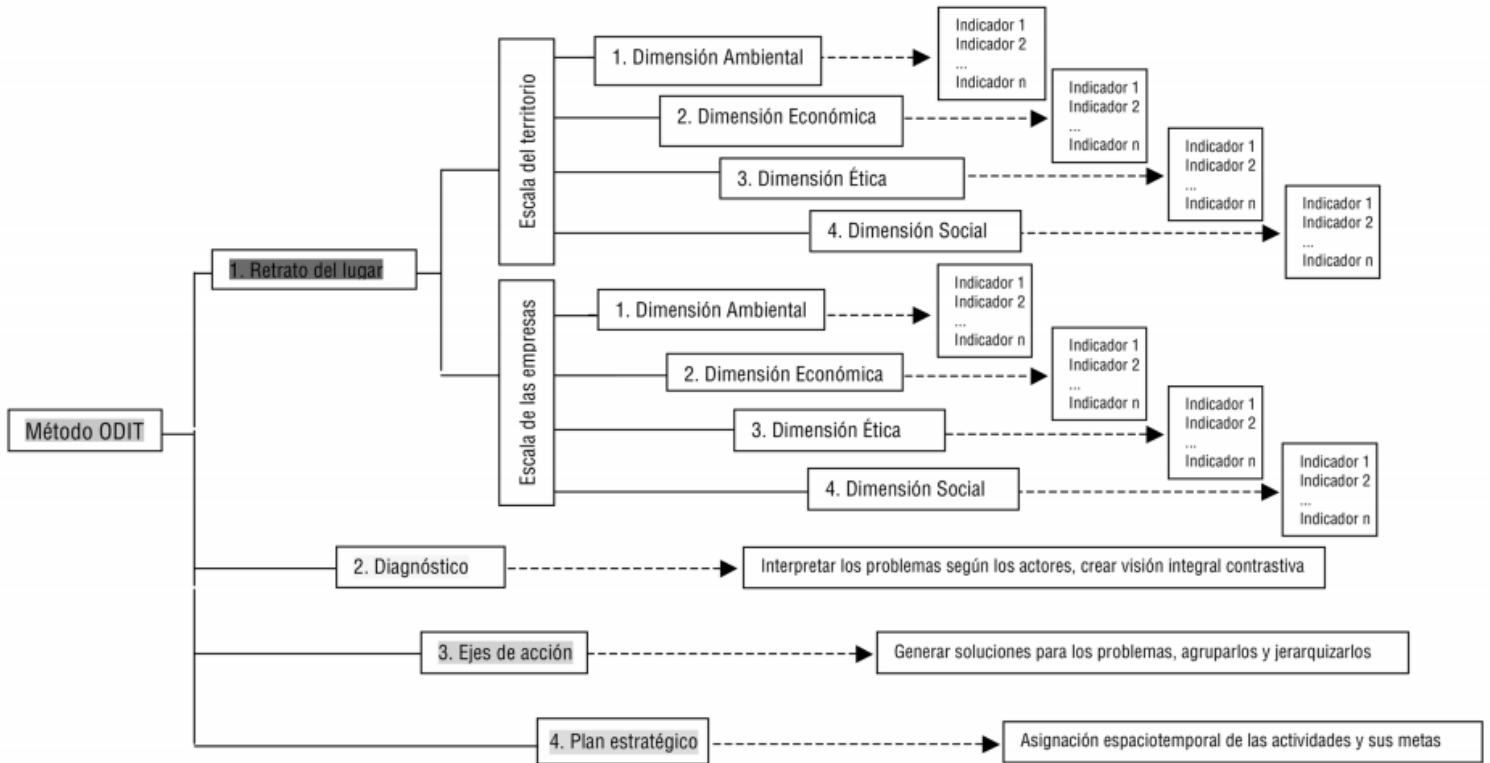
Este método, como se observa en la figura 4, está compuesto por cuatro fases de estudio (retrato, diagnóstico, ejes, plan estratégico), pero solo tomaremos la fase 1: el retrato del lugar, dejando de lado las fases siguientes¹⁴, por acercarse a nuestra investigación histórica retrospectiva y dimensiones analizadas.

Figura 4 - Esquema funcional del método ODIT (AFIT, 2001 apud. (PIMENTEL, 2016)

14 Para ampliar, ver KROMM, Claire. Atout France et la mesure de l'impact des événements touristiques :

Sept ans de réflexion L'âge de raison !2006-20013. Atout France - Direction de la Stratégie, de l'Observation et des Nouvelles Technologies. Paris : Atout. 2013.
https://1.facebook.com/1.php?u=https%3A%2F%2Fcdn.fbsbx.com%2Fv%2Ft59.2708-21%2F15119947_10210863998574561_8314544828033531904_n.pdf%2Fretour_sur_la_demarche.pdf%3Foh%3D3dd86afd6f93beb23403603adf43c685%26oe%3D59E69D81%26dl%3D1&h=ATM3RI34lxtk2gl6M4VXyiyXXRYNua-77YNTt5TdSJ1IMw1LIHza1_wWCzwdTywrhrkWzAiunSC1707EEit2HULdQUHDgmHTMymmBV-4FiIDY38KbK8zqTY5jy44gQ40WRmoxE250Y5aHCz73TIMBEigeZjGsYNYVw&s=1&enc=AZMvnm_XKZeowiT9E9H4HBmUx92aAuEgiD05L4IFZueC8Y7xEcaM9LbxzupLW7jrcl9AVPLWc ov2c-nNggv5Yf_1

Dimensiones	Ambiental	Económica	Social	Ética
Criterios	Renovación	Rentabilidad	Reconocimiento	Gobernabilidad
	Prevención	Integración Territorial	Inserción	Transparencia
	Valorización	Flexibilidad	Práctica de Asociación	Solidaridad
	Cuadro de Vida	Perennidad	Accesibilidad	Tolerancia



Fuente: (PIMENTEL, 2016, p. 50)

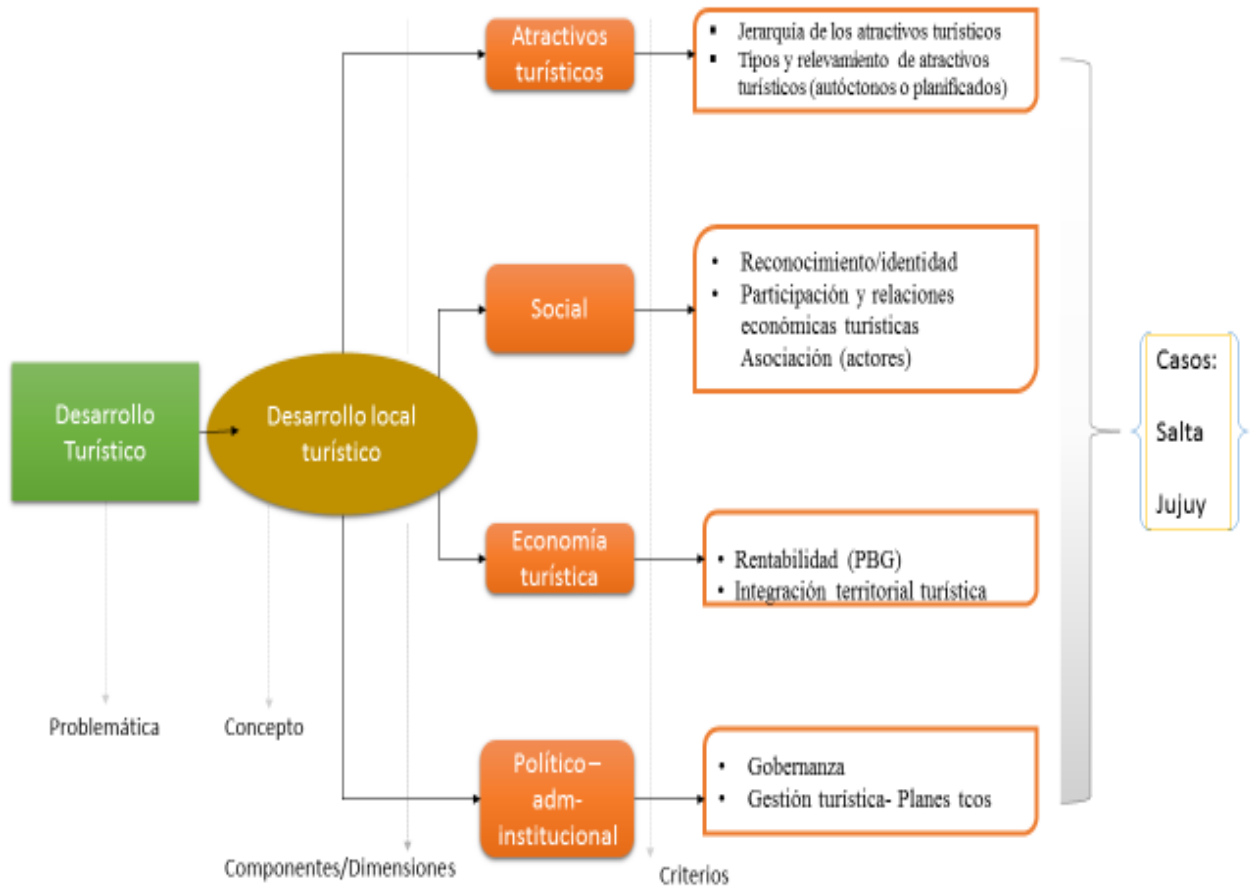
En esta primera fase, se estudia la relación entre la actividad turística, su entorno, historia, actores (públicos y privados, individuales o colectivos), intereses y relaciones con la actividad. A fin de no crear malas interpretaciones entre lo individual y colectivo, impone estudiar el destino desde dos niveles: territorial y de empresas. Dentro de cada nivel estudia cuatro dimensiones: ambiental, económica, social y ética, desde diversos criterios, podemos visualizarlos en el cuadro 5.

Cuadro 5 – Criterios e indicadores del modelo ODOT

Fuente: (PIMENTEL, 2016, p. 52)

Con el fin de adaptar la literatura a nuestro esquema conceptual de estudio y por limitaciones de tiempo solo se abordaron ciertos criterios exhibidos en la figura 5 y cuadro 6. Así como también se adecuaron ciertas dimensiones de acuerdo al enfoque de la investigación. Con respecto a las dimensiones trabajaremos las siguientes: - partiendo de nuestra cuestión problemática y haciendo un recorrido pre y pos-turístico de forma transversal -, dimensión social, económica, atractivos turísticos administrativa institucional y política. La dimensión ambiental será tratada desde la sostenibilidad de la actividad y de forma superficial, ya que no es nuestro foco central, pero debe ser tratada por su inclusión en dicho desarrollo, además de ser un eje rector en todos los planes estratégicos turísticos del país. Si bien el método ODIT, trabaja el criterio de ética, en nuestra investigación fue adaptado para institucional, a modo de facilitar la comprensión de los fenómenos. Dentro de estos trabajaremos los criterios de rentabilidad desde el PIB/PBG, infraestructura (económico); reconocimiento e identidad y asociación (social); gobernabilidad y gestión (institucional), relevancia y jerarquía (atractivos); prevención y valorización (sostenible y atractivos).

Figura 5 - Framework de investigación



Fuente: elaboración propia en base a la literatura de MOLINA (2005) y método ODIT. (PIMENTEL, 2016)

Cuadro 6 – Criterios e indicadores de la investigación

Dimensión	Económica	Social	Institucional	Atractivos
Criterios e indicadores	Rentabilidad PBG Empleabilidad	Reconocimiento Sentimiento de pertenencia	Gobernanza Capacidad del ejercicio de la asociación publica-privada	Tipos de atractivos Categorización OMT
	Integración territorial turística: infraestructura y planta turística básica Capacidad hotelera Capacidad de agencias turísticas Ocupación turística	Participación Densidad participativa de las redes	Gestión Capacidad de planificación Capacidad de gestión, planificación e incentivo tco	Jerarquía Medición OEACATUR

Fuente: elaboración propia en base a la literatura

3. PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO: UN SISTEMA INTEGRADO ENTRE ATRACTIVOS, ESTRUCTURAS DE GOBERNAZAS Y REDES ACTORALES.

Según Beni (1990), un sistema es comprendido por un conjunto de partes que interactúan en pos de un determinado fin, de acuerdo a planes o principios lógicamente ordenados por un conjunto de procedimientos e ideas para dirigir el correcto funcionamiento total. En este sentido, el turismo es un conjunto de elementos (hoteles, restaurantes, etc.) que interactúan en función de la satisfacción del turista, de acuerdo a planes o principios (planificación turística), ordenados por un conjunto de procedimientos e ideas (leyes) para dirigir el correcto funcionamiento total (local). El turismo se presenta como un sistema abierto, el cual afecta su entorno y a la vez es afectado por este. Por esto, fue necesario estudiar la actividad turística desde este enfoque sistémico, dada la importancia que posee cada componente y entorno en el cual interactúa. El esquema sintetizador, complejo y dinámico del turismo, demuestra combinaciones de fuerzas y energías multidisciplinares. Esto hace que para el análisis del turismo se requiera el conocimiento de diferentes áreas y sus interrelaciones.

En consecuencia, la mirada sistémica ha prevalecido entre otras; y su aplicación en el desarrollo ha sido notoria. Esta conceptualización ha sido inserida en la planificación turística y ha resultado en diversas propuestas sistémicas de diferentes autores para la administración de la planificación, entre ellos Leiper (1979), Molina (1986), Boullón (1990), Santana (1997), y Gunn (2004). Así mismo, la Organización Mundial del turismo (OMT, 1998), basados en teorías sistémicas, describió a la planificación a partir de los componentes centrales, la oferta y la demanda. Esto llevó a que diversos planes de desarrollo fijaran sus metodologías estratégicas en función de estos componentes, y principalmente, en la oferta. La oferta se centra en el conjunto de atractivos turísticos. Para eso, los servicios y la infraestructura deben estar alineados y dirigidos en la perfecta visión de la formación del producto turístico. En este diseño, la conciliación entre mercados y productos es fundamental, actuando como eje central para el desarrollo eficiente del sector.

Con el tiempo, estos modelos fueron integrando otras perspectivas, como la visión de comunidad y medio ambiente, que permiten que el turismo y la planificación se relacionen en un sistema más integrado y complejo. La planificación turística se fue conformando alrededor de la premisa de ser “fundamental para alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad” (OMT, 2008., p. 16). Esto llevo a que la misma se convirtiera en una “guía o manual” con un carácter identificador de elementos constitutivos y de lineamientos para su correcto funcionamiento y como un proceso ordenado para alcanzar el crecimiento o desarrollo turístico (MOLINA e RODRIGUEZ, 2005).

Uno de los lineamientos más significativos en la gestión planificadora de las regiones turísticas – dadas a raíz de nuevas concepciones a nivel territorial, fue la obtención protagónica de los municipios. Los cambios globales modificaron los espacios territoriales y con ellos, las responsabilidades políticas en menores escalas, como las municipales, confiriéndoles asimismo autonomía para lograr el desarrollo. Al recibir mayor preponderancia y responsabilidades, los municipios adquirieron mayor papel protagónico en el desarrollo de la actividad de servicios. Esta “municipalización del turismo” (ACERENZA, 2008) no fue simple. Las instituciones locales comenzaron siendo administradores sin la capacidad de decisión política, realidad que se vio modificada con la asignación de su autonomía. Desde entonces, el papel del municipio fue fortaleciéndose y obteniendo más derechos de formular sus planes a nivel local y favorecer la gestión local.

De esta forma, el municipio y la dinámica de los procesos de decisión política se transforman; mediante una serie de acciones de consulta, consenso y articulación de redes de actores, “donde el gobierno cumple un papel central pero no monopolico, situación que comprende a todos sus funcionarios y donde el Estado permanece en el centro del esquema de relaciones” (WALLINGRE e VILLAR, 2009). En el turismo, tanto el gobierno municipal como el Estado, dependerán de políticas, objetivos y de la importancia que le asignen a la actividad. Por esto Molina (2000) tributa la relevancia de las instituciones en el turismo porque, el Estado, como coordinador, requiere instituciones con capacidad integrativa, de convención y de soporte a la actividad.

A partir de esta visión integrativa, es que se eslabona la **planificación del desarrollo, junto con la gobernanza y gestión turística**. Su aplicación asertiva genera las bases del tan ansiado desarrollo, o al menos las propicia.

Para comprender la planificación del desarrollo turístico desde lo local, debemos analizar las definiciones usualmente delegadas a los términos: desarrollo local y turístico. Según Ander- Egg (1987, p. 210), el desarrollo local, es una “técnica o práctica social con un objetivo fundamental dirigido a la promoción del hombre a través del uso de recursos humanos e instituciones, mediante la participación activa y democrática de la población en el estudio, planificación y ejecución de los programas”. Queiroz (2007) lo explica como aquel que se identifica con iniciativas locales y que utiliza recursos propios, sin olvidar las externalidades. Este debe estar armonizado con los factores sociales, ecológicos, culturales y políticos, además de la dimensión económica.

En cuanto al termino desarrollo turístico, luego de una revisión de la literatura encontramos que varios autores definen este termino de manera similar¹⁵, sin embargo, nos acogemos a la definición dada por Douglas Pearce. Este autor, define desarrollo turístico como “la provisión y el mejoramiento de las instalaciones y servicios idóneos para satisfacer las necesidades del turista, y definido de una manera más general, puede también incluir los efectos asociados, tales como la creación de empleos o la generación de ingresos” (1991, p. 14). De acuerdo al análisis de los diferentes abordajes que se dan al concepto, asumimos la definición de desarrollo turístico como: **un componente de progreso continuo que abarca los diversos factores cualitativos y cuantitativos del espacio social en pos de una economía turística, que busca dentro de una perspectiva integrada entre los actores locales, el mejoramiento no solo de las instalaciones y servicios, como de componentes de atracción y competitividad productiva.**

La gestión trata el conjunto de objetivos necesarios para la organización de las actividades administrativas dentro de un destino turístico. En este universo, la planificación es un elemento fundamental para garantizar el suceso de la gestión pues, a través de las estrategias y proyecto que permiten optimizar el desarrollo de los objetivos de forma sostenible, promovido

¹⁵ Nótese que varios autores colocan aspectos ambientales y sociales confiriéndose al desarrollo turístico sustentable.

y supervisado. Además, tenemos que tener en cuenta su dinamismo y la complejidad de actores involucrados, ya que su fuerza o poder decisorio logran afectar el accionar de las redes turísticas (WESLEY, 2010; HALL, 2011). Cabe mencionar, que cuando hablamos de la **gestión**, nos referimos:

Desde un abordaje integral, como la acción y el efecto de organizar, motivar, dirigir y controlar...trata el conjunto de objetivos necesarios para una administración centrada en llevar las actividades coordinadas de un destino turístico, y que debe ser holístico con una visión a futuro [...] la gestión se nutre de la planificación, emplea un conjunto de recursos que deben combinarse e implica la materialización de políticas para favorecer el desarrollo (WALLINGRE, 2014, p. 96).

Si nos posicionamos desde la visión que coloca a los atractivos turísticos como bienes públicos que requieren de prestadores de servicios y un sistema productivo vinculado al sector privado para su desarrollo, la coordinación sería el eje rector de la gobernanza turística. Además, por ser una construcción del territorio precisa de procesos de gestión dada la dualidad compleja que acarrea el propio sector y las redes que la componen.

En una aproximación por definir la gobernanza turística, la OMT la establece como:

El proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de las instituciones en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (2008., p. 31).

Permitiendo de este modo, lograr la competitividad productiva por medio de la utilización de políticas y de una planificación integrativa.

La gobernanza necesita de la creación de redes de cooperación y de colaboración entre los actores implicados en el sistema productivo turístico, siendo acciones pactadas implícitas o explícitamente entre ellos. Bustos Cara (2008, p. 96) la plantea como “la articulación entre la acción pública, privada y colectiva. El desarrollo de estas redes de cooperación permitiría, al destino, alcanzar la competitividad por medio de la formulación de políticas y de una planificación integral, donde se tengan en cuenta las distintas dimensiones que constituyen el fenómeno turístico”. Desde este punto, la gobernanza implica la inferencia entre actores oficiales y no oficiales, con relaciones perenes que se verifican por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos compartidos (FUENTES, 2013, p. 22).

Bertucci (2012, p. 4) sugiere que la gobernanza es un factor exigible para lograr un desarrollo sostenible por poseer ciertas características a ser destacables, “como una política representativa y participativa; una coherencia política y normativa y una red de asociaciones entre el estado, el privado y la sociedad civil”. Estas relaciones deben ser, desde el Estado, coordinadas por medio de las instituciones que conforman el sistema y el soporte técnico y tecnológico (MOLINA, 2000, p. 45). Esto no significa el declive del gobierno, por el contrario, las funciones de él varían ya que son los principales actores en el proceso de desarrollo turístico, en el sentido que los gobiernos pueden ofrecer políticas de incentivos o lograr acuerdos para que los actores trabajen en pos de un turismo sostenible.

En este punto, es importante analizar y entender el rol del gobierno, sea de la escala nacional o municipal. Estos deben desempeñar sus funciones acordes a su rol fundamental en el proceso político de desarrollo turístico, como ofrecer incentivos para que los actores puedan accionar e interactuar en pos de la sostenibilidad de la actividad. El rol del gobierno debe pasar de ser quien direcciona, a uno que se compromete a la asociación de los actores en redes.

3.1 LA PLANIFICACIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

Desde los años 1960 se fue generalizando la aplicación de la planificación en los países europeos, llegando a Latinoamérica en la década de 1970 con el desarrollo de los primeros planes, como el Plan Nacional de Desarrollo Turístico de México, 1963, el Primer Documento de Trabajo para la Planificación Turística de Argentina, 1968 y en Brasil, el Proyecto TURIS entre 1972 y 1973. Estos diversos trabajos turísticos han manifestado desde sus inicios, la necesidad de contar con una adecuada planificación si se desea lograr que un territorio llegue a tener valor como producto y sea relevante en la economía local turística (OMT, 1998, p. 181). Es evidente que la planificación fue mudando de enfoque con el pasar del tiempo, pero no ha dejado de ser ubicada como ostentadora del éxito o fracaso de un destino turístico. Valorizando el hecho que, la planificación es el “resultado de un proceso lógico de pensamiento mediante el cual el ser humano analiza la realidad circundante y establece los medios que le permitirán transformarla de acuerdo con sus intereses y aspiraciones” (MOLINA e RODRIGUEZ, 2005, p. 51).

Continuando con el desarrollo que se viene fundamentando sobre la temática de la planificación, se puede agregar que el mismo no es un proceso simple, por contrario, resulta un proceso complejo dada la multiplicidad de componentes que interactúan en su aplicación. En el sentido amplio, envuelve diversos componentes que toman un curso de acción con el fin de alcanzar metas y objetivos concretos. Tratando de este modo, de prever acontecimientos, en un proceso sistemático y coherente. La planificación constituye una forma de aproximación a la realidad deseada, por eso, es un instrumento, siendo un medio y no el fin en sí mismo.

De esta forma, responde a su entorno y a componentes económicos, sociales, políticos y administrativos en el cual esta inserida. El éxito de la planificación está estrechamente relacionado con el medio en el que se desarrolla, es decir, siempre que este favorezca su aplicación los resultados serán positivos. Ello realza aún más la realidad dinámica de la actividad. Podemos determinar, que la planificación es resultado de un proceso metodológico integral, considerando el estudio de los componentes sociales, económicos, institucionales e históricos que lo condicionan.

La transformación de los planes turísticos permitió analizar la actividad de forma integrada, no solo desde su mirada de desarrollo en infraestructura, oferta y demanda, sino también desde una mirada sostenible. Aquí, es que entran los planes estratégicos, que tratan de responder a las incertidumbres de la actividad, apropiando la oferta de productos turísticos con visión participativa de los actores sociales y económicos de cada lugar en particular. Como cita Santo (2012, p. 3) “un plan estratégico es, en esencia, un ejercicio de participación y consenso de todas las fuerzas económicas y sociales con capacidad de decisión e inversión en la mejora del ciclo de vida del producto y la competitividad del territorio turístico”. Permittiéndonos concluir que, la orientación transaccional y estratégica, se logra a través de la calidad de oportunidades de interacción entre los actores del sistema turístico dado por las estructuras de gobernanza.

La planificación y el desarrollo turístico local deben ser abordados desde la mirada de un sistema integrador, teniendo en cuenta los múltiples componentes que intervienen y, particularmente, en los actores e instituciones que hacen a las redes del sector. Hemos visto que la naturaleza intrínseca del sector se caracteriza por su dinamismo y multiplicidad, por

involucrar diversos componentes que interactúan y se ven comprometidos en la actividad turística.

Los diversos planes turísticos, se conceptualizaron sobre la idea de competitividad turística a futuro, donde se dejó de verla como algo estático para visualizarla como dinámica. Esta visión de un sistema integrado y dinámico, evidencia la necesidad de trazar estrategias. De esta forma, el estudio de los factores que interfieren en la planificación integral se hace indispensable. Estos son aquellos que refieren a las instituciones y su gobernanza política; lo económico y social y la sostenibilidad en el destino turístico.

Conocer los factores del medio que condiciona el desarrollo y los resultados que surgen de la misma se han hecho parte indispensable en la actividad, especialmente por parte de las instituciones turísticas nacionales y locales. Es necesario entender que las actividades turísticas no se dan de forma aislada o independiente, sino que todas ellas interactúan en un sistema integrado, en el cual las instituciones y convenciones entre los actores son trascendentales para el desarrollo turístico. Su relevancia no solo se limita a las instituciones en particular, por contrario, las relaciones que estas estipulan promueven la correcta convivencia económica, las cuales caracterizan al lugar donde se desenvuelve y por consiguiente, al desarrollo local.

En esta línea sistemática, las acciones de las personas se pueden explicar según el subsistema institucional en el que interactúan, destacando nuevamente el papel clave que tienen las instituciones en el funcionamiento de un económico local. Las instituciones son estructuras de reglas con padrones de comportamiento para la toma de decisiones, procedimientos, prácticas y acuerdos organizativos (BRAMWELL, 2011). Se puede agregar que, cuando carecen de gobernanza llevan a empañar el potencial de la actividad a largo plazo (PUCCIO, 2007), ya que las acciones no pueden ser delegadas a una única partes del sector, porque podrían viciar la estructura productiva. Hablando metafóricamente dentro de un partido de futbol, podemos decir que el gobierno cumpliría el rol de árbitro, controlando y guiando las acciones en el campo de juego, además sería quien otorga las estrategias competitivas para lograr el aumento de las habilidades y destrezas de la mano de la promoción del destino, acciones para el bien estar del turista, la cooperación, sustentabilidad, competitividad y promoción de la calidad. Uno de los factores de la competitividad se centra en las instituciones,

entendidas, como el conjunto de mecanismos que establecen el marco en el cual la sociedad y actores públicos y privados interactúan.

Es importante comprender que la planificación demanda acciones con responsabilidad y compromiso de todos los involucrados. Para lograr esto se debe trabajar de una forma interadministrativa y en forma de red, conformada por actores públicos y privados para conseguir una toma de decisiones eficientes. En este sentido, la gobernanza supone la participación de actores en la formulación de políticas públicas, dentro de un sistema caracterizado por redes.

La actividad turística está inserida en un fenómeno político complejo, que lo hace ser una tarea difícil de regular y a veces hasta contradictorio entre las esferas de gobierno (nacional, provincial y municipal). Para Villar (2014) :

El resultado de una política es el producto de una serie de elementos. Por un lado, de la intención de las decisiones de un gran cumulo de actores con capacidad de incidencia. Por otro lado, de la capacidad de obtener legitimidad, consenso y recurso para llevar a adelante la política seleccionada por el decisor público. Tercero, de la calidad y pertenencia de la planificación, tanto técnica como política. Cuarto, de la capacidad de implementar las decisiones tomadas, de “hacer las cosas” (p.54)

En fin, el carácter singular del turismo exige innovación permanente a causa de su dinamismo, además de necesitar una planificación adecuada y bajo directrices acordes a la situación local donde se aplique y que así mismo responda a la peculiaridad del destino local. Por su contribución, la planificación ha alcanzado notoriedad como “instrumento modificador a partir del contexto en el que pretende desenvolverse” (MOLINA e RODRIGUEZ, 2005).

3.2 LA RELEVANCIA Y LIMITACIONES DE LOS ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Por años la literatura clásica define e instauro en el sector turístico la injerencia de que un atractivo turístico es aquel “elemento¹⁶ que pueda generar suficiente interés para atraer turistas”, así como se menciona que son la “materia prima que permite que la planta turística (equipamiento e instalaciones) opere” (BOULLON, 1990, p. 65). La OMT (2002) agrega que

¹⁶ Siguiendo esta clasificación, a) Naturales: aquellos que utilizan los recursos naturales para convertir una zona en un destino turístico. Podemos destacar entre ellos los parques naturales o las zonas de playa. b) Culturales: aquellos cuya finalidad es potenciar destinos con un fuerte potencial cultural. Entre los ejemplos más conocidos están las ciudades históricas

“los atractivos turísticos combinados con los recursos turísticos, son capaces de motivar un desplazamiento a un determinado destino turístico”. En cuanto al recurso turístico, se lo define como “todos los bienes y servicios que por intermedio de la actividad del hombre y de los medios con los que cuenta, hacen posible la actividad turística y satisfacen las necesidades de la demanda” (OMT, 2017)

Diversos estudios permitieron asumir fundamentalmente que, para lograr el desarrollo, el valor debía centrarse en los atractivos turísticos. Encasillando entonces al desarrollo como “la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos que son la materia prima del turismo” (BOULLON, 1990, p. 85). La vasta literatura sobre turismo, ha definido a los atractivos como los principales componentes del sistema. En esa concepción y siguiendo el turismo de exportación, en el cual el turista debe desplazarse al destino motivado por las atracciones que en él se encuentran, estos factores atrayentes se convirtieron en foco del desarrollo (LEIPER, 1990 y OMT, 1998, p. 81). La condición favorable de consumo *in situ* llevo a que recursos¹⁷ y atractivos turísticos encajaran en los planes de desarrollo en torno a la demanda y sus preferencias (PIPEROGLOU, 1967, p. 169). De este modo, los atractivos han sido precursores de estudios generadores de técnicas y guías para la gestión de la atracción de los turistas.

Los destinos, además de contar con atractivos, necesitan procesos continuos de mejora, que permitan pasar de una ventaja comparativa a una competitiva. Las ventajas comparativas son aquellos recursos que tiene el destino, en cuanto las competitivas, son aquellas habilidades de añadirle valor, así como proporcionar un “carácter dinámico” dentro de la actividad (WALLINGRE, 2014). Resaltando que estos destinos deben reunir atractivos e identidades que permitan una oferta turística englobada en un tejido institucional favorable y de forma integral. Al revisar el funcionamiento complejo del sistema turístico, tanto los atractivos como la infraestructura tienen influencia en el espacio local y su desarrollo.

Pero si nos remitimos a la literatura sobre el tema, diversas teorías realzan el valor de los atractivos. Ejemplo de la teoría de espacios turísticos (BOULLON, 1990), que han sido aplicadas por años en el sector y para el desarrollo de destinos, centrando todo su accionar en

¹⁷ Recursos son aquellos atractivos que no poseen facilidades para el uso adecuado (vías de conexión, transporte, etc.) solo luego de desarrollar su accesibilidad se convierten en atractivos.

estos. Esta concepción busca dar un ordenamiento y análisis categórico del territorio y los atractivos, donde, de acuerdo con la potencialidad de cada elemento, se establecen los límites de crecimiento y espacio que abarcaría cada destino. Además, trabaja sobre la distribución y aproximación a los mismos, a fin de determinar su funcionamiento en relación a los agentes motivacionales.

Esta planificación del espacio, sea urbano o natural, se basa en la organización territorial y la potencialización de su uso. Claramente, esta teoría abarca diversas escalas dentro de su universo de análisis, pero en turismo corresponde a lo terrenal o a esa porción tangible y medible. En el universo turístico el espacio físico es contemplado desde la visión del hombre como observador, donde los atractivos turísticos se vuelven el eje central de la planificación (BOULLON, 1990).

Una característica intrínseca de los atractivos es su discontinuidad, que se refleja en la distribución entrecortada de los mismos. En virtud de eso, se crearon técnicas de distribución y elementos de denominación del espacio turístico. Estas solo pueden ser delineadas a partir de la existencia de cierta cantidad de atractivos y su proximidad, permitiendo así la delimitación de zonas, áreas, complejos, centros, núcleos, corredores y unidades turísticas. Reduciendo la diferencia entre unos y otros, a su distancia (grande, pequeña o longitudinal) y jerarquía turística. Percibiéndose que el ordenamiento territorial lo condicionó como centro organizacional para el desarrollo de la actividad.

El turismo es una actividad que se emplaza dentro de un espacio formado por relaciones sociales, económicas, culturales e identitarias. Este espacio se alimenta de lo material simbólico y de las lógicas relacionales que en él se desenvuelven (BERTONCELLO, 2002). A su vez, estos componentes del espacio no pueden interaccionar por si solos y por ello requieren, como se ha señalado, una planificación integral bajo la premisa de la responsabilidad y compromiso entre los actores.

Al mirar el turismo desde una perspectiva local, nos centramos en los destinos como una especie de escenario donde ocurren hechos socioeconómicos que transforman y marcan una tradición productiva o la llamada “vocación turística del territorio” (Id. Ibid. pág., 22), definida como la “existencia de cualidades de los destinos que favorecen o permitirían la presencia del turismo” como actividad desarrolladora (Id Ibid). Esta vocación dada en cada

destino es la “predisposición natural” de un espacio para ser transformado en un lugar turístico. Pero esas cualidades o predisposición natural "son las características y potencialidades económicas, sociales, culturales y ecológicas que deben ser tomadas en cuenta por un destino para generar un aprovechamiento turístico” óptimo del destino (GOMEZ, MOLINAR e VELÁSQUEZ, 2014). Varios autores utilizan la “vocación turística” desde la primacía de los atractivos, lo cual no es suficiente para determinar el desarrollo o la vocación de un lugar turístico y solo refleja nuevamente su mal uso. Como fue planteado por Gómez, Molinar y Velásquez "es importante, no confundir la existencia de atractivos o recursos turísticos con la vocación turística, pues atendiendo al significado original del término, ésta se deriva de las intenciones de agentes o actores sociales de desarrollar, impulsar o promover la actividad turística" (2014, p. 83).

De este modo, el espacio, la sociedad, las instituciones y la economía son elementos constitutivos que se transforman “mutuamente”, es decir, la historia económica e institucional local y las relaciones que convergen en el lugar a través del tiempo definirán el desempeño futuro de un destino turístico. Es importante evidenciar que este interés por el territorio¹⁸ ha ubicado a la atraktividad como elemento fundamental y céntrico, creando una visión de poción mágica, donde poseer atractivos sería suficiente para lograr desarrollar la actividad turística. Claramente no negamos la relevancia que los atractivos tienen sobre la demanda; como la planificación turística es necesaria para la organización del sistema turístico y como poseer directrices o manuales sobre la actividad pueden contribuir al suceso, pero creemos que hay otros factores intrínsecos de cada lugar que darán las condiciones para ese desarrollo deseado.

3.2.1 El alcance limitado de los atractivos turísticos y la infraestructura

Desde finales de los años 1960, el turismo fue concebido como una herramienta para lograr el desarrollo local y turístico. En vías de estas esperanzas, los gobiernos, especialmente latinoamericanos, fijaron potencializar las regiones y para ello, se concibió necesaria la expansión de infraestructura y planta turística básica. Parte sustantiva de la literatura demuestra que los problemas de desarrollo admitieron como eje rector a la infraestructura, valorizándola

¹⁸ Extensión de tierra que pertenece a un estado, provincia u otro tipo de división política.(<http://www.rae.es/>)

como mecanismo para mejorar la competitividad turística. Esto condice con lo expuesto por Albán (2008) cuando se cuestiona sobre la expansión de infraestructura en Brasil, donde ironiza que con “la expansión de la infraestructura, la planta turística y la recuperación del atractivo histórico-cultural, daría a la llegada natural de los inversionistas y turistas, permitiendo el desarrollo de los destinos (2008, p. 5).

Estas teorías y estrategias espaciales, territoriales y económicas han contribuido a que la infraestructura se transforme en un elemento básico en el desarrollo de los destinos. Llevándola a definirla como la dotación de bienes y servicios con que cuenta un territorio para sostener la actividad productiva turística y que condiciona al desarrollo turístico (BLANCO, 2008, p. 18). Esta idea sumada al pensamiento de un sector detentor de una potencialidad generadora de empleos, renta y divisas, “donde un destino, por su riqueza natural y cultural, sería lógicamente competitivo” y planteando, la competitividad, en un marco que con tan solo “atender a los requisitos mínimos de infraestructura, posibilitaría disfrutar de los destinos” (ALBAN, 2008, p. 6). De este modo, adecuar las obras de infraestructura, así como la prestación eficiente de servicio, contribuyeron a desarrollar la creencia de ventajas competitivas y posibilidades de alcanzar un mayor grado de especialización productiva.

La infraestructura fue considerada, dentro de los espacios, como una estratégica de expansión necesaria para permitir el desarrollo turístico. Es por ello, que los diversos planes estratégicos y gestiones se han centrado en la determinación de los atractivos turísticos y la infraestructura junto a la planta turística que acompañan la satisfacción de la demanda y que permitirían el desarrollo deseado. Podemos observar estas ideas, en el Plan Federal de Turismo 2025 Argentino (PFETS, 2016, p. 54), que establece que para que los atractivos turísticos se desenvuelvan y puedan ser apreciados por el turista, es necesario un cierto grado de accesibilidad. Además, la implantan como clave y de “suma importancia para dar la competitividad turística (tales como obras de accesibilidad, saneamiento, señalización, tendido de redes para la prestación de servicios esenciales y modernas formas de comunicación e información, etc.)” (Id. Ibid.). Percibiendo de este modo, que elaborar un plan federal de obras públicas de infraestructura básica y de servicios, potencializan el desarrollo de la actividad turística y futuras inversiones locales. Entonces, la jerarquización, que determinaría la calidad de los atractivos sería de gran importancia por determinar las inversiones potenciales. En

consecuencia, si son atractivos de baja calidad la productividad será escasa debido a la poca demanda inversionista.

Según Law (1993, p. 15) uno de los factores que contribuyen a una región turística, es la infraestructura y planta turística, como los hoteles, restaurantes y medios de acceso que componen al destino. Evidenciando, que la implementación de esta táctica de expansión, ha sido y es una estrategia recurrente en las planificaciones, pero si bien en algunos lugares, ha sido efectiva gracias al incentivo de organismos financieros, definitivamente no llevo a grandes desarrollos sostenibles. El abastecimiento servicios básicos es un aspecto reiterativo en las políticas de desarrollo. Si la misma no es adecuada, para muchos especialistas constituyen un obstáculo para el desarrollo, provisionando de este modo, la idea de que ampliar y modernizar la infraestructura y planta básica lograría niveles altos de rentabilidad turística y ventajas competitivas que permitirían un grado mayor de productividad. De este modo, se evidencia que las estrategias económicas han avalado la relación entre las instalaciones y los efectos positivos que esta tiene sobre el crecimiento del producto turístico. Siguiendo esta línea, varios de los estudios sobre espacios territoriales desenvueltos en el sector por parte de las instituciones turísticas locales, concluyeron que la dotación de servicios es un factor diferencial clave para el desarrollo local.

En esta línea, los atractivos representan la “materia prima” en la actividad, y componen, junto con otros elementos del sistema, el producto turístico. Es importante resaltar que la mayoría de las técnicas utilizadas en la planificación turística parten de la ponderación valorativa de los atractivos y su entorno, la infraestructura y planta turística. Estipulando que, cuanto mayor sea el valor de un atractivo, mayor será la atracción de visitantes (LOPEZ, 2001). Esta premisa relaciona el valor del bien ofertado con respecto a la demanda que “consume” *in situ*. En esta concepción, el espacio turístico sería consecuencia de los atractivos y su distribución territorial, que conjuntamente con la infraestructura serían suficientes para definir el espacio turístico y su planificación. Pero, nuevamente caemos en nuestro interrogante inicial, ¿Sería suficiente contar con atractivos para desarrollar un determinado espacio turístico?

A pesar que la mayoría de la literatura centra a los atractivos turísticos como motores para el desarrollo, esa singularidad no es ideal para garantizar el éxito. Claramente, no podemos excluir la importancia que tienen los atractivos turísticos, pero contar con un atractor principal

sin dar importancia a otros factores sería un enorme equívoco. El correcto funcionamiento del complejo sistema turístico debe contar - además de los atractivos, de una planificación y una buena infraestructura, sobre todo con un tejido institucional integrador.

De lo reseñado se puede inferir que la relación entre desarrollo e infraestructura no es proporcional. Mismo la infraestructura teniendo poder de impacto sobre el progreso turístico, mejorando la calidad de los servicios, otros factores complejos deben ser considerados.

Con base en literatura, se evidencia que las escalas de valorización de atractivos, manuales y estrategias para el aumento de la eficiencia en la prestación de los servicios proporcionan objetivos sensatos, pero, por más que estas sean acciones positivas, existen lugares que cuentan con todos estos puntos y, sin embargo, no logran el éxito esperado. Diversos estudios permitieron asumir fundamentalmente que, para lograr el desarrollo, el valor debía centrarse en los atractivos turísticos y en una adecuada planificación. Encasillando entonces al desarrollo como “la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos que son la materia prima del turismo” (BOULLON, 1990, p. 85). Si nos basáramos apenas en esta concepción, ¿Sería suficiente contar con una planificación adecuada y atractivos para desarrollar un determinado destino turístico? Para responder a esta pregunta debemos citar a Molina (2005), quien manifiesta que contar con un atractivo principal no es suficiente para que un lugar se convierta en destino para el turismo, ya que dependerá de otros factores para posicionarse.

Estos factores se conglomeran en las estructuras de gobernanzas de cada destino turístico. Y es aquí, que la literatura del área se ve limitada. Es evidente que la planificación encierra los hechos respecto a la gobernanza, políticas, administración e instituciones, pero son meramente desde una visión prescriptiva. Con esto no queremos desmerecer el papel estratégico que posee la planificación y las directrices que los organismos internacionales promulgan, sino que observamos un vacío importante a dilucidar.

Por ello, creemos que la Nueva Economía Institucional y la Geografía Humanística son elementos teóricos propicios para entender y reflexionar nuestro cuestionamiento central. La NEI, permite instrumentar el análisis de las estructuras de gobernanzas por ofrecer un marco teórico sobre elementos socioeconómicos e institucionales para promover el crecimiento económico. Además, reconoce el papel que juegan los modelos mentales, los cuales, a su vez,

permiten entender la interacción entre el mercado y los costes de transacción, permitiéndonos no solamente entender las relaciones de una sociedad frente a la toma de decisiones, sino que también nos consiente a explicar por qué la evolución en un destino turístico difiere de otro.

3.3 LA NUEVA ECONOMÍA INSTITUCIONAL

La Nueva Economía Institucional (NEI), nos permite entender el papel de las instituciones en la economía de una sociedad. Esta corriente articula el análisis micro y macro social, en discrepancia con el enfoque abstracto neoclásico y con la finalidad de explicar la importancia de las instituciones en la vida social. Se constituye de múltiples disciplinas como el derecho, la ciencia política, la sociología, la historia o la antropología para explicar desde el lenguaje económico lo social, y centrándose en su slogan: “las instituciones importan y son susceptibles de ser analizadas” (WILLIAMSON, 2000, p. 597).

Los antecedentes de esta nueva economía institucional comenzaron a emerger por los años 1930, con los trabajos de Coase (1937), Barnard (1938), entre otros. Destacándose los aportes de los distinguidos autores y ganadores del Premio Nobel, Ronald Coase y Douglas North¹⁹. Los hallazgos de Coase (1960), dieron relevancia a las firmas, en un momento en que el pensamiento económico se comprendía por el mercado de precios. Así, abrió camino para explicar e inserir acciones de las firmas antes obcecadas. Estableciendo que las firmas no solo serían un espacio para la transformación del producto, sino también un lugar de coordinación de las acciones de los agentes. De este modo, constata la existencia de dos formas de coordinación, jerárquica y de mercado, tratando de entender la coexistencia de las mismas. También concluye que además de los costos de producción, existen costes de transacción para la coordinación del sistema. Costes de la colecta de precios, negociación y establecimiento de contratos. Permitiendo la integración de los costos de transacciones desde la visión enriquecedora de la firma, donde se plantea como un complejo de contratos que regulan las transacciones internas que afectan en el análisis de la economía. Con todo, estos hallazgos

¹⁹ Ganador del Premio Nobel en 1993 junto a Robert Fogel por su investigación en historia económica, a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas para explicar los cambios económicos e institucionales.

exigieron, asimismo, la contribución de otros investigadores hasta conformar la Nueva Economía Institucional, la NEI.

North (1990) describió las instituciones como las reglas formales e informales, así como también trabajó la aplicación de los costes de transacción y su eficacia en la economía. Los individuos de una sociedad realizan transacciones que incurren en costes, que son los recursos usados para poder realizar dichas acciones. “La realización de transacciones se puede entender como un problema de contratación, de forma que los costes de transacción son aquellos que se derivan de la suscripción ex-ante de un contrato, así como de su control y cumplimiento ex-post” (WILLIAMSON, 2000, p. 599).

Según North, (1990, p. 13-15) las instituciones son limitaciones ideadas por los individuos y que forman parte de sus interacciones y decisiones; por su parte las organizaciones (políticas: congreso, económicas: empresas, sociales: asociaciones, educativas: universidades) son consecuencia de las primeras y estas son los equipos donde las instituciones son las reglas. Por su parte, las organizaciones se envuelven dentro de las instituciones y se relacionan recíprocamente.

Este movimiento teórico-metodológico permite analizar cómo “las instituciones condicionan los hechos económicos en los distintos niveles de análisis: a nivel de individuos, de empresas, así como al diseño de políticas económicas y al entorno macroeconómico” (MONTEAGUDO e CASTAÑO MARTÍNEZ, 2012, p. 2). La base del análisis de la NEI son las instituciones, detentoras de:

Regularidades duraderas de la acción humana [...] estructuradas por reglas, normas y estrategias compartidas, así como por el medio físico. Las reglas, normas y estrategias compartidas son constituidas y reconstituidas por la interacción humana en situaciones repetitivas o que se suceden con frecuencia (CRAWFORD Y OSTROM (1995: 582) apud. MONTEAGUDO e CASTAÑO MARTÍNEZ, 2012, p. 4).

Estas instituciones pueden ser formales - constituciones, las leyes o los contratos, e informales que se componen de códigos de conducta, valores sociales, cultura cívica, entre otras. La NEI añade las instituciones como elementos determinantes y analiza el rol de los costos de transacción y como estas representan el medio para reducir los costos de transacción e información.

3.3.1 Supuestos comportamentales

En su sistematización contemporánea, la NEI se estructura a partir de dos **supuestos comportamentales** básicos: **la racionalidad limitada (1) y el oportunismo (2)**. El primer supuesto argumenta que los agentes económicos, presentan límites cognitivos en el proceso de recibir, almacenar y procesar informaciones. Por esto, la racionalidad no es plena como supone la corriente ortodoxa, sino limitada. Lo que lleva a que los contratos, son naturalmente incompletos. El segundo, postula que los agentes actúan buscando su auto-interés. En este sentido, mismo que los agentes no sean mentirosos o tergiversadores, los contratos son incompletos y ello, deriva en dificultades y pérdidas para algún de los agentes implicados en la respectiva transacción. Como observamos, los supuestos llevan a establecer la existencia de costes de transacción mucho más amplios que los pensados en un inicio por Coase. Las “*reglas del juego*” (NORTH, 1990) determinarán las transacciones, siendo las limitaciones o costos relacionados a la conducción de las transacciones, o como las denomina Williamson (1989), los “costes ex – ante” de preparar, negociar y salvaguardar un acuerdo o contrato, como también los “costes ex – post” derivados de los ajustes y adaptaciones que resultan cuando la ejecución de un contrato es afectada por fallas, errores, omisiones y alteraciones inesperadas.

Los supuestos comportamentales no llevan a establecer que los agentes son dotados de información para evaluar las decisiones de manera eficiente, pero esto no es así de perfecto, ya que la racionalidad es limitada y no todos los agentes procesan la información del mismo modo. Esta racionalidad limitada genera costes de transacción dadas esas ineficiencias informacionales. Al mismo tiempo, estos agentes pueden estar sujetos al oportunismo, que es la búsqueda de los propios intereses y que encierra acciones de mentira, engaños o a la transmisión parcial o incompleta de información. Según Zylbersztajn (2000), el oportunismo genera un juego sin cooperación entre los agentes. Por esto es clave el monitoreo de estas acciones oportunistas para así, evitar el aumento de los costes incurridos.

Estos dos elementos presentados influyen en el suceso de transacciones y consecuentemente, en los costes ex - ante y post, siendo estas formas de oportunismo diferenciadas temporalmente. La primera referida a la acción antiética antes de efectivizar la transacción y la segunda al comportamiento antiético durante la validez del contrato. Williamson (1985), distingue el oportunismo fuerte, donde no se restringe el oportunismo de

los agentes; simple, donde se realizan contratos pero con motivaciones egoístas y obediencia o ausencia de autointerés, donde las acciones individuales son comandadas por una entidad externa. La relevancia del oportunismo surge de los contratos incompletos dado por la racionalidad limitada y los costes de adaptación o renegociaciones y donde la estructura de gobernanza es ajustada para aplacar el comportamiento oportunista. Definiendo los costes de transacción como costes de conducir el sistema económico, la NEI procura estudiar el desarrollo de las estructuras de gobernanza creadas para reducir esos costes.

3.3.2 Niveles de análisis de la NEI

Al observar esta estructura podemos divisar que la actuación de la NEI se encuentra entre la estructura de gobernanza, con bases en las teorías de propiedad y costes de transacción y el ambiente institucional, que se articula con los aspectos históricos y sociales. (ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000 y EKONOMIAZ, 2011). Williamson (1989) adicionó el conocimiento de los niveles analíticos denominados de: Ambiente institucional y estructuras de gobernanza. Estos niveles son análisis distintos de un mismo objeto, siendo este los costos de transacción. Destacando el accionar de las instituciones dentro de la economía. Las estructuras de gobernanza no trabajan en el vacío. Al contrario, actúan dentro de un ambiente institucional, donde son definidos los parámetros y las posibilidades de actuación de las diversas organizaciones/estructuras de gobernanzas.

Por su parte, el **ambiente institucional**, trabaja las relaciones entre las instituciones y el desarrollo económico. North, quien trabajó estas relaciones combinando el comportamiento humano con la teoría Economía de Costes de Transacción (ECT), ayudó a comprender el nivel valorativo de dichas instituciones y su rol en la reducción de incertidumbre, delimitando el accionar oportunista o individualista lo que permite lograr el desempeño en las sociedades (1990). Reconociendo el *tradeoff* (“concesión”), las instituciones asumen el papel de conciliar los costes de las transacciones por medio de “fiscalizaciones”. Estas fiscalizaciones de cumplimiento se dan por medio de códigos auto impuestos por el Estado, en consecuencia, las instituciones delimitan su ambiente y la composición de la estructura de gobernanza (BERTUCCI, 2012; WESLEY, 2010; WAN, 2013;). También establece que las normas formales que regulan las transacciones pueden variar según las leyes, normas, órganos

reguladores o cambios de gobiernos, ya que los cambios en el ambiente influyen sobre los resultados económicos.

Por su parte las normas informales se dan de acuerdo a padrones en las sociedades. Las políticas públicas dentro del ambiente institucional serian eficientes siempre y cuando sus miembros puedan evaluarlas correctamente y es donde las instituciones adquieren importancia, ya que si estas propician transacciones de bajo costes darán eficiencia al sistema (supra VILLAR, 2007). Para lograr esto, es necesario mejoras en la información entre los agentes:

Los incentivos que proporciona el marco institucional determinará la clase de conocimientos que requieren y desarrollan las organizaciones (la demanda de conocimientos). Este conocimiento es en parte comunicable y en parte tácito, que se adquiere solamente con la práctica [...] siendo decisivos para el desarrollo (NORTH, 1990, p. 9).

De las características del ambiente y los agentes, se delimitan **varias estructuras de gobernanza** para regular las transacciones. Mientras el análisis del ambiente institucional se centre en el estudio de las “reglas del juego” (macro), el enfoque de las estructuras de gobernanza (micro), estudia las transacciones desde las reglas de la sociedad y sus contratos. Las estructuras más eficientes serán aquellas que reduzcan los costes, conduciendo los atributos con el comportamiento de los agentes (GOMES, 2008). Las formas de gobernanza se transforman y mudan de acuerdo a los niveles de control. La NEI, siguiendo las formulaciones originales de Coase, considera la existencia de dos tipos de estructuras de gobernanza. Estas estructuras son: mercado, en el cual la coordinación se establece por los precios (explora las características tecnológicas de la producción para obtener ganancias - incentivos) y la firma, en la cual la coordinación se da a través de jerarquías administrativas (integración vertical – control). De la combinación de estas dos surgen las estructuras híbridas que se establecen a través de contratos, más o menos amplios o restrictivos. En el mercado, las partes autónomas se incentivan por los ingresos acumulados; en la jerarquía, se dan grandes costos por los controles administrativos; y la forma híbrida, una combinación de las dos anteriores, se sacrifican (*tradeoff*) incentivos a favor de una mayor coordinación y beneficios mutuos (red, alianza estratégica, etc).

Cada forma genérica de gobernación –mercado, híbrido, jerarquía– difiere sistemáticamente en su capacidad para adaptarse en forma autónoma o cooperativa; cada una posee su propia lógica y tiene un conjunto de atributos distintivos, principalmente está basada en una forma de contrato característica”, además, “cada forma incorpora una clase determinada de contrato legal, de instrumentos del control y adaptación e intensidad de los incentivos (WILLIAMSON, 1998, p. 77).

Entendiendo así, que la existencia de los diversos tipos de estructuras deviene del hecho de haber varios tipos de transacciones.

Hasta este punto, hemos referido a nociones claves del esbozo teórico de la NEI, del cual nos auxiliaremos para el proceso comparativo de desempeño de los destinos. Sin embargo, es necesario aleccionar lo respectivo a la condición cultural e identitario en el espacio y que es fruto del desarrollo histórico local basados en la geografía humanística y su relación institucional.

3.4 LA NEI Y LA GEOGRAFÍA HUMANÍSTICA

La geografía humanística (GH)²⁰ es una corriente de la geografía que estudia las cuestiones que rodean el espacio, el tiempo, las ideologías y las relaciones entre la sociedad y las instituciones, para entender los comportamientos. Trata los fenómenos geográficos para comprender al hombre y su condición, uniendo las humanidades y las ciencias sociales con el fin de dar sentido a ese mundo humano (TUAN, 1976). Esta surgió a mediados de los años 1950 para el análisis de los elementos humanos en cuanto a la relación de los hombres con el espacio y el ambiente (valores, creencias, actitudes, etc.). Resumidamente, la GH procura dar “un conocimiento empático a través de la experiencia vivida” (TUAN, 1976, p. 268). Reconoce que el espacio “está lleno de significados y valores, las cuales permiten organizar la visión de un paisaje o tomar decisiones sobre la actividad a desarrollar y que son estas valorizaciones que dan lugar a la aparición de un sentimiento de **pertenencia o rechazo respecto al lugar**” (CAPEL, 1981, p. 443). El comportamiento en el espacio se ve modelado por la cultura y la estructura social. El espacio se ve desde una mirada de escenario donde se desarrollan fenómenos y el cual se define por sus contenidos o propiedades, lejos de la concepción de

²⁰ Nótese que para trabajar este apartado se trabajó sobre los artículos de North y principalmente, de (CABALLERO - MIGUEZ, 2009) por trabajar la geografía humanística desde el marco institucional.

polarización vinculado a la cartografía y visión estática que se presentó en el capítulo anterior. Siendo este percibido y ordenado por los agentes según los intereses y valores concretos. “Esta ordenación, [...] resultado de una práctica material desarrollada en el tiempo, es la que le denota de racionalidad y permite descubrir leyes [...] condición necesaria para llevar a cabo una intervención por parte de los poderes políticos tendiente a su reorganización” (MENDEZ, 1986, p. 13).

Esta mirada holística coloca énfasis en las experiencias internas, dado por el conocimiento subjetivo y nos trae la experiencia cotidiana de los individuos como factor esencial para la comprensión del lugar. En este sentido, los términos espacio y lugar tiene gran relevancia. Podemos decir que el espacio engloba al lugar, siendo este último una porción con estructura interna, la cual tiene un significado afectivo²¹. Esto no solo ha contribuido a la corriente en cuestión, sino que ha ayudado a diferenciar dentro del turismo, el espacio del lugar turístico. El espacio turístico no posee un peso afectivo y simbólico identitario como si, lo anida el lugar turístico (NIÑO, 2017).

Esta percepción simbólica del lugar permite, a través de la experiencia de los individuos, construir su lugar dándole a este valorización y actitudes, que son “formadas a lo largo de las experiencias acumuladas y adoptadas por las personas con las actividades desenvueltas en su ambiente, que reflejan sus intereses y valores” (TUAN, 1976). Por eso, desde la mirada de la geografía humanística, un estudio del desarrollo turístico debe tratar ese “espacio-vivido” donde está involucrada la actividad turística. Conocer ese legado de la sociedad local nos posibilita a lograr una mayor comprensión de las particularidades del lugar turístico y entender cómo se cultivan las identidades locales a fin de lograr el desarrollo local. El turismo visto desde una actividad espacial y social, torna relevante estudiar ese “espacio-vivido” de las personas que participan en esta actividad. Esto nos permite ver la experiencia turística y su producción, en función del ambiente, los individuos y los múltiples significados que de él devienen.

Este carácter espacial de la actividad turística, estudiado desde la visión de la geografía humanística, nos permite comprender las relaciones que envuelven a la sociedad y su ambiente,

21 Al significado afectivo por un lugar determinado se le llama “topofilia [...] un neologismo útil en la medida en que puede definirse con amplitud para incluir todos los vínculos afectivos del ser humano con el entorno material” (Tuan 2007, 130).

siendo “la experiencia, la ligación emocional a los objetos físicos y a su simbolismo en la creación de la identidad local” (TUAN, 2007, p. 149). Esta contribución teórica – metodológica nos coloca en un dinamismo que nos lleva lejos de ese carácter limitador del pensamiento de “vocación”- en relación a los atractivos, que tiene un lugar para ser turístico y de aquellas teorías basadas en el espacio físico como estático y que llevaron a las diversas manifestaciones poco suficientes a la hora de analizar la actividad turística por evaluar solamente al espacio en sí mismo (teoría de espacios turísticos, jerarquías, véase capítulo 2 “Planificación del Desarrollo”).

Destacando la importancia dada por Coase sobre las instituciones, podemos inferir que la diversidad institucional en el tiempo y espacio genera fundamentos teóricos para la aplicación de la geografía humanística y los estudios regionales/locales. Al articular las instituciones desde la concepción teórica del comportamiento humano y los aspectos cognitivos subjetivos a los modelos mentales y creencias de los individuos. Conceptualizar el institucionalismo como elemento constituido desde el espacio donde interactúan los actores/agentes, nos permite entender la identidad espacial tanto política-social como la vinculación de los diversos individuos de una comunidad y sus instituciones. Esta visión cognitiva (NORTH, 1990) aproxima las cuestiones claves de la geografía humanística relacionadas a la influencia institucional de la historia (CABALLERO - MIGUEZ, 2009). Esta influencia característica de la geografía humanística enriquece la aplicación de la NEI.

Según Caballero-Miguez (2009, p. 14), desde una perspectiva institucional en la geografía humanística, la comprensión del desarrollo de una región/local debe estudiar las reglas del juego y como las instituciones afectan el comportamiento humano en una sociedad. La concepción mental y social es dada por modelos mentales frente a contrariedades litigantes, por ende, las instituciones son regularidades del comportamiento social, mentalmente contruidos frente a soluciones para problemas recurrentes.

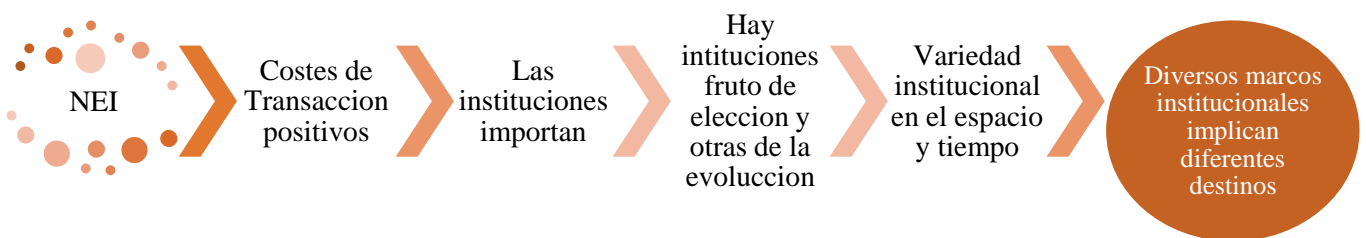
Este mismo autor (Id. Ibid) establece que la NEI al extender su análisis a cuestiones locales dio solvencia para su aplicación, siendo el punto de partida el reconocimiento de los costes de transacción en la realidad local. Dentro de una región/local podemos encontrar instituciones fruto de elección autoconsciente o de la evolución (GARDNER e OSTROM, 1991). En las primeras, la sociedad elige las instituciones por eficiencia, pero esta no significa

una elección óptima y equitativa. Las segundas, son elementos institucionales asumidos intrínsecamente por la sociedad, incluyendo normas, tradiciones y hasta de religión. Correspondiéndose con el primer nivel de análisis social de Williamson (2000), que asume la existencia de una dependencia y que refiere a ese camino transcurrido hasta el presente, el cual debe ser comprendido para evaluar y dar al desarrollo futuro. El conjunto de decisiones presentes y futuras están inminentemente enlazadas con las decisiones pasadas. Esta primicia demuestra la importancia de los mecanismos mentales incorporados automáticamente, y que esa “adaptación – aplicación” es determinante y al mismo tiempo modificador (MILTON, 1978, p. 112).

Ambas instituciones (evolución o autoconsciente) determinaran las reglas del juego local. El cambio institucional, la historia y la sociedad tienen gran importancia a la hora de estudiar el paso del tiempo y la conformación económica.

La figura 6 “Enfoque institucional y espacio” trabajada por Caballero-Miguéz (2009), nos admite esquematizar la correlación de las instituciones y el espacio. La NEI asume que los agentes tienen racionalidad limitada, para entender esa acción dentro de las instituciones se debe analizar el comportamiento de una comunidad/sociedad. Esto permitirá entender la toma de decisiones y las construcciones institucionales que surgen de dicha sociedad. De esta forma los procesos decisorios están marcados cognitivamente por el individuo y el espacio en el cual están inseridos.

Figura 6 - Enfoque institucional y el espacio



Fuente: adaptado de (CABALLERO - MIGUEZ, 2009, p. 14)

Los modelos mentales de los individuos (ideologías y creencias) configuran las decisiones y dan forma a estructuras de interpretación de su ambiente. Esa interpretación adquirida por la repetición de acciones se transforma en aprendizaje, lo que le permitirá al individuo lidiar con la incertidumbre del sistema (DENZAU y NORTH, 1994). Además, esto permite explicar cómo las regularidades generadas en la elección del individuo y la decisión

son influencia de la historia, como establece Denzau y North (1994, p. 8) “La experiencia acumulativa de generaciones pasadas se incorpora a través de la cultura, pues existe un proceso de transmisión del conocimiento acumulado a lo largo del tiempo” [...] Esta “herencia cultural²² común reduce la divergencia entre los modelos mentales que la gente tiene en una sociedad”.

En este sentido, cada sociedad tiene una matriz mental que se da según el contexto socioeconómico e institucional en el cual está inserto. Ese pensamiento es rectificado por North (1990, p. 362) cuando establece que “la historia demuestra que las ideas, las ideologías, los mitos, los dogmas y los prejuicios, importan”. Es importante destacar que este proceso adaptativo en las transacciones se da por razones ambientales, tecnológicas o humanas alrededor de su historia. Esta trata de explicar las fortalezas y debilidades a través del tiempo que dan al desarrollo de ciertas estructuras de gobernanza. Williamson (2000, p. 600) establece que “el medioambiente institucional completo (leyes, reglas, convenciones, normas, etc.) dentro del cual las instituciones de gobernanza están incrustadas es producto de la historia”.

Para comprender la evolución, transformación y consolidación de los destinos turísticos, debemos entender las estructuras de creencias, que se transforman en estructuras sociales y económicas por las instituciones:

Existe una relación cercana entre los modelos mentales y las instituciones. Los primeros son las representaciones internas que los sistemas cognitivos individuales crean para interpretar el ambiente; las segundas son los mecanismos externos a la mente que los individuos crean para estructurar y ordenar el ambiente” (NORTH, 1990).

El ambiente se interpreta mediante las ideologías e instituciones, que comprenden las “claves del comportamiento humano y permiten abordar cuestiones básicas para la geografía humana, como la construcción institucional del espacio o la identidad político-social” (CABALLERO - MIGUEZ, 2009, p. 20).

Para lograr dicha construcción es necesaria una comunicación, por medio de la cual la matriz institucional crea una noción de identidad político-socioeconómica. Estas formas

²² Entendiéndose cultura, como una tela de significado tejida por el hombre. Esta tela orienta la existencia del hombre, siendo símbolos que interactúan con los sistemas de símbolos de cada cultura en particular. (Geertz, 1989)

mentales repetitivas conforman creencias dentro de la identidad entre los individuos y las instituciones. El marco institucional adoptado por los individuos responde a un sistema que deviene del pasado y es resistente al cambio. De este modo, la comprensión del papel de las instituciones desde la mirada de la geografía humanística ha asumido la relevancia de atender las relaciones entre las;

Reglas cognitivas subjetivas del individuo y las reglas interpersonales que configuran las instituciones [...] y cómo las instituciones afectan el comportamiento humano, en la concepción institucional del espacio y en los vínculos con los individuos de su correspondiente entorno político-social” (CABALLERO - MIGUEZ, 2009, p. 22).

El enfoque institucionalista basado en la NEI lleva a las instituciones a definirse dentro de un espacio con actores políticos y socioeconómicos, permitiendo la comprensión de la identidad y la construcción de ese espacio desde las relaciones. Esta identidad:

Se construye en interacción con el medio, a través de procesos sucesivos de socialización, primero en interacción con grupos primarios y posteriormente con secundarios. A través de estos procesos, la persona interioriza maneras de sentir, de pensar y de actuar características de la sociedad en la cual vive, y más especialmente de medio sociocultural más cercana a ella (BERGER y LUCKMANN, 1972, p. 44).

De la identidad individual se elabora la identidad social donde se reconocen los valores, creencias y rasgos característicos del grupo de pertenencia. Esta identidad es dinámica y dialéctica en el tiempo. Desde esta perspectiva se analizó el lugar (local-municipio), como centro de significados y no meramente como un punto físico. Las relaciones que en este surgen denotan una “identidad vinculada a las raíces de los sitios” (RELPH, 1981). Esta determina el avance y la movilidad institucional de los lugares. El nexo afectivo desarrollado por la sociedad, dada por las formas de percepción del entorno, implica en las conformaciones institucionales. El lugar tiene un significado que no se separa del sujeto, y que si bien estos significados pueden ser cambiantes, dependerán de los sujetos para la conformación del “mosaico social” (SANTOS, 2014) e institucional que lo compone. Las estructuras del espacio no pueden estudiarse sin hacer referencia al espacio social y sus relaciones, parte de la base de que en el “juego social hay relaciones complejas en las que los intereses de clase tienen mucho que ver. El aprendizaje del espacio no se desarrolla en una sociedad neutra, sino que poco a poco tenemos una determinada imagen del espacio” (FREMONT, 1974, p. 236) modelada por la instituciones arbitrarias.

3.5 LA TEORIA Y EL SISTEMA TURÍSTICO

Las ideas centrales de la literatura presentadas en este capítulo, nos permiten representar el sistema productivo turístico local como una estructura productiva articulada por diversas instituciones. Este sistema turístico, por su singularidad de consumo *in-situ*, conlleva a estructuras de gobernanza complejas y con ello, costes elevados derivadas de esas transacciones. Estos costes, si no son controlados, inviabilizan cualquier destino, posea o no atractivos de relevancia. Por eso, para que el sector avance, es necesario el desarrollo de buenas estructuras de gobernanza.

Para que un destino desarrolle esas buenas estructuras de gobernanzas precisa de varios factores. Como fue comentado, según North (1990), los agentes toman decisiones sobre la base de modelos mentales, determinados culturalmente. En este sentido, los modelos mentales de cada comunidad, en cada destino turístico, pueden mantener sistemas turísticos que no son eficientes.

La estructura y ambiente local de un destino turístico es atravesada por un pasado complejo, históricamente constituido y organizado bajo una dinámica económica conjunta, comprendida por el conocimiento y la experiencia arraigada. De estas percepciones con alto valor simbólico (arraigo y orgullo al lugar) se construyen los lugares turísticos. Dentro de la NEI, estos arraigos están dados por la acción de frecuencia dentro de las transacciones que permiten la existencia estructural, posible por medio de fuertes lazos cooperativos y de acción social.

La NEI permite entender por qué una economía continua en una “senda²³” ineficiente y como “[...] Los individuos y organizaciones con poder de negociación, como resultado del marco institucional, tienen una posibilidad de perpetuar ese sistema”²⁴, en este caso turístico. (NORTH, 1996)

²³ Senda o path dependency. Se dan cuando el resultado de un proceso depende de la entera secuencia de decisiones tomadas por los actores y no sólo de las condiciones del momento. Un concepto similar es la histeresis, una propiedad de los sistemas cuyo estado depende de su historia inmediata. Estos principios aluden a la importancia del pasado para la comprensión de las ciencias naturales y sociales. Véase: Pierson, Paul. Rendimientos Crecientes, trayectorias dependientes y estudio de la política. Revista Mexicana de análisis político y administración pública. Departamento de gestión pública y estudios políticos y de gobierno. Vol. VI, numero 2. Dic 2017. Pág. 3

²⁴ Traducción propia

Por esto, la actividad turística necesita de la participación de una red de agentes de diversos sectores económicos, los cuales deben actuar coordinadamente para el éxito de los productos turísticos. El carácter multidisciplinar del sistema turístico lleva a aumentar las posibilidades de comportamiento oportunista, asimetrías de la información e incertidumbre en las transacciones. Contar con una vasta cantidad de elementos interconectados promueve el análisis de asuntos inherentes a las redes y estructuras de gobernanzas. Estas relaciones sistémicas – a nivel micro o macro, promueven medios para entender el camino de la gobernanza (ZYLBERSZTAJN, 1995) y así, comprender el desarrollo de un lugar turístico.

En la actividad turística, el carácter intangible y complejo de los productos turísticos hace pertinente el estudio de las organizaciones y su integración estructural de gobernanza. En la estructura productiva turística tenemos los atractivos turísticos y en su entorno los agentes económicos directos e indirectos. De esta forma, los agentes principales de la actividad turística que realizan la prestación de servicio (hoteles, restaurantes, agencias, etc), como agentes directos, son quienes permiten los cambios dentro de la actividad.

El ambiente institucional (formal e informal) determina la estructura de gobernanza por medio de la regulación de las transacciones turísticas. Así mismo, estas estructuras de gobernanza pueden ser de mercado, híbridas, jerárquicas, y determinan los tipos de articulaciones entre los agentes. Estas estructuras permiten generar u obstruir los beneficios en pos del desarrollo local turístico. Dentro de la actividad turística, debemos entender que el “producto turístico” es principalmente formado por los prestadores de servicios y de forma concomitada, ya que el consumo en la actividad turística se da al mismo tiempo que es producido. Dentro del sistema turístico, los atractivos se ven circundados por los prestadores que lo distribuyen, y para realizar su consumo, el turista debe trasladarse al destino en cuestión, donde no solo visitará los atractivos, sino que también hará uso de otros productos *in situ* (hoteles, restaurantes, etc.). Este traslado de los turistas al lugar provoca transacciones con contratos propios de las articulaciones de forma independiente o por medio de paquetes armados. Esto incluye el consumo de bienes públicos y privados del destino (GUILLAUMON, 2007)

En este sistema se destaca el ambiente institucional, con el poder público, marcos legislativos y costumbres propias del destino, los cuales determinan la estructura de gobernanza

que regula las transacciones turísticas. Para lograr una buena estructura de gobernanza, las redes productivas se transforman en un factor relevante por permitir articulaciones, asociaciones o coordinaciones entre los agentes de los destinos por medio de la búsqueda de mejores transacciones y bajos costes (GOMES, 2008, p. 39,46).

Llevar a cabo el desarrollo turístico de un destino exige buenas estructuras de gobernanzas y “estructuras de supra-mercado para la producción y manutención” de los destinos (ALBAN, 2008, p. 13). Estas estructuras conviven en un mutuo beneficio, ya que contar con estructuras propias del destino permitirá mejores estructuras del sistema turístico y viceversa. Entender el espacio permite consolidar el desarrollo local turístico esperado.

Para comprender el espacio retomamos a las instituciones informales (aquellas que definimos como el comportamiento propio de los individuos) y que nos lleva a traer la perspectiva de la geografía humanística y su estudio en cuanto al espacio como dinámico y ostentador de características identitarias. Las instituciones informales son influenciadas e influyen sobre las formales, así como lo hace su trayectoria social y económica. Hemos visto que la geografía humanística nos permite dar una mirada cognitiva y social para entender el comportamiento de los individuos, factor relevante de análisis en el turismo por modificar o determinar las elecciones de las estructuras de gobernanzas dentro del sistema turístico.

Los valores culturales son fruto de la vida y experiencia de los individuos; como lo cita Yi-Fu Tuan “los hombres son históricamente contruidos” (2007, p. 22). Estos valores afectan los comportamientos y la forma con la que actúan los individuos socialmente. Observamos que la NEI entiende que estas normas, creencias, tradiciones y valores culturales proveen “mudanzas institucionales, a medida que interfieren, a través de las generaciones, en la mudanza de las concepciones que estructuran las formas como las diferentes sociedades perciben el mundo” (GUILLAUMON, 2007, p. 106). Trayendo el simbolismo del entorno que defiende la geografía humanística y que se relaciona con la identidad percibida por los individuos, lo que permite entender el curso histórico de los grupos sociales y comprender los cambios institucionales que interfieren en la organización de los sistemas turísticos.

La idea de institucionalidad no solo han sido parte de la NEI, también se ha inserido, en las últimas décadas, en el desarrollo local y regional. Otorgándole importancia por estructurar la relación entre la economía y lo social de un espacio. Factor que con el tiempo se incorporó

en la actividad turística de la mano del desarrollo y sus componentes. Esto es perceptible, como lo mencionamos al inicio de este capítulo, en las diversas planificaciones turísticas del área, en los cuales la importancia de las instituciones, actores locales y gobernanza, es notoria. Por eso mismo, creemos necesarias esas estrategias, pero al mismo tiempo, no nos permiten explicar completamente el desarrollo de un destino.

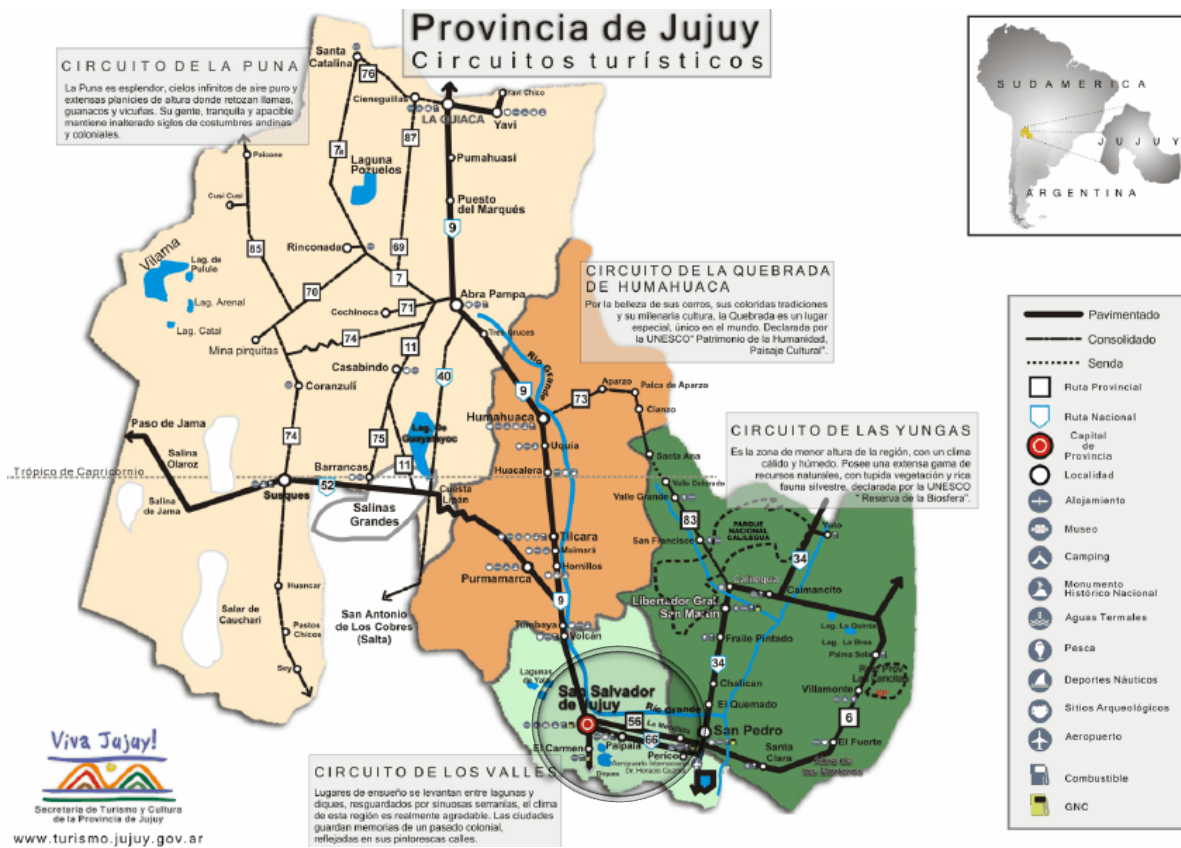
Considerando la importancia del conocimiento y existencia de buenas estructuras de gobernanza para la gestión de los destinos turísticos, debemos entender por qué que esa insuficiencia de la planificación y centralidad en los atractivos no logra dar respuesta al tan esperado desarrollo turístico. Por este motivo y en función de evidenciar esta laguna, presentaremos en los próximos capítulos: el análisis de cada destino y luego, el estudio de los resultados auxiliados desde la perspectiva teórica de la NEI y la Geografía Humanística.

4. LA ECONOMIA Y EL DESTINO TURISTICO 1: SAN SALVADOR DE JUJUY, PROVINCIA DE JUJUY

La provincia de Jujuy, de 53.219 km² y una población total de 673.307 (según último censo registrado DIPEC e INDEC, 2010), se encuentra dentro de la topografía del sistema andino, la cual es mayormente montañosa y de morfologías variadas. Situada en el extremo norte del país, y hermana fronteriza de Bolivia y Chile, su nombre es una derivación del pseudónimo original de los nativos de la zona “los Xuxuy” (véase figura 7). La historia de la fundación de la provincia se ve trazada por la hostilidad durante la colonización de los pueblos originarios, los procesos de urbanización y la impronta del estado.

Jujuy es formada por 16 departamentos, divididos en cuatro zonas ecológicas-productivas, con diferentes culturas y climas: Puna, Quebrada, Yungas y Valles.

Figura 7 - Mapa de la provincia de Jujuy



Fuente: Ministerio de Cultura y turismo de Jujuy, 2016

La Puna, altiplanicie promedio de 3500 metros, una de las más altas del mundo y que comprenden el 60% del territorio provincial (Atlas Total de la Republica Argentina: Jujuy, 2008). Árida, con pocas precipitaciones y amplitudes térmicas de 30°C, entre días calurosos y noches frías. Estas grandes amplitudes favorecen a la destrucción de rocas y formación de escombros, lo cual muchas veces ha impedido el paso del hombre desde antaño. En este ambiente hostil, los pueblos originarios han encontrado camino para su desarrollo, siendo agricultores de alta montaña para el autoconsumo y ganadería de caprinos, ovinos y llamas. Esta morfología dio al territorio propiedades geológicas-mineras que lo convirtió en una zona principalmente explotable en cuanto, boratos, oro, plata y estaño.

La Quebrada, siendo sus condiciones más adversas, se basa en la horticultura, floricultura y cría de ovinos y caprinos. Además, en el año 2003, la Quebrada fue declarada Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad por la UNESCO, lo que generó un vuelco notorio por la actividad turística principalmente en esa región provincial.

Las Yungas de clima tropical, posibilita el cultivo de caña de azúcar, lo cual llevó a la creación de ingenios azucareros (LEDESMA, es uno de los más importantes de América) y poblaciones aledañas a estos focos industriales. Además, se da el cultivo de hortalizas, citricultura y explotación forestal.

Por último, los Valles, donde se ubica la mayor cantidad de población, entre un clima templado y húmedo. Es una de las zonas económicamente más diversas de la provincia, pasando de la agricultura al cultivo del tabaco. Además de localizarse la capital de la provincia San Salvador de Jujuy y las industrias relevantes (Aceros Zapla, Minetti y de Celulosa); podemos encontrar grandes atractivos como el Parque Nacional Calilegua y aguas termales en la selva jujeña.

La capital de la provincia, nuestro destino, San Salvador de Jujuy, enclavada en una zona de valles, presenta una topografía montañosa atravesada por los ríos Grande y Xibi-Xibi, en una altura de 1200 a 1300 m.s.n.m. De clima tropical serrano, con inviernos benignos y veranos de lluvias intensas y diversidad climática. Fue fundada por Francisco de Argañaráz y Murguía el 19 de abril de 1593. Una ciudad de un entretejido, conformado por sus ríos secos y puentes, calles de naranjos, veredas angostas, entre cerros verdes y rojizos que envuelven una

tradición única y peculiar. Habitada por 265.249 habitantes (Censo INDEC e DIPEC, 2010), de 19 km² y con un centro comercial, de no más de 20x8 cuadras, ceñido por los ríos y puentes que conectan cada extremo de la ciudad. Con forma de damero (véase Figura 8- Foto de Plaza central de Jujuy), donde encontramos las principales ofertas culturales, razonables a cualquier ciudad del interior. Sin embargo, no es entrañable encontrar sus peatonales llenas de residentes en horario bancario, y vacías durante la noche. (OBS23-F13).

Figura 8 - Foto de la plaza central de Jujuy (Época de vacaciones invernales)



Fuente: elaboración propia

Separada por diversos puentes, en un recorrido imaginario, podemos atravesarlos de un extremo a otro, pasando por incontables colores, olores y sabores, que denotan la multietnicidad de Jujuy. Esta capital es llamada por propios y extraños, como “La Tacita de Plata”, calificativo derivado de su trazo geográfico; por su historicidad hispana en relación a Cádiz, España; referente a su característica limpieza y pulimento de los años pasados, o simplemente al hecho de la producción minera de plata y oro que circulaban en las épocas del Virreinato. Su calificativo, lamentablemente, hoy solo es un memorioso recuerdo de un presente desdeñado.

4.1 ENCUADRAMIENTO HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE JUJUY

Desde el siglo XVI, en la visión de expansión hacia América y nuevos círculos económicos - especialmente en América del Sur, surge la famosa ruta comercial Lima-Buenos Aires-Potosí. Gracias a este eje comercial, la región del Norte se vio beneficiada por los flujos

económicos, particularmente Jujuy, *la ex “Garganta de Perú”* (entrevistado BB- información verbal), que fue un punto de intercambios y transacciones económicas en la época colonial. Durante el siglo XVII la economía jujeña (igual que la salteña, pero en menor escala) se basó en la cría de ganado vacuno, la fabricación de productos derivados de éste y la invernada de mulas que se enviaban a Chichas, Porco y Potosí, todos centros mineros y urbanos del Alto Perú, en la actual Bolivia.

La Puna y Quebrada fueron, milenariamente, lugares de asentamiento de las sociedades originarias con mayor peso demográfico y complejidad socioeconómica del noroeste argentino (KARASIK, 2005; MORITAN y CRUZ, 2011). Los pueblos originarios, desde la aparición de los encomenderos y el sistema minero del Perú, a fines del siglo XVI y comienzos del XVII, sufrieron transformaciones como: la imposición de residencias, patrones europeos, instituciones elitistas, reglas, leyes, jerarquías y dominación. Si bien hay relatos que los pueblos originarios (CASAS, 1976 ; MORITAN, 2010), participaron activamente en el trabajo minero y abasto de insumos, como mulas y llamas, se puede decir que ese relato de los diarios de la época está muy lejos de la realidad. Como cita KARASIK (2005), en el momento de la “incorporación de las poblaciones originarias a la territorialidad estatal, la población nativa de las tierras altas y del área guaraní no fue excluida sino arrinconada en una forma particular de membresía argentina” (p. 33). Es aquí, que entre una época colonial y señorial, fue creciendo el sentimiento de una población conciliada a “la derrota y subalternada²⁵”. La separación entre los pueblos originarios y españoles obedecía a las regulaciones de trabajo.

25 Desde la visión de Gayatri Spivak (1988) “subalterno” propuesto por Gramsci, volviéndolo un sujeto histórico que responde también a las categorías de género y etnicidad –a diferencia de “clase”–, adoptando, además, las propuestas analíticas posmodernas y posestructurales en su historiografía. El “subalterno” como tal es visto como poseedor de una política de oposición auténtica que no depende de y se diferencia de manera radical del movimiento nacionalista. Para este grupo, “subalterno” se refiere específicamente a los grupos oprimidos y sin voz; el proletariado, las mujeres, los campesinos, aquellos que pertenecen a grupos tribales. Y es sobre este punto en especial que Spivak monta una parte de su crítica al deconstruir “subalterno” como categoría monolítica en la que se presume una identidad y conciencia unitaria del sujeto. Por último, otro aspecto importante es su crítica al trabajo de los intelectuales poscoloniales –y los intelectuales y académicos en general–, en el que terminan reproduciéndose los esquemas de dominación política, económica y cultural neocoloniales (artículo publicado en Cary Nelson y Larry Grossberg (eds.). *Marxism and the interpretation of Culture*. University of Illinois Press. Chicago. 1988)

En 1800, a nivel provincial, se vio un crecimiento lento determinado por las guerras de la Independencia que se libraron entre 1810-1824, siendo la constante ocupación por tropas de diversos bandos e induciendo tres **éxodos** importantes (1812-1814-1817). Las sucesivas guerras entre unitarios y federales, indujo a grandes movimientos migratorios y caídas económicas de la región. Estas batallas, representaron grandes cambios intrínsecos en la economía jujeña, llevando a rupturas de mercados altoperuanos y con Buenos Aires. Sumándose las guerras y las confrontaciones con la Confederación Peruano-boliviana (1837-1839) paralizaron contantemente la economía regional y local. Estos éxodos marcaron un retroceso económico y urbano, donde la población se veía entre salidas esporádicas, sin saber lo que encontraría en su retorno, dando a un futuro incierto y lleno de irresoluciones emocionales (CONTI e RASPI, 2006, p. 119). Otro proceso marcante de orden político económico, fue la dependencia de Jujuy a Salta. Desde 1814 a 1834 la provincia quedo bajo la jurisdicción de Salta (CASAS, 1976, p. 34) determinado por el Director del Virreinato de la Plata (1776) y con ella la constitución de la intendencia de Salta del Tucumán, cuya capital era Salta.

La historia del período entre 1853-1918, se ve trazada por una lenta y frustrada integración de Jujuy a la Nación y Estado, sosegada a una dependencia a Nación. El Estado, mediante sus instituciones se convirtió en un “activo participante de la vida provincial” (PAZ, 2006, p. 141), hasta tomar cuenta de la Aduana de Jujuy, dando a la perdida de los derechos de tránsito y política de recursos. Generando así, durante el proceso de conformación del Estado Nacional, una permanente dependencia financiera de Jujuy sobre Nación (BOTO DE CALDERRARI, 1993).

A finales del siglo XVII, comienzan a aparecer las primeras explotaciones mineras de la provincia, y desde entonces Jujuy se ve trazada de una tradición minera. En la Puna podemos encontrar diversas empresas, como la mina Pirquitas del año 1933, de explotación de plomo y plata; y la mina El Aguilar del año 1936, en plomo, cinc y plata, entre otras de menor calado, convirtiendo a Jujuy en una provincia rica en la extracción de minerales metalíferos. Como toda actividad económica fluctuante, la minería se vio inmersa en una crisis en los años 1980, donde las grandes compañías mineras paralizaron la explotación, crisis que se vio aumentada por el cierre posterior del Ferrocarril. Además, con el correr del tiempo esta actividad se vio envuelta de protestas y reclamos por el efecto ambiental nocivo y su impacto en la economía de enclave.

Dentro del desarrollo agroindustrial, tenemos las tabacaleras y azucareras, consolidadas en un modelo minifundista de producción a corto plazo. La aparición de la producción azucarera se da en el siglo XVIII, con ingenios relevantes como Ledesma y Rio Grande (ex La Esperanza y La Mendieta). Esta actividad se emplaza en la región de los valles por los años 1945, en el departamento de El Carmen. Es importante destacar que estas actividades económicas provocaron una alta concentración de la propiedad de la tierra en manos de la “elite letrada”²⁶, estos grandes terratenientes ejercieron un férreo control de la población rural a través del arriendo, el peonaje y la provisión de crédito. El poder de esta parentela, estaba dado por sus conexiones a la vieja familia colonial. El control se daba en las instituciones del gobierno provincial y el patronazgo de cargos entre parientes y amigos políticos. Se puede observar en los archivos de la provincia, que familias de antaño todavía se encuentran en cargos públicos o empresas de relevancia regional.

El periodo de los años 1990 se ve teñido por una crisis económica y una profunda inestabilidad institucional y social, que afectaron a todo el país y principalmente las ciudades extremas. Se da el vahído de los sostenes económicos (tabaco, minería y azucarera), instaurando la destitución de mano de obra y un aumento notorio de la desocupación local. La crisis de los centros mineros, Pirquitas y Aguilar, el centro siderúrgico Altos Hornos de Zaplá y la Mina 9 de Octubre, sufragaron a aumentar la crisis (MONICA, 2010, p. 52). Luego del cierre de la mina Pirquitas y la “reconversión” de la mina Aguilar, los trabajadores se vieron obligados a dejar el enclave y trasladarse a otras ciudades, como Humahuaca, Tilcara, Abra Pampa y Quiaca, momento en el cual se viabiliza el imaginario de un futuro económico efímero, llevando a la creación de nuevos trabajadores viciados en una concepción laboral apegada a la minería. Así, por más de una década, Jujuy se vio inserida en un caos socioeconómico, sumando las privatizaciones y crisis general del país, llevaron a derrumbar las últimas economías locales. A esto, en 1992 y 1993 se le agrega la crisis generada por la epidemia del Cólera, que generaron

26 Tulio Halperín Donghi llamó “la elite letrada”, a los políticos con educación y experiencia que podían ofrecer a la elite provincial su habilidad y conexiones políticas para mediar entre los poderes provinciales y los nacionales.

bajas en la población, y colocaron al norte en una etapa de reclusión por parte de los principales centros económicos.

Desde hace varias décadas, la economía provincial está dada principalmente por la agroindustria (azucarera y tabacalera), la siderurgia y la minería, estando por detrás la actividad económica turística. En la actualidad, Jujuy aporta el 90% de la producción de plata, siendo la única provincia que produce zinc, plomo y cadmio. La mina Pirquitas, es considerada como una de las reservas de plata más grandes del mundo. En esta apretada síntesis, la matriz productiva de Jujuy tiene una consistencia fluctuante, y los cambios globales pueden haber alterado en alguna medida su economía, pero sin desarticular su configuración básica. Además, esto permite advertir que el problema económico “no es meramente productivo, si no también fiscalista, distribucionista e ideológico-social” (QUINTANA, 2005, p. 625).

Desde esta perspectiva histórica, notamos que la evolución económica de la ciudad de Jujuy se ve trazada de perturbaciones, al mismo tiempo que erige una identidad oprimida y periférica en la sociedad²⁷. El desarrollo económico involucró un proceso de estructuración urbana y de la población siempre en torno al mercado de trabajo latente. A estos procesos se suman las migraciones, la condición campesina, así como las prácticas culturales y nociones de cultura y ancestralidad que constituyen un sólido basamento de los procesos económicos. Moldeándose así una provincia pintada por la versatilidad de su cronología socioeconómica.

4.1.1 La presencia del mundo minero en la sociedad Jujeña.

La presencia de explotaciones mineras data de fines del SXVII, en los yacimientos de Incahuasi, la Puna, “la existencia de los minerales se conocía desde antes de la fundación de la ciudad de San Salvador y fue el motivo por el cual muchos se aventuraron en la Puna” (Gil Montero, 2007). Pero fue, con el régimen colonial y la consolidación de los sistemas de encomienda y mita, que la explotación de minerales tomó gran impulso. El sistema colonial adoptó instituciones y estructuras sociales de sublevación, que, gracias a la mano de obra, fácil de dominar, permitieron lograr saciar las ansias de oro y plata. Las redes institucionales creadas en la colonia permitieron explotar los pueblos originarios, esto se evidencia en las estrategias

²⁷ Para mayor profundidad leer: Jujuy en la historia, de la Colonia al SXX, EDIUNju, 2006.

económicas aplicadas: mita, encomienda, reducciones y fardo, las cuales solo tenían una misión, rebajar los padrones de los nativos al nivel de subsistencia y así destinar el excedente a los españoles. Mientras, los obligaban a trabajos forzosos, expropiaban sus tierras, bajos salarios, imponían impuestos y precios caros, hasta compras innecesarias a las cuales eran obligados tan solo para ser atados a un sistema de producción para beneficio de la corona.

En este contexto, el estado colonial en Jujuy, se caracterizó por un carácter patrimonial burocrático. Los conflictos jurisdiccionales del siglo XVII que se dieron entre la sala capitular de Jujuy y la corona en torno a los centros mineros llevaron a la fragmentación de la administración local. Las prácticas y normativas dadas entre los actores en los centros mineros jujeños propiciaron configuraciones institucionales cambiantes. De este modo, el control del territorio se vio atado a la dominación de la corona y la expropiación de los recursos. En la idea imperante de administrar las zonas mineras, surgen nuevos ostentadores de poder – intendentes de la Puna, y capitulaciones para lograr una mano de obra atingente al control de la corona – nativos de la zona y sistemas de producción económica: mita y encomienda. Esto llevo a crear un espacio de poder dadas por alianzas entre encomenderos y los tenientes de la región (ESTRUCH y BECERRA, 2011). En este sentido, se puede decir que las instituciones se forjaban en normativas y administraciones dadas por la conveniencia de la corona. Por los años 1930, la minería comienza a tener su apogeo en la región (Aguilar y Pirquitas) generando reclutamientos de mano de obra, principalmente, campesina, indígena y boliviana. Gracias a estas economías de enclave se crearon los campamentos en torno a los mismos, los cuales se transformaron en verdaderas ciudades.

En las ciudades mineras de Jujuy, encontramos una identidad social particular. Esta conformación social no solo está dada por la función extractiva de la minería, sino también por esa condición de ciudades enclaves que formaron una población concentrada, cautiva y estable (durante su funcionamiento), interfiriendo en los modos de vivir y en las identidades autóctonas. La peculiaridad de la minería, no solo dada en Jujuy, llevó a la formación de espacios delimitados, que permitían el control y una dependencia respecto al empleador. Las dinámicas internas sucintadas de los centros o enclaves mineros de la época, se vieron asociados a los objetivos de las compañías y a la vida dentro de la misma ciudad, dando a una impronta de dependencia asociada a los ciclos de vida de la explotación del mineral y al accionar extractivo.

Formando comunidades y ecos de las mismas, que se apegan a un modo de trabajo extractivo y que se encuentran en el presente colectivo jujeño.

Otro rasgo notorio, fue la participación boliviana en la minería jujeña. Podemos observar que, en las tablas demográficas del archivo provincial, entre 1940 y 1950 hubo oleadas masivas de migraciones del país vecino. En las tierras jujeñas ser minero constituye un importante referente identitario y más en la zona de la Quiaca, que también aluce al gentilicio de boliviano. Desde aquí la identificación étnico-cultural, luego étnico-nacional, se comienza a forjar y a unirse a la designación de “boliviano” de forma peyorativa. Esta “herencia cultural ineludible” (KARASIK, 2005, p. 312) ligado al imaginario local sobre el mundo minero se entrelaza en las culturas locales jujeñas (coya: boliviano: tilcareño: minero). Se puede observar, como menciona Briones (1989, p 51 apud KARASIK 2005, p. 334), que la “identidad imaginaria esta alienada a una faceta de la imaginación donde el pueblo subordinado asume valores del sector hegemónico y suscribe como propios los ideales que pauta la sociedad regional”

Una “formación de alteridad²⁸ socio-étnica jujeña”, mezclada con los procesos de expansión económica y desarrollo del estado, han dejado una impronta en la vida social contemporánea de la provincia, no solo afectando las modalidades de estructuración socio-económica, territorial y demográfica de la provincia sino también los procesos en la configuración colectiva en el orden de las relaciones sociales y los procesos ideológicos-culturales. La etnicidad junto con la identidad, se constituyen como componentes de las relaciones sociales y las formas en que se fue asentando la experiencia, la subjetividad y en la conciencia colectiva minera y social en Jujuy. La formación de las clases sociales ha lidiado, desde los comienzos del desarrollo económico jujeño, con significativas relaciones de homología entre subordinación étnica y socioeconómica.

Jujuy fue una de las “provincias fundacionales, pasando de economías **dependientes** de Potosí para pasar a una **dependencia estado-intensiva**, donde las etapas históricas de la

²⁸ Rita Segato 1998 “Formación de alteridad”: considera la especificidad de los históricos nacionales en la formación de sistemas de estructuración de alteridades de base étnica. Esta noción permite considerar el papel del trabajo y el estado- nación en la formación de las clases subalternas y su historia

economía jujeña se ven marcadas por ser dependientes de unidades económicas externas, sean provinciales o nacionales” (QUINTANA, 2005, p. 628). Así profundizándose, las asimetrías y desequilibrios económicos regionales, y aumentando el carácter periférico de Jujuy. Redivivo y reflejado actualmente en los parámetros económicos, “donde el ingreso per cápita es un 47% menor que el promedio del país, marcado el aislamiento y exclusión” (SANTAMARÍA, 2008)

4.1.2 Mudanzas económicas e institucionales en el tiempo: el nacimiento de un poderío extractivista.

La fundación del Virreinato del Rio de La Plata (1776) y las intendencias de gobierno borbónico, transformaron los límites jurisdiccionales, y también los centros de poder políticos y económicos. Ya en 1782, se puede observar como Jujuy pierde poderío económico, a través de la designación de gobernación de Salta de Tucumán concentrando el dominio en la ciudad de Salta, por consecuencia, despojando a Jujuy de su privilegio económico. Las modificaciones realizadas por las colonias españolas posicionaron a la burguesía como la clase dominante y con ello, la instauración de un dominio por exacción. Un cambio radical en la economía jujeña, fue la pérdida de las oficinas de la Real Hacienda y sus Aduanas, así como el control de la Puna, gran contenedor de mano de obra nativa. Esto dio la pérdida del control territorial, de la mano de obra y sobretodo de los recursos mineros. Otras medidas aplicadas sobre Jujuy por la corona, fueron el control fiscal por arbitrios o los ingresos del Ramo de Sisa por la Real Hacienda. El control de los impuestos fue fundamental, ya que al Jujuy ser un centro neurálgico de comercio en la ruta con el Perú, permitía la circulación de mercaderías y un comercio de exportación e importaciones, especialmente con Cochabamba y La Paz, Bolivia.

Este contexto dominante y desfavorable dado por la supremacía de la corona frente a la elite criolla jujeña, dio transformaciones económicas, territoriales y políticas, no solo a nivel local, si no también permitió la creación de las disputas entre Salta y Jujuy. Esto se debió a que los funcionarios reales se aliaron con los miembros del cabildo Salteño, en detrimento del cabildo jujeño. Esta pérdida de la autonomía jujeña, favoreció los intereses de Salta (COSTA, 2016).

Este poderío elitista, no solo se denota en los tiempos de la corona, es evidente que en los periodos siguientes este elitismo permaneció. Para los años 1877 y 1882 la elite jujeña se ve entre luchas por el control provincial, dando a dos intervenciones federales, siendo esto solo

el comienzo de frecuentes intervenciones nacionales en la provincia. En este escenario, una elite “clientelista”, con lazos de parentesco y amistad, promulgaba las crecientes afiliaciones políticas y dibujaban los alineamientos de una elite política local. Como es presentado en el trabajo de Paz (2009), la elite de los años 1980, abarca a descendientes de familias coloniales²⁹. Esta elite, ocupó cargos legislativos provinciales y nacionales, en pos de la conservación de una base política local.

Otra observación es el peso de los propietarios de las grandes fincas azucareras. La burguesía azucarera demuestra la preservación de los privilegios en unos pocos, e ilustra un sistema institucional extractivo, que garantiza un “gobierno de los mejores”. Como agrega Paz, “la contribución de la élite azucarera regional a la conformación de una ideología cuyos resabios aún hoy están presentes en el pensamiento de nuestras clases dirigentes” (2009, p. 15).

Los cambios institucionales, derivados del dominio colonial, las empresas azucareras, elites de Jujuy y las empresas mineras, denotan una vinculación extractiva. Estos cambios desiguales y fragmentados nos demuestran los actores que compitieron y compiten por el dominio o que resisten a cualquier transformación futura que acometa contra el poderío elitista y extractivista.

4.2 “EL DESPERTAR” DEL TURISMO JUJEÑO

La actividad turística provincial no se encuentra muy lejana a esa concepción turbulenta social y económica, pues, los inicios de este sector económico se ven atiborrados por altos y bajos. Los primeros indicios de la actividad, como tal, distan de 1904 (Recortes de Guías turísticas de 1900, Biblioteca Provincial de Salta), donde se hacía referencia a los lugares turísticos y algunos servicios básicos de la época para los viajeros. Guías provinciales ya incitaban al paso del viajero por ciertos lugares o atractivos naturales y culturales del Norte, las cuales contaban con datos turísticos y promociones de los servicios de hotelería y restauración

²⁹ Familias coloniales como Sergio Alvarado, Bustamante y notables locales como Cástulo Aparicio y los primos José María y Pedro Álvarez Prado, y a los vástagos exitosos de comerciantes medianamente prósperos, fruto de una tardía inmigración española en vísperas de la Revolución de Mayo, con una dispar participación previa en los asuntos públicos como Eugenio Tello y Domingo T. Pérez” (p. 12).

de la época. Esto nos permite ver que la concepción de una demanda se estaba gestando en las entrañas de la actividad turística jujeña.

Los primeros intentos turísticos nos remontan a tiempos antes de la conquista, plasmados en los atractivos como el Pucará de Tilcara, el Cerro de los Siete Colores, los Ángeles Arcabuceros en la Iglesia de Uquía, la Paleta del Pintor en Maimará y la Posta de Hornillos. La concepción de Jujuy estaba trazada por un constante paso de viajeros, tanto de la época incaica con el comercio de las tribus; como de los tiempos de la colonia, donde relatos de la época dejan ver entre líneas, como las postas, pulperías y pequeños comerciantes ya erguían en una incipiente formación de la actividad (OBS22GUIA). La Quebrada de Humahuaca, zona más extrema de la provincia reúne todos estos atractivos naturales y además una tradición de viajeros, quienes se trasladaban entre esta y Salvador de Jujuy.

Su valorización turística comienza desde las décadas del SXX, con las casas de veraneo por parte de la clase adinerada de distintas ciudades del noroeste (San Miguel de Tucumán, Salta y San Salvador de Jujuy). Además, este proceso se vio beneficiado por la llegada del ferrocarril a Humahuaca en 1906 que permitió el desplazamiento de la población trabajadora (TRONCOSO, 2012, p. 23). Esta tendencia veraniega fue tomando mayor injerencia entre 1920 y 1940, lo que llevo a que se formaran nuevas actividades lúdicas.

Uno factor destacable fue el trazado de la ruta nacional N°9, entre los años de 1940 y 1970 con su respectiva pavimentación. Tanto la ruta N°9 como el ferrocarril ayudaron al fomento de la circulación de turistas hasta 1990, donde el ferrocarril deja de transitar. También la asociación de automóvil club (ACA), en conjunto con el Gobierno Nacional implementan la Ley de tendido terrestre en todo el país, cuestión que favoreció las rutas de conexión hasta Bolivia en 1940. La pavimentación de las rutas nacionales en la provincia de Jujuy favoreció el desplazamiento desde los centros emisores de turismo (Tucumán, Salta, Jujuy y Buenos aires). En 1967 se inaugura el aeropuerto El Cadillal en Perico, siendo el primero en la provincia lo que permitió la llegada de los primeros vuelos comerciales.

A principios de la década de 1970, con el marco del plan hotelero nacional, se han construido diversos hoteles de propiedad estatal. Esto muestra que se pensara fuertemente en el turismo, como factor de desarrollo provincial. En 1969 la Dirección de Turismo provincial menciona la necesidad de contar con una adecuada infraestructura para el desarrollo de la

actividad y se presenta al turismo como una opción para el desarrollo de la provincia. En un artículo se comunica:

El turismo, tercera dimensión económica”, se habla del turismo como una actividad que “... se ha ido haciendo sostenida en nuestro medio, a favor de una demanda que aumenta y que alguna vez concluirá por ser sino la principal, al menos una de las más importantes fuentes de ingresos para la provincia” (*El Pregón*, 15/06/1977).

En la historiografía hotelera, podemos destacar el papel del HOTEL TERMAS DE REYES, ubicado en el km 19 de la ciudad de Jujuy, donde se aprovechaban las aguas hipertermales de la zona desde SXIX. Desde 1932, en manos del italiano Mazueli, se da la explotación de las aguas termales para uso de la elite nacional, relatos del paso de Gobernadores y militares de renombre es clásico entre los residentes (OBS11) hasta actuó como “ente recaudador” de los viajeros colectando los impuestos de las patentes de agentes viajeros, hecho determinado por el Ministerio de Hacienda (Nota aclaratoria. Boletín Oficial de la Provincia. Archivo de la Provincia. Marzo 30 de 1914. p. 678). Esto demuestra que la actividad turística, mismo sin ser catalogada como tal, generaba ingresos a la provincia. Otros hoteles emblemáticos, son el Hotel Altos de La Viña (1940) y Augustus. El hotel Altos, hasta 1995, perteneció al gobierno provincial - dentro del marco normativo y estratégico de injerencia estatal que se presentaba dentro de los lineamientos del plan federal de turismo nacional, y luego, lo compró la Familia De Michiel, para convertirlo en una referencia provincial. Estas apuestas inversionistas de los años 30 y 60 permiten observar la relevancia de la actividad, como lo expresa Silvina De Michiel en la entrevista para el Diario Digital Hotelería y gastronomía: “en la década del 60, mi padre ya percibía el gran potencial que el turismo podía tener en la Provincia y entonces decidió invertir en hotelería. Él opinaba que San Salvador de Jujuy necesitaba un hotel céntrico de buena categoría, y construyó el Hotel Augustus” (PRIME, 2015).

Pero no sería hasta la designación de Patrimonio de la Humanidad a la Quebrada de Humahuaca por parte de la UNESCO en 2003, que el turismo tendría un efecto significativo en la provincia y región norte del país. El proyecto de consolidación de destino internacional se venía gestionando desde 1990, como estrategia económica y como alternativa a la crisis económica que surcaba la provincia y en especial, la Quebrada. Desde esta designación y en consecuencia, el turismo focalizo los esfuerzos en la ampliación de la oferta de servicios

hoteleros, a través de la inversión en hotelería de la quebrada (de alta categoría). Para ello, se brindaron convenios de crédito y leyes de fomento. Es importante resaltar que quienes accedieron a dichos beneficios fueron personas con gran poder adquisitivo y no los pequeños emprendedores nativos. Lamentablemente las leyes de fomento solicitaban requisitos a los cuales no podía acceder la minoría local.

Este aumento no solo se concentró en los hoteles, en 2003, también se triplicaron la cantidad de agencias turísticas, que pasaron de 6 a 22 y a 53 en el 2012³⁰. Es importante destacar que la mayor cantidad de agencias turísticas establecidas por ley se da en los años 1970-1987 y en el año 2005, respectivos sucesos devienen: la primera a la llegada de contingentes turísticos: “...eran los años 1978, 1980, y los colectivos llegaban llenos de pasajeros para conocer nuestros paisajes y tradiciones, peñas llenas, contratos con grandes operadores de la época... Al inicio nos cayó Sol Jet que era de William Reynal, que comenzaron a traer turistas al norte como lo hacían con Bariloche” (Entrevistado Y M – información verbal); y la segunda, gracias a la ya nombrada declaración de la Quebrada.

Según la Recopilación de series históricas del producto bruto jujeño (MARTÍNEZ e MEDINA, 2013), realizada por la CEPAL³¹, la industria hotelera de Jujuy creció ponderadamente después del Plan de Convertibilidad (90), así para 2001, la provincia contaba con 99 establecimientos y 4000 plazas disponibles, dando un 10 % de alza en comparación a 1980. Luego en 2005, la mayor cantidad de alojamientos se emplazaron en Tilcara y Purmamarca, dejando por detrás a la ciudad Jujeña, con un alza en alojamiento de modalidad inferior a tres estrellas.

Desde los años 1980 hasta la crisis del cólera Jujuy fue receptiva de turistas nacionales y extranjeros, como lo demuestra un entrevistado: “Jujuy era la estrella del norte. Los receptivos eran Jujeños como ATI con 30 micros propios, y otras. Después se vivieron muchas

30 Resaltando que no sólo crecieron las agencias ubicadas en los valles, cuyo afincamiento es histórico, sino que se crearon agencias de viaje en la Quebrada (se contabilizaron cinco en el 2012 contra ninguna del año 2003), en las Yungas (tres en 2012) y en la Puna (una en 2012). (MARTÍNEZ e MEDINA, 2013)

31 Este documento fue preparado por Ricardo Gabriel Martínez de la Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Buenos Aires, y Fernando F. Medina, del Ministerio de Hacienda de Jujuy, en el marco del convenio firmado entre el Ministerio de Hacienda de Jujuy y la Oficina de la CEPAL.2013

gestiones turísticas, y gobiernos, se pasaron 7 gobernadores (...) ahí se puede ver la crisis institucional que tuvo la provincia y que se puede ver en todas las demás áreas, ya que repercute en todas las áreas. Además, hay que sumarle el crecimiento de Salta que, durante la época de Romero, visionario, junto con Bernardo que hizo se diera un vuelo diferente, el gobernador apoyaba todas las necesidades para realizar ese desarrollo. Salta capital no existía en la vuelta al norte, antes era Jujuy, la peña de Balcarce antes era Chunquillo en Jujuy” (Entrevistado M – información verbal).

Como destaca TRONCOSO (2009, p. 6), durante las décadas 1980 y 1990, se dieron transformaciones económicas y medidas institucionales que llevaron a importantes reducciones de personal en las áreas industriales de relevancia provincial. Entre los diversos cierres y cambios en la producción económica provincial, podemos hacer referencia a las ya nombradas medidas de reconversión, reducción de personal (El Aguilar y Pirquitas; Altos Hornos Zapla, ingenios azucareros) y cierre de minas (Pan de Azúcar), y el cierre del tramo San Salvador de Jujuy- La Quiaca del ferrocarril Belgrano, son algunos de ellos. La crisis económica provincial origino una férrea intervención estatal. En este marco coyuntural, el gobierno jujeño desplego una serie de estrategias económicas, entre ellas, la idea del turismo como alternativa para hacer frente a estas dificultades y como una opción para la obtención de ingresos para los sectores más afectados de la población jujeña.

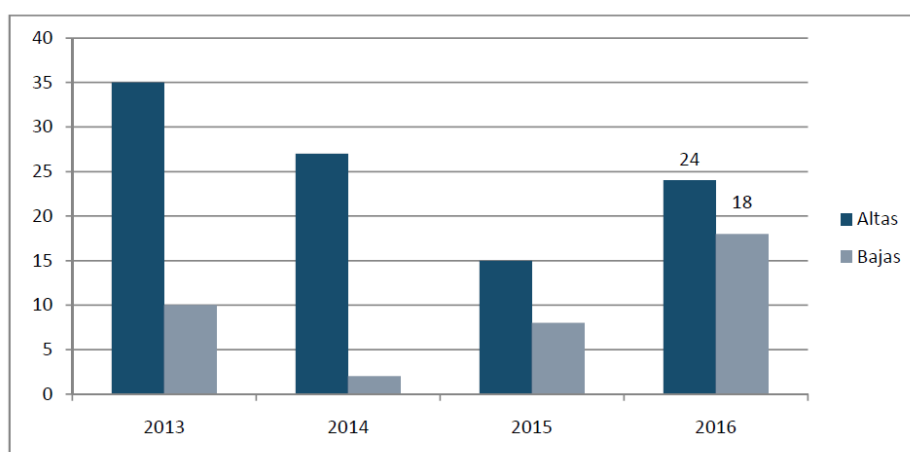
Actualmente Jujuy, se encuentra en un marco reconstructivo institucional y ordenador del turismo. Jujuy se embarcó en un nuevo posicionamiento turístico: *“como provincia, se buscan diferentes incentivos para seguir creciendo y estimular al turismo continuamente. En la provincia de Jujuy, si bien se ha hecho mucho y se continúa haciendo, desde la Declaración del Patrimonio de la Humanidad, se ha mejorado en forma considerable, pero constantemente hay puntos en los cuales se debe seguir avanzando para ir paralelamente con el crecimiento del turismo”* (Entrevistado W – información verbal). Notoriamente, hoy en día, Jujuy tiene un gran potencial a explorar, si bien la infraestructura mejoró, todavía falta impulso, especialmente en la ciudad de San Salvador de Jujuy.

4.2.1 Evolución de la infraestructura turística en las últimas décadas

A partir de 1980, cuando comienza a tenerse la visión de turismo como motor para el progreso y generador de ingresos, empieza a proyectarse la actividad. La llegada de turistas fue constante a lo largo del siglo XX, en los últimos años experimentó un crecimiento notable, que comienza a partir de 1998 y se acelera en 2003, con la designación de la UNESCO. Las cifras oficiales que brinda la Secretaría de Turismo y Cultura de la provincia de Jujuy muestran que el arribo de turistas entre 1994 y 2006 creció más de quince veces (de 7 mil pasó a 109 mil arribos)” (TRONCOSO, 2009, p. 13). Para finales del año 2003, el registro de arribos fue de 346 mil en la provincia, mientras que en 2014 se registró un total 835 mil, notable crecimiento del 142%. Por en cuanto, en 2015 se observa una baja del 3,4 % y en 2016, un – 4,8 %. A nivel capitalino se dieron un arribo 109 mil personas y 1253 frecuencias aéreas.

Por su parte, la oferta turística hotelera fue la más dinámica, pasando de 124 establecimientos en 2003 a 355 en 2016 y más de 10 mil plazas provinciales, siendo un 23,66 % correspondiente a la ciudad capital. Por su parte el crecimiento fue básicamente en hoteles de categorías 1 y 2. Las plazas municipales son 3850 con una ocupación del 32,8% anual (Anuario turístico de Jujuy, 2016).

Figura 9 - Altas y bajas de las unidades de alojamiento 2013-2016



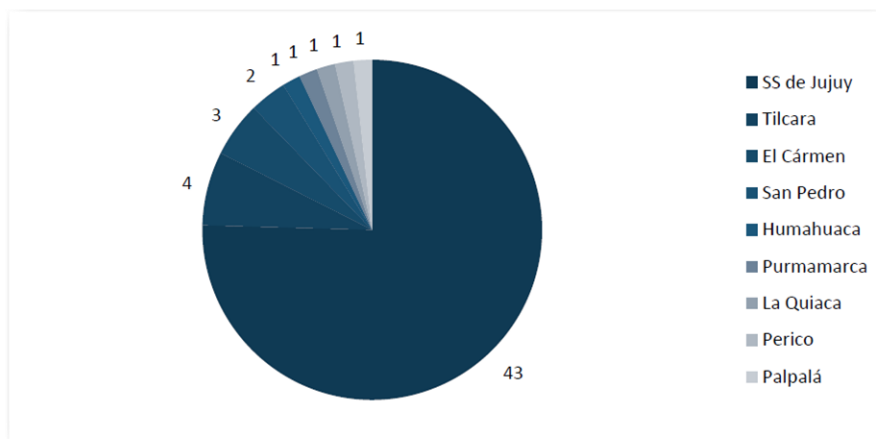
Fuente: Observatorio Turístico de Jujuy, Anuario 2016

Cabe destacar que en relación a 2015, la región Quebrada se incrementó en siete (7) nuevos establecimientos; mientras que Valles se redujo en cuatro (4), siendo 2 de ellos

correspondiente a la ciudad de San Salvador de Jujuy, y de gran porte hotelero (Panorama y Palace Hotel - A1). A pesar de que el discurso del gobierno de la provincia que deja ver que el turismo en Jujuy es casi la actividad por excelencia, los hechos van demostrando lo contrario, lamentablemente, en los últimos 3 años, como se evidencia en la figura 9, se dieron bajas hoteleras de gran categoría como el hotel Panorama para convertirse en sede judicial.

En cuanto a las agencias turísticas, si bien no hay registros históricos antes del 2003, podemos inferir desde los anuarios 2003-2016, que el aumento ha sido esporádico y bajo. Solo en 2013 se contaba con un total de 47 agencias de viajes, para luego en 2016 encontramos 57 agencias inscriptas a nivel provincial correspondiendo 47 de ellas al San Salvador de Jujuy como lo muestra la figura 10 “Distribución de las agencias de viajes por localidad”. Además, es importante añadir que la mayoría de las agencias son emisivas, principalmente en la ciudad de Jujuy y las cuales aún no están catalogadas como tal. Lamentablemente no se cuenta con un reservorio de las inscripciones realizadas a través de los años, pero según el relato de los entrevistados, las agencias han sufrido el implacable peso de la inestabilidad política y económica de la provincia, levándolos a limitarse y ser emisivos.

Figura 10 - Distribución de las agencias turísticas por localidades



Fuente: Observatorio turístico de Jujuy _STJ, Anuario estadístico 2016

Finalmente debe decirse que lo que compete a grandes estructuras de transporte la provincia cuenta con el Aeropuerto Internacional Gobernador Horacio Guzmán, ubicado a 33 km. En 1985, “la provincia tenía vuelos de conexión con Aerolíneas Argentinas en sus vuelos

desde Buenos Aires hacia Bogotá (Aeropuerto Internacional El Dorado), Guayaquil, Ciudad de Panamá y Miami” (MAZÓ, 2014). Actualmente en 2017, si bien se comenzó la remodelación del aeropuerto, las conexiones aéreas todavía se encuentran limitadas a Buenos Aires y las provincias de Córdoba, Salta y Chile. Por su lado, la terminal de ómnibus “Coronel Manuel Arias” fue inaugurada en 2014, permitió el acceso a una estructura acorde a las necesidades de los pasajeros, contando con wi-fi, tomas de corriente, sanitarios y negocios de todo tipo (véase figura 11 “Nueva Terminal de Ómnibus de Jujuy”). Actualmente, se encuentra en proceso de abastecimiento comercial con nuevas ofertas gastronómicas.

Figura 11 - Foto de la nueva terminal de ómnibus de Ssa de Jujuy



Fuente: elaboración propia

Es importante notar que, en los últimos 6 años, lo que respecta a las exportaciones totales de la provincia se percibieron retrasos considerables, mientras que en el sector turístico se vio un crecimiento del 21%, pasando de US\$ 8.1 millones en 2009 a US\$ 11.7 millones en 2016, un 47,76% mas según datos del reporte provincial 2017. Todas estas modificaciones positivas derivaron en un 6,9% de contribución al PBG provincial en 2014, llevando a que en 2015 el sector tenga nuevamente una visión más estratégica y de reconstrucción general, así como institucional.

4.2.2 Formación del sistema institucional turístico jujeño

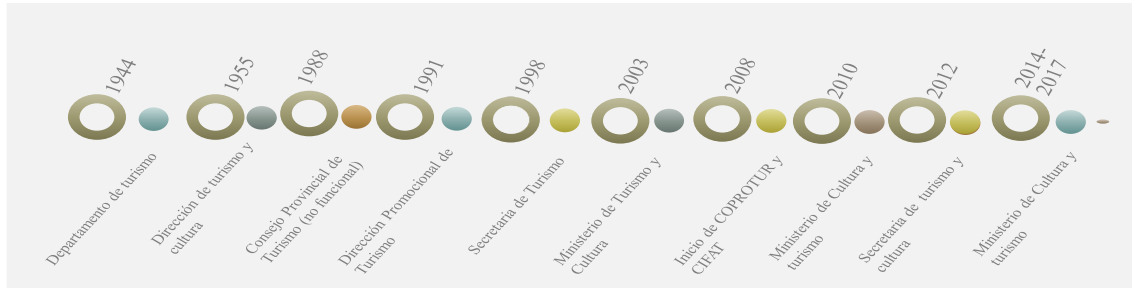
En los años 1920, y en compas con el eje nacional e internacional sobre la oficialización del turismo (Unión Panamericana 1935), la provincia de Jujuy comienza a dar sus primeros pasos en la conformación del sistema productivo turístico. Para 1939, la ciudad de Jujuy mostraba afán en la actividad. Ejemplo de esto fue la realización del 1er Congreso Argentino de Turismo y Comunicación, organizado por el Ingeniero Teodoro Sánchez de Bustamante. Podemos decir que los años 1930-1955 forjan las bases institucionales del turismo jujeño. Esto también se refleja en los mensajes anuales de los Gobernadores de la época entre 1940-1955: *“el turismo se toma como fuente de riqueza y de intercambio cultural (...) siendo fuente de desarrollo (...)”* (Mensaje del Gobernador Jorge Villafañe. Archivos de la Provincia. 1953). Así, en sintonía con las directivas establecidas en el 2º Plan Quinquenal de Perón (recordemos que el peronismo incentiva el turismo social en sus dos planes quinquenales³²) se crearon: la Ley n° 2025 de impuesto hotelero, el Parque Provincial Eva Perón en lagunas de Yala y se finalizó la obra de Altos de la Viña. En este mismo periodo (1955) se formalizó la Dirección Provincial de Turismo (ex departamento), quien se encargaba de auditar las acciones ligadas a la actividad turística, dependiendo del ministerio de Hacienda.

Desde la creación del Departamento de Turismo en 1944 (BOLETIN OFICIAL, 1944), hasta el actual Ministerio de Cultura y Turismo (2015), la institución turística provincial ha tenido diversas actuaciones y finalidades, que se adecuaron a la coyuntura política del momento. Particularmente, en el año 2003, se da un vuelco total en la concepción turística institucional del turismo, devengados de los diversos informes realizados por las consultoras de la UNESCO, previa a la designación de patrimonio de la humanidad. Lo que fue la conformación del área de turismo provincial paso por diversas modificaciones desde sus inicios, alternando la jerarquización y distribución del mismo, hasta la unión con la secretaria de cultura: *“históricamente pasamos por varios secretarios de turismo y diversas gestiones...”* (Entrevistado J – información verbal). Lamentablemente los vaivenes dentro del organismo de turismo, denotan una concordancia con el nivel de política del gobierno de turno, forjando las

³² Para mayor información ver, Planes Quinquenales del Peronismo. Reservorio de la Universidad de Buenos Aires. 1945-1956.

bases del turismo provincial según la concepción personal de cada gobernador y no sobre las necesidades de la provincia y sector. A continuación, en la figura 12, podemos ver la cronología cambiante de las instituciones turísticas:

Figura 12 – Evolución del ambiente institucional dentro del sector público y turística de Jujuy



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas y archivos de la provincia (Biblioteca, archivos del Ministerio de Cultura y Turismo y Boletín Oficial)

Desde finales de 1990, los gobiernos se enfocaron en el indicio de un “Jujuy turístico”, alimentados por la idea de la existencia de grandes mercados potenciales consumidores del producto local. A pesar del ímpetu colocado en el atractivo turístico y la realización de infraestructura, la consolidación del turismo jujeño se enfrentó a diversas dificultades, las cuales se vieron reflejadas en todas las ramas que componen la actividad.

Un hecho destacable es que, gracias al resurgimiento dado por la designación patrimonial, se dieron procesos evolutivos en el área público y privado, como lo comenta un entrevistado: *“Nosotros entramos en la gestión en el año 2003, en ese año vive una realidad muy particular (...) Empezamos con una situación particular de que no se tenía una planificación, no se tenía un relevamiento de atractivos, Jujuy el gran logro fue lo de la Quebrada, que fue el gran caballito de batalla. La quebrada logro un posicionamiento a nivel país, región y local”* (Entrevistado M – información verbal). Así mismo, como la creación de entes privados como la Cámara Privada de turismo de Jujuy³³ (1991), que se centraron en la realización de varios proyectos y convenios para mejoras del sector, entre ellas, el fomento a la promoción privada turística provincial. En este mismo marco fomentador, en 2008, se crea el

³³ La Cámara de Turismo de Jujuy fue formada en 1991 y actualmente funciona bajo la dirección de una presidente y secretaria, congrega las empresas privadas del sector y cada miembro debe participar semanalmente en las reuniones. Es importante notar que el grupo de empresarios fue reduciendo su participación, como su presupuesto. Su ubicación actual se encuentra dentro de una galería.

primer consorcio turístico del país “Destino Jujuy”, centrado en actividades de promoción provincial y conformada por un conjunto de empresas privadas. Lamentablemente con los años su accionar decayó por falta de apoyo entre las instituciones. *“Mira nosotros tenemos el primer consorcio de cooperación turística del país “Destino Jujuy”, que se dio por un incentivo de coaching esto hace 10 años. Arranco con mucho ímpetu, permitió obtener presupuestos, prestamos, una central de reservas, una web, un tráiler, digo hemos porque todo se fue diluyendo con el tiempo. Luchas de egos, cuestiones...el dominio se perdió”* (Entrevistado J-información verbal).

A fin de evidenciar las acciones realizadas y enfrentadas para la “consolidación” del turismo, presentaremos los planes abarcados en el periodo de conformación organizativa 2003-2016, programas que abarcan desde planificación, control, modificaciones, regularización hasta inversiones públicas en el destino jujeño.

4.2.3 Planes Estratégicos de Turismo 2003-2016

En virtud del crecimiento acelerado dado en 2003, y en el cuadro de la Ley provincial “Marco para la Actividad Turística”, se establece el turismo como política de Estado. Esta Ley sancionada en el 2000, tiene como objetivo: “el **desarrollo integral del turismo** en lo concerniente a las medidas que al Estado Provincial le cabe en materia de protección, creación planificación y aprovechamiento de atractivos y recursos; fomento, ordenamiento y promoción de actividades y servicios; formación y capacitación de los recursos humanos afectados a ellos; y el resguardo del turista o visitante, en todo el ámbito del **territorio Provincial**” (LEY 5198, 2000). Esta ley permitió establecer el sistema turístico provincial y ser marco orientador para los accionares turísticos.

De allí, surge como estrategia la elaboración de diversos planes estratégicos, a modo de lograr ese desarrollo y fortalecer a la provincia en el sector. Desde el 2003 hasta 2016, se pueden observar la elaboración de un plan estratégico y luego, su actualización - Plan Sustentable de turismo Jujuy 2005-2015 y Plan estratégico de Turismo de Jujuy 2015-2025 -, lamentablemente el segundo plan o actualización no entró en vigencia y actualmente se está trabajando en la reestructuración del mismo, esto se debe a un cambio de gobierno y estructura organizacional interna del ministerio.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la provincia de Jujuy, fue trabajado con la consultora Horwath Argentina y la Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy (véase cuadro 7 “Síntesis del Plan Estratégico de la Provincia de Jujuy”). Se realizaron rondas de consultas con operadores turísticos de Buenos Aires y la provincia, respecto de la competitividad en la comercialización del producto Jujuy, y el diseño de varios de los componentes que conformarán el mencionado plan estratégico. El trabajo fue financiado por la Cooperación Técnica no Reembolsable de la Corporación Andina de Fomento (CAF), aprobada por Resolución de la Presidencia (Ejecutiva N° 4648/04, de fecha 29 de octubre de 2004). La ejecución del plan se fundamentó en los ejes de: calidad, infraestructura, inversiones, promoción y marketing. Según lo expresado por los funcionarios de la Dirección de Turismo, los actores de mayor participación fueron la Asociación de Turismo de la Quebrada y Puna, las comunidades indígenas (Quebrada) y la Secretaria de Turismo de la Provincia. Por su parte los privados manifiestan poca integralidad en la conformación de los planes turísticos. *“si claro participamos de las rondas de trabajo, pero yo no veo que eso sea tomar en cuenta realmente nuestros problemas, creo que fue más formalismo [...]”* (entrevistados – información verbal).

Cuadro 7 - Síntesis del Plan Estratégico Sustentable de la Provincia de Jujuy

<i>Plan</i>	<i>Fechas</i>	<i>Ejecutores</i>	<i>Alcance</i>	<i>Objetivo</i>
Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de la provincia de Jujuy	2005-2006	-Secretaría de Turismo y Cultura de la provincia de Jujuy -Howarth Consulting S.A. -CAF(Corporación Andina de Fomento)	Alcance sectorial: plan sectorial de turismo Alcance territorial: provincial	Busco transformar a Jujuy en una provincia turística, donde el turismo sea una actividad prioritaria

Fuente: (KUPER, RAMIREZ e TRONCOSO, 2010)

Este plan se basó en una “Agenda de Acciones”, que tenían como requerimientos el desarrollo de temas educacionales; infraestructura de caminos, de servicios de comunicación, de salud, de cuidado del medioambiente; financiamiento, puesta en marcha de políticas activas de promoción y fomento para emprendimientos de desarrollo turístico; presencia activa de los

organismos públicos provinciales con claros procesos de descentralización e institucionalización de mecanismos de participación multiactoral a nivel local, regional y central, entre otros. (PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE 2005-2015 JUJUY, 2006). Estos proyectos se trabajaron como frente a los factores negativos diagnosticados como desventajas competitivas. Para lograr los objetivos del plan se establecieron líneas estratégicas de preservación y Monitoreo de los Recursos; la creación del Observatorio Turístico; calidad; oferta y puesta en Valor; Plan de Marketing; gestión y proyectos Motores.

Por su parte, el segundo Plan estratégico (como algunos lo identifican) o actualización del plan anterior, se configuro en base a cuatro pilares, que se muestran en la figura 13, y dentro de cada uno se determinaron los programas, ejecutores, actores y proyectos a realizarse.

Figura 13 - Síntesis de las estrategias del plan estratégico



Fuente: elaboración propia en base el plan estratégico 2015-2025

Este plan fue trabajado por la misma gobernación que el Plan Sustentable 2005-2015, y actualmente se encuentra en fase de reestructuración conforme a nuevos lineamientos políticos e institucionales. Lamentablemente, el ministerio de turismo se encuentra trabajando sin un plan, aunque continúan con las directrices del plan anterior.

El Plan 2005-2015 nos permite evidenciar que a partir del 2008 la actividad tomó más rigidez institucional, además de crearse finalmente (legislativamente había sido creado en 1991) el COPROTUR (Consejo Provincial de Turismo) y el CIFAT (Comité Interinstitucional de Facilitación Turística), ambas entidades inter-institucionales con participación de organismos públicos como privados, con acciones a favor de las inversiones turísticas. Un ejemplo de esto fue la Guía de Asistencia Financiera para el pequeño y mediano inversor en turismo, las líneas de créditos nacionales y provinciales de entidades bancarias aplicables a emprendimientos del sector, además de aquellas que fueron diseñadas en conjunto con otros organismos o entidades. Las propuestas tenían como objetivo informar a los interesados sobre la disponibilidad de líneas de crédito y sus condiciones para conformar PyMES³⁴ turísticas, facilitando el acceso a información sobre fuentes de financiamiento disponibles para el sector. Estas oportunidades de crédito imponían condiciones de acceso para los interesados a invertir, esto limitó el uso de los mismos, ya que muchos locales no tenían como garantizar los requisitos impuestos por las entidades “(ni se creó, por ejemplo, una línea de créditos blandos con condiciones más flexibles que acompañara estos intentos de beneficiar a la población local) aun cuando ésta fuera una demanda constante en las reuniones convocadas en el marco de los programas de desarrollo” (TRONCOSO, 2012, p. 126)

La construcción del plan, fue un accionar “participativo” cuestionado por varios sectores, entre ellos los gobiernos municipales de la Quebrada, las organizaciones aborígenes y los empresarios turísticos. El intendente de Tilcara, por ejemplo, afirmó que:

El plan de turismo lo impuso el gobierno, por eso hay cosas que no deben ser así... [...] Plan de turismo a nosotros no nos hace falta. [...] Para mí el plan de turismo nace de la gente que quiere, que le gusta, que está en esto. [...] Pero ¿de qué sirve que haga un plan de turismo se habla en términos bonitos y nunca se haga nada? (TRONCOSO, 2012, p. 134)

También un funcionario de la Dirección de Turismo, agregó:

³⁴ PyMES: pequeñas y medianas empresas.

Me parece que fue todo muy técnico, estaba muy dirigido. Ellos querían que determinados temas se plantearan y otras cosas no se tocan porque crean conflictos. [...] Lo prioritario aquí es que se faciliten los créditos para que la comunidad local pueda realizar su propio emprendimiento, sus unidades productivas, algún mecanismo se tiene que buscar, porque no puede ser que el que tienen el capital es el único que puede tener respaldo y se le da más. (TRONCOSO, 2012, p. 134)

Complemento un guía aborígen de Tilcara:

El problema que tenemos las comunidades [aborígenes] con los proyectos nacionales es que la comunidad no participa en el diagnóstico o en la elaboración de determinados proyectos, todo lo que son las técnicas por lo general vienen de Nación. [...] Hay un desconocimiento por parte de las comunidades que tiene que ver con un manejo de la información. (TRONCOSO, 2012, p. 134)

De este modo, se puede evidenciar la crítica constante a los planes y políticas turísticas aplicadas en la provincia, a pesar de los enunciados en los documentos, la política se dio de forma muy diferente: un mercado laboral inestable y fluctuante, de condiciones precarias y pocas reguladas, servicios de carácter informal o de bajos estándares (OBS15).

4.3 ATRACTIVOS TURÍSTICOS

Dentro del sistema productivo del turismo en Jujuy, son sin dudar, sus atractivos naturales y culturales quienes generan más valor agregado. En Jujuy, como ya hemos visto, la cultura y el turismo están impregnados de las influencias de las sociedades originarias ancestrales y de los diversos acontecimientos históricos desde la época colonial al presente.

Varios atractivos naturales y culturales le dieron el reconocimiento de Patrimonio de la Humanidad a esta provincia, entre ellos: La Quebrada de Humahuaca como Patrimonio de La Humanidad; El Parque Nacional De Calilegua, dentro del Programa El hombre; La Biosfera de la UNESCO (Mención compartida con Salta por la región de las Yungas) y la reciente integración a la Unidad de Gestión Federal QHAPAQ ÑAN al Sistema Vial Andino³⁵ comprendido con otros territorios nacionales e internacionales. La situación geográfica de Jujuy y el valor que este le otorga es un diferenciado y gran atractivo para el turista. Esta misma

³⁵ La Red caminera del Tahuantinsuyo (en quechua, Qhapaq Ñan) fue un sistema de caminos de enormes distancias en la civilización incaica que vinculaba las ciudades importantes de la costa y de la sierra.

biodiversidad, llevo a que se definan cuatro zonas turísticas, como puede apreciarse en la figura 14: los valles, las yungas, la quebrada y la Puna, cada una con potencialidades turísticas diferentes.

Figura 14 - Mapa de las zonas turísticas de Jujuy y sus circuitos turísticos



Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo (2005)

En el siguiente cuadro “Regiones Valles, Puna y Yungas” presentamos los atractivos de cada lugar, a modo de especificación y por la relevancia que le confiere a nuestra investigación. Luego, abarcamos en detalle la Quebrada y la ciudad de San Salvador de Jujuy:

Cuadro 8 - Regiones Valles, Puna y Yungas (ex. Quebrada)

Zonas Turísticas		
Valles	Puna	Yungas
Termas de Reyes y Palpala; Diques del Carmen y Santo Antonio Ecoturismo, aventura y minero industrial. Destinos de fin de semana de la ciudad de Jujuy.	Laguna de los Pozuelos y su diversidad de ave. Pasando por el turismo arqueológico Barrancas, Yavi, Santa Catalina y Laguna Colorada) El turismo de vivencia cultural Casabindo), el turismo eclesiástico (Susques con la iglesia más antigua de la Argentina) hasta actividades como el montañismo (en las sierras precordilleranas y en la propia cordillera), el carrovelismo (en las Salinas), el trekking, cabalgatas, canotaje de altura (Laguna de Vilama). La Quiaca y Abra Pampa.	Selvática, se conforma básicamente por 3 subregiones: el Corredor de la Ruta 83 (Parque Nacional Calilegua y sus entornos), el Corredor de la Ruta 34 y el corredor de las Rutas 1 y 6. Ecoturismo

Fuente: elaboración en base al Plan de Turismo (PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE 2005-2015 JUJUY, 2006)

* Ciudad Jujuy y Quebrada se trataron por aparte

A pesar de todos los atractivos naturales que podemos observar, la primacía de la **Quebrada y la ciudad de Jujuy** (dentro de Valles), define el mapa turístico provincial. La quebrada ha sido el destino del Norte de excelencia por décadas, aún más marcado luego del 2003 con su designación patrimonial. Por su parte, la capital es un enclave turístico para la provincia, siendo el centro de distribución y conexión con otros centros regionales.

La **quebrada** se presenta al mundo con sus atractivos naturales, dados por sus condiciones climáticas, geológicas e histórico-culturales, con una arquitectura colonial de rasgos culturales prehispánicos. Pero su condición de Patrimonio le otorgó el poder promocional y además, ser un hito turístico del norte. Es una combinación de maravillosos paisajes, los numerosos caseríos, pueblos y ciudades que conservan muchos vestigios

precolombinos y coloniales, como así también su milenaria cultura omaguaca. También hay sitios como el paraje de “Inca Cueva”, donde se hallaron señales como: petroglifos, piedras talladas, etc. cuya antigüedad se estima en 10 milenios. El circuito de La Quebrada de Humahuaca se inicia desde el Sur, con el pueblo Volcán con su feria campesina; luego Tumbaya con su iglesia y cementerio; Purmamarca con el Cerro de los Siete Colores (véase figura 15); más adelante la Posta de Hornillos que cuenta con un museo cultural; siguiendo esta el pueblo Maimara destacado por la Paleta de Pintor; el Tilcara con su Pucara, fortaleza originaria; Huacalera por su iglesia colonial y cuadros de los Ángeles Arcabuceros ;y Humahuaca, que conserva su fisionomía histórica y colonial donde fue el asentamiento nativo Omaguaca.

Figura 15 – Foto del Cerro los 7 Colores y Purmamarca



Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy

En la zona de la Quebrada encontramos resiliencias de un pasado extractivo, que se vio expuesto nuevamente con la designación de la UNESCO, en un entorno trazado por la crisis nacional del 2001 y la actividad turística, como fuente para salir de esta crisis. La Quebrada, un territorio signado por hogares de nativos y con necesidades básicas insatisfechas, se vio inserto nuevamente en un cambio de configuraciones territoriales y padrones económicos. Además, la determinación de unir este hito natural al contexto masivo del turismo fue sobrellevado de forma unilateral por el gobierno provincial. Los tres departamentos, los dos municipios y siete comisiones municipales que componen el área y sus nativos se vieron obligados a “dialogar” con las diversas instituciones nacionales e internacionales que intercedieron en este hecho: *“nos hemos visto como objetos que podemos ser insertos en cualquier actividad que la oligarquía*

pretenda, eso no es nuevo, deriva de años de mansedumbre [...] el territorio que era nuestro, donde conversábamos con nuestros antepasados ya no existe más...” (Entrevistado C – información verbal).

Por su parte, en la zona de los valles, nos encontramos con la ciudad capital de Jujuy, no se constituye como un destino a nivel nacional (su capacidad de alojamiento ha llevado que sea una ciudad de pernocte), concentrando el 27% de las plazas, lugar que se disputa con Salta, en cuanto a “nodo turístico” del norte. Las actividades turísticas naturales de la zona se relacionan con los diques, espejos de agua, plazas y salidas turísticas a lugares de toda la provincia y norte.

Los circuitos que podemos encontrar en la ciudad son los siguientes:

City Tour: lugares de relevancia promocionados por el ministerio de cultura y turismo de Jujuy (OBS12 centro de informes)

- Atractivos turísticos: Plaza Belgrano; Museo Policial (Cabildo); Iglesia Catedral; Paseo de Artesanías; Centro Cultural “Culturarte”; Casa de Gobierno “Sala de la Bandera”; Esculturas Lola Mora; Biblioteca Popular Jujuy; Iglesia San Francisco; Museo de arte Sacro; Museo Provincial Lavalle; Iglesia Santa Bárbara; Museo de Geología y mineralogía; Casino; Teatro Mitre; Museo Arqueológico; La casa del Artista; Casa Macedonio Graz y Centro Cultural Héctor Tizón

El recorrido inicia en la Casa de Gobierno, donde se observan las “obras de Lola Mora”, reconocida artista tucumana, se destaca por ser la primera mujer cuyas obras son exhibidas en la vía pública. En la fachada principal de la Casa de Gobierno sobre calle San Martín, se encuentran 4 estatuas las que fueron encargadas por el entonces presidente Julio Argentino Roca, para el Congreso Nacional, por diversas razones fueron donadas en 1924 a esta ciudad. Las estatuas representan a “La Justicia, El Progreso, la Paz y la Libertad”. Además, la casa es emblemática por albergar la bandera de Manuel Belgrado, entregada al pueblo jujeño después del éxodo de 1812. Bordeando la Plaza, por calle Gorriti, continuando hasta calle Urquiza se encuentra el “Paseo de los Artesanos”, el cual se ubica en un lateral de la Estación de Ferrocarril. La Iglesia Catedral con su espectacular “Pulpito”, es la obra más importante del país en su tipo

y está catalogado entre los mejores de Hispanoamérica por su composición, los temas bíblicos representados y la delicadeza de su decoración (tallado en cedro y ñandubay en 1761). En la plaza también se encuentran, el cabildo y museo histórico policial (actualmente en remodelación).

Pasando por la Iglesia San Francisco, nos encontramos con el Museo Histórico Provincial Juan Gallo Lavalle, donde fue asesinado el general Juan Lavalle, construcción colonial que guarda las marcas de balas del asesinato (Monumento histórico desde 1962). También se pueden ver tesoros de batallas, los éxodos y demás hitos de la historia de las guerras de la independencia. La Capilla de Santa Bárbara con cuadros de la escuela cuzqueña, el museo de arte “Jorge Mendoza”, Museo de Ciencias Naturales “Darwin” y el Museo Escuela “Lucio Acosta Cerra”, son otros lugares de interés turístico.

Dentro de la ciudad también se promocionan paseos y excursiones a pocos kilómetros como: Altos de la Viña: un mirador de la ciudad, con un centro cultural y museo; Pálpala: donde se encuentra una diversidad de fauna y flora; Parque Botánico Municipal; Dique los Alisos; Termas de Reyes: importante centro de termas sobre las faldas serranas, con ríos y quebradas en su entorno; El Carmen: con el dique la Ciénaga y de veraniego local; Las lagunas de Yala: ambiente de yungas, que se caracteriza por la presencia de gran variedad de árboles y flores silvestres. El río Yala tiene una importante presencia en gran parte del circuito. El Parque Provincial Potrero de Yala, área protegida más antigua en la Provincia donde se resguardan lagunas de altura y cerros cubiertos de flora y fauna autóctona. Otras excursiones y atractivos naturales a nivel provincial son: Tiraxi: considerado como un monumento natural por su laberinto boscoso de abras y quebradas; arroyos y el curso del Río Tesorero, podemos hallar lugares para el recreo al aire libre, a la sombra de acacias, alisos, nogales y pinos; Lagunas de Pozuelo, monumento nacional desde 1980 y se encuentra en la región puneña; La Quiaca y Yavi, reconocida por las pinturas rupestres; Parque Nacional Calilegua: el único parque nacional de la provincia de Jujuy y su superficie de 76306 hectáreas lo convierte en el área protegida más grande en nuestro país dedicado a la conservación de las selvas tropicales de montaña (acceso es gratuito) y Salinas Grandes: planicie de sal, compartida con las provincias argentinas de Salta y Jujuy. Está ubicada en la puna del noroeste argentino a aproximadamente

3.450 metros sobre el nivel del mar, a la derecha de la ruta nacional N° 40 y a unos 215 km de la ciudad de Salta.

Las evidencias arrojadas del análisis jerárquico, presentadas en el cuadro 9 “Análisis jerárquico de la oferta turística de San Salvador de Jujuy”, permiten observar que la mayoría de la oferta turística y atractivos se encuentra en la jerarquía I, que revela poco interés turístico, sea por su particularidad, conservación, grado de participación turística o reconocimiento. Siguiendo esta jerarquización, el segundo lugar lo lleva la jerarquía II, y el tercer lugar comprende la minoría de relevancia turística. Es importante resaltar que los atractivos del cuadrante IV, si bien son a nivel provincial, demandan la totalidad de las excursiones y pedidos de los turistas (Entrevistado J, estadísticas del ministerio de cultura y turismo de Jujuy). Lo que permite resaltar la atraktividad de la Quebrada.

Cuadro 9 - Análisis jerárquico de la oferta turística de San Salvador de Jujuy

Atractivos Turísticos	Jerarquia
Salinas Grandes y Vuelta al Norte (Compartido con Salta) P, Quebrada de Humahuaca P. Camino Inca (Potencial) ³⁶ P; Acontecimiento programado: Fiesta de la Pachamama y Carnaval Jujeño P, Hornocal P (Quebrada).	IV
Parque Botánico, Casa de Gobierno, Museo Juan Lavalle, Termas de Reyes, Catedral, Parque Provincial Potrero de Yala, Parque Calilegua, Tiraxi.	III
Diques, Museo Arqueológico, M. de Mineralogía, Museo Cs. Nat, El Carmen, Altos de la Viña, Plaza Belgrano, Iglesia San Francisco, Cabildo y museo histórico policial, Peñas Folclóricas	II

³⁶ Los Atractivos excepcionales corresponden a nivel provincial y no a San Salvador de Jujuy, pero comprenden una de las demandas turísticas más solicitadas. Son denominados con la letra P.

<p>Escuela “Lucio Acosta Cerra”, Capilla de Santa Bárbara, Paseo de Artesanías, Centro Cultural “Culturarte”, Biblioteca Popular Jujuy, Museo de arte Sacro, Casino, Teatro Mitre, La casa del Artista, Casa Macedonio Graz, Centro Cultural Héctor Tizón.</p>	<p>I</p>
--	----------

Fuente: elaboración propia a partir del relevo en campo y por la categorización OEA-CICATUR (Fichas en apéndice o anexo)

La mayoría de las agencias turísticas de la provincia de Jujuy, ofrecen circuitos semejantes. Del análisis de la oferta observada en campo se puede evidenciar paquetes definidos por tiempo y destino turístico, de las 17 empresas visitadas aleatoriamente, se pudo destacar paquetes definidos por tiempo, es decir, circuitos divididos según su duración, medio día, un día y hasta dos días. El circuito de medio día, el cual se puede hacer con un guía local o de forma particular con la ayuda de un mapa ofrecido en el centro de informes, es el más común: City Tour. Los circuitos de un día incluyen: las lagunas y termas; Hornocal; Iruya; Quiaca, Villazón y Javi; Las Yungas (PNC), Quebrada y Salinas Grandes. El circuito más largo comprende la visita a Iruya con pernoche (Ciudad perteneciente a Salta, pero con entrada terrestre únicamente por rutas jujeñas). Al mismo tiempo, nos encontramos con ofertas de traslados, Aeropuerto-Tilcara, Aeropuerto- SSAJ y Aeropuerto-Purmamarca, lo que denota la concentración atractiva en el eje de la Quebrada y el “nodo turístico” capital.

El turista que llega a la ciudad de Jujuy, dependiendo el horario en que transita por ellas, encontrará una vida comercial agitada entre las 9-12 am y 17-20 pm. En el trecho de 12 a 17 horas, la ciudad y casi toda la provincia (excepto ciertos pueblos de la Quebrada) tienen la denominada y tradicional siesta, durante este periodo la ciudad queda vacía, quedando abierto apenas algunos restaurantes y confiterías en las redes viales centrales. Mismo las agencias turísticas se encuentran cerradas y sin atención al cliente. Por medio de un recorrido de campo por las agencias turísticas, pudimos evidenciar que en general las agencias se dedican al turismo emisor, dejando por lado una menoría de agencias destinadas al turismo receptor. Lamentablemente, no solo la baja cantidad de turistas en la provincia propician este factor, sino que también las restrictivas y tradicionales barreras de entrada al mercado económico. Como

fue expresado por un entrevistado sobre sus inicios en la actividad, *“se desarrolló la idea, me traje a toda la familia a trabajar juntos, vinieron con transportes una Kangoo, una van para 15 y una de 19, habilitamos todos los transportes y armamos una empresa de transporte en regla. Lo cual fue un éxito ya que fue un boom, cosa que hoy parece un sueño. Pero esto duro poco a los 2 meses, estábamos bombardeados por todos lados, hicimos circo para llamar la atención, mucha promoción, pero no fue bien visto, entonces nos empezaron a serruchar. Yo en ese momento trabajaba con una agencia que no hacia receptivo, pero yo buscaba compartir el legajo y yo hacia mi movida y abrimos una sucursal de esa empresa. Cuestión llegan de buenos aires, una inspección de nación, porque alguien pesado hizo una denuncia de seudo agencia, pero no era una seudo, pero cuestionaron diversos aspectos con los que funcionábamos. Frente a eso cerramos y nos llevó 6 meses habilitar nuestra agencia propia, pero al volver nos encontramos con otra realidad y un mercado con más agencias”* (Entrevistado NJ – información verbal).

Un detalle de estas áreas norteñas es que las distancias entre atractivos es un ingrediente cotidiano dentro de los paquetes turísticos. Esto genera costos altos por demanda de vehículos adecuados y mayores gastos de manutención, que se ven inferidos en los costos de los paquetes. Para el empresario, no solo aumentan los costos en las flotas, también se necesitan guías y conductores, junto con los gastos laborales y normativos argentinos (viáticos). La rentabilidad de las agencias se ve en la necesidad de toda esta logística para garantizar los servicios turísticos. Ejemplificado, en los dichos del entrevistado: *“En definitiva tenemos problemas básicos muy graves, que hay que empezar por ellos, en protocolo estamos todos bien, pero después de 15 años y haber trabajado mucho [...] porque a modo de ejemplo no se habilitan vehículos chicos y nosotros trabajamos con pocas personas, nosotros no estamos organizados para poder sacar una combi al norte. Ahora lo que me lleva, como a la mayoría, a moverse de forma ilegal porque no te da para llevar vehículos mayores con tan poca demanda. Esto es hace años. A ver en buenos aires hay este tipo de habilitaciones, pero no pudimos lograr con las nuevas gestiones que se haga. Este es uno de los problemas [...] Después el conductor de la combi debe ser empleado tuyo con jornada de 8 horas, y entra en el sindicato de camioneros, y tenés que mantener una combi con los gastos de chofer por tan solo 5-6 viajes no favorece y no te cierran los números. Nosotros vendimos nuestra flota, eso es un retroceso, ahora todo lo*

terciarizamos. Mi realidad es que mi chofer-guía tendría que tener una documentación pertinente que lo habilite, que trabaje para mí y otras agencias y listo [...] Estas cosas no nos permiten crecer, mientras nuestros vecinos de Salta dominan el mercado a pesar de tener 125 km que nos separan [...] el 95% de los buses que nos visitan en la quebrada son de ellos, salen a las 7 y vuelven a salta” (información verbal).

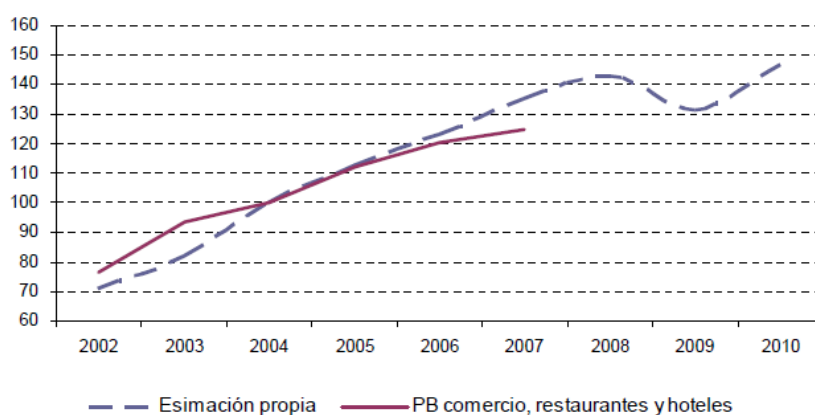
Todo este tipo de barreras y necesidades logísticas, acarrear el menester de construir un *pull* de empresas dentro de una planificación operacional adecuada al local. Si bien la provincia cuenta con medidas regulatorias, estas no son monitoreadas rigurosamente permitiendo que algunos pocos obtengan beneficios para sí mismos: *“La AVYT intervino en lo que es precios de excursiones, pero a ver llega la temporada alta y con ella los inescrupulosos que cobran más, entonces ahí me baje de la lista para la asociación, mira hay presidentes de asociaciones que estaban haciendo eso [...] eso no es así, se rompen códigos. Hay 2-3 agencias que nos respetamos, pero somos pocos. No se puede cobrar diferente, porque vos quedas como el que está estafándolo” (entrevistado NJ – información verbal).*

Este apartado presentó de forma general los atractivos que conforman la oferta turística de Jujuy, a nivel provincial y municipal. También fue abordada la categorización y jerarquización de los atractivos, así como fue evidenciado las dificultades operativas que tienen las empresas en la ciudad de Jujuy.

4.4 DESEMPEÑO DEL DESTINO TURÍSTICO

Más allá de las ventajas naturales y culturales que posee Jujuy, desde la perspectiva económica, la actividad no ha logrado instaurarse en la provincia como era previsto por los planes estratégicos y PROFODE. Si bien la actividad representa el 7% (Entrevistado O, datos del Plan estratégico 2015-2025) de PBG jujeño y es el responsable del 10 % de mano empleada en la provincia, todavía la actividad se encuentra en vistas de ser una política alcanzada.

Figura 16 - Evolución del PB en Jujuy 2002-2010 en referentes de turismo



Fuente: (MARTÍNEZ e MEDINA, 2013)

La actividad turística fue apareciendo incipientemente en la provincia desde 1930 teniendo un pico impulsado por nación en 1970, pero evidentemente el sector se vio fortalecido con la designación de la Unesco y los incentivos inversionistas entre finales de los 90 y 2005 como lo evidencia la figura 16. Claramente la actividad turística se da conforme a las riquezas naturales y culturales que posee esta provincia. Además de poseer una riqueza natural, el destino tiene una histórica economía colonial y minera, que puede verse todavía en la provincia y principalmente en las zonas turísticas.

En ese deseo de desarrollo turístico, se dio la construcción y revitalización de rutas, a fin de disminuir las dificultades viales, junto con esto se dieron implementaciones de créditos y financiamientos en búsqueda de una expansión de la infraestructura local. El foco turístico, la quebrada, fue prevista de diversos emprendimientos que lamentablemente no pertenecían a los quebraneños³⁷.

Es importante destacar que el municipio de la ciudad de San Salvador de Jujuy y la Quebrada son las áreas con mayor emprendimientos y crecimiento turístico. Asimismo, varias localidades como El Carmen, Palpalá, el área de las Yungas y pequeños poblados aledaños, se encuentran en proceso de formalización de la actividad, con diversos tipos de alojamiento y actividades turísticas incipientes. Se puede percibir que es necesario contar con un monitoreo y

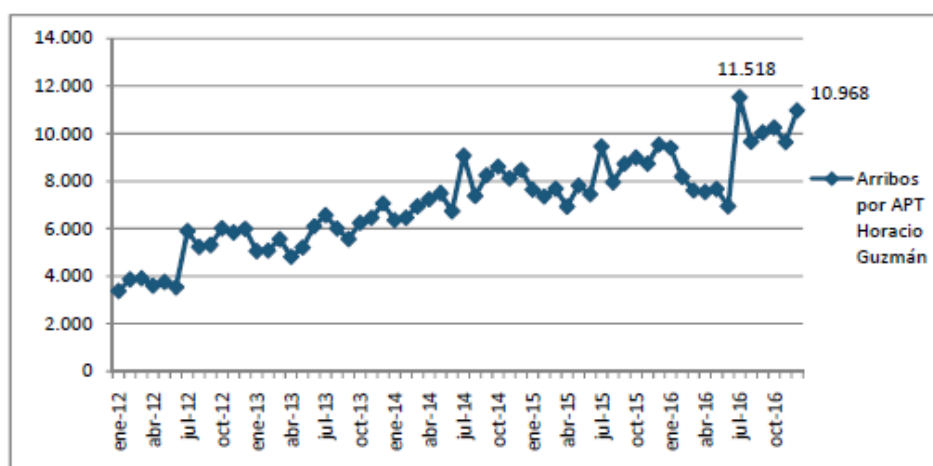
³⁷ Gentilicio para quienes viven en la Quebrada de Humahuaca.

concientización de la actividad, para lograr una evolución mayor del turismo a nivel provincia, ya que la actividad se encuentra dentro de una informalidad y falta de reglamentos aplicados: *“la actividad se encuentra en vísperas de ser lo que se desea, hay hoteles con potencial pero fuera de la regulación turística. Que te quiero decir, por ejemplo, ahora estamos realizando monitoreo porque hay muchos hoteles que están fuera de los patrones normativos [...] por ello se está trabajando en la capacitaciones y constantes rondas de monitoreo”* (entrevistado A- información verbal).

Gracias a la provincia vecina - Salta, quien logro romper con la estacionalidad, permitió a la Quebrada contar con turistas todo el año: *“podemos ver combis provenientes de Salta todos los días, durante todo el año. Hecho muy diferente con las excursiones de Jujuy, de seguro vos hablas con alguien de la quebrada y va a decir que las políticas de apertura para Salta son positivas”* (entrevistado M – información verbal), hecho que es totalmente diferente en el resto de la provincia.

Las diversas medidas de planificación previstas en los planes estratégicos sustentables de la provincia se resumieron a accionares de infraestructura y servicios complementarios. Efectivamente, los datos del anuario turístico arrojan resultados positivos, demostrando que durante el 2016 se registró un total de 1,4 mil vuelos arribados a la provincia de Jujuy, con un incremento interanual del 19,8% respecto de 2015. A pesar del aumento del flujo turístico, la remodelación del aeropuerto y terminal de ómnibus de la capital, esto no se ve remitido en los avances de conectividad. A la ciudad capital solo llegan dos aerolíneas aéreas, Aerolíneas Argentinas y Andes Líneas Aéreas con un total de 74 arribos mensuales (Anuario Anac, 2016 – figura 17). Las frecuencias y convenios aéreos que posee la provincia - de fácil percepción con una simple búsqueda en algún tipo de buscador de vuelos, nos permite comprobar los elevados precios y la reducida oferta de líneas aéreas que limitan la llegada de turistas a la provincia.

Figura 17 - mensual de arribos vía aeropuerto Horacio Guzmán (2012-2016)



Fuente: Observatorio Turístico de Jujuy, Anuario 2016.

Debemos remarcar que las obras de infraestructura de 1970- 2005, se concentraron en las vías de comunicación y hotelería de la quebrada. Por su parte, la capital no refleja estos avances. Una baja notable en la cantidad de agencias, revitalización del centro histórico “rezagada” (véase figura 18 y 19) y una visión de una actividad turística poco integrada por parte de la sociedad, fácilmente perceptible en las fachadas de museos, casas de ilustres y otros atractivos turísticos de la ciudad – especialmente en lo que confiere al centro de Jujuy. A excepción de la plaza central, la peatonal Belgrano y el frente de la Biblioteca (OBS4) que fueron revitalizados en el último año por el Gobierno provincial en manos de obras públicas. Pero estas han sido realizadas sin consenso: “*construcción de imagen de lo que era Jujuy en su época de esplendor, aunque lamentablemente no se tomaron en cuenta factores identitarios, ni el consenso del residente o mismo el sector turístico...*” (Entrevistado J-A – información verbal). En la imagen de la plaza (véase Figura 8) se puede observar una revitalización del espacio, con líneas modernas y vacías, que se alejan de identidad local: “*como que le falta amor y calidez para recibir al turista y a la propia sociedad local...como si fuera que los recuerdos de luchas, piquetes, violencia y acciones rudas quedaron impregnados en esa plaza*” (Entrevistado M – información verbal).

Figura 18 - Foto del Cabildo y Museo de la Policía de Jujuy



Fuente: elaboración propia

Figura 19 - Foto Frente de la Biblioteca Provincial



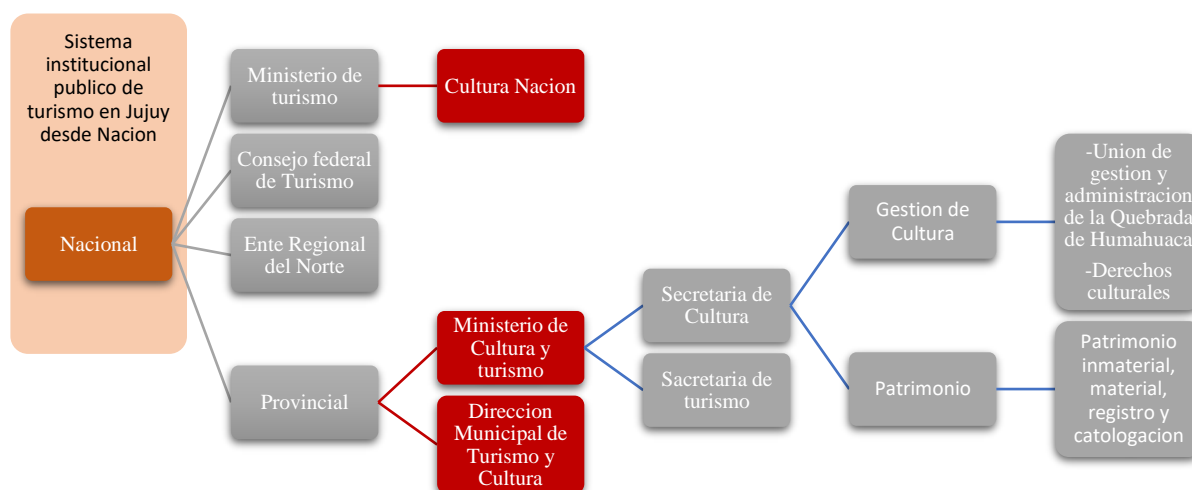
Fuente: elaboración propia

Por medio de entrevistas flash, realizada en nuestra visita a campo, pudimos determinar que la mayoría de la población residente coloca al turismo como una actividad no predominante en la ciudad de Jujuy, por contrario, a los residentes en la Quebrada. Además consideran que los turistas no son un foco de ganancias, dejando entre ver que los comerciantes que se abocan

a la actividad turística fueron meramente casual o por lo que muchos denominaron como “*nobleza obliga*”³⁸. A modo de observar este factor, no dirigimos a las agencias turísticas, restaurantes, ferias y peñas fomentadas por el ministerio de Turismo. Percibiendo una falta de compromiso en la calidad de atención al turista, si bien el servicio fue cordial y amable, no dejaba de notarse un sentimiento de “desinterés” frente a la atención especializada (OBS9): “*muchos dueños y mozos de restaurantes no tienen la visión de fidelidad o atracción del turista como parte de los beneficios rentables para su establecimiento...*” (Entrevistado G – información verbal). Asimismo, nos encontramos con eventos que mezclan factores identitarios nacionales con trazos de otras culturas como bolivianas o de otros países. Esto denota la pérdida de identidad local. La mezcla de formas jujeñas con otros trazos persiste, principalmente bolivianos. A pesar, de que las nuevas autoridades institucionales estén trabajando en el realce y vigorización de las tradiciones locales.

Las instituciones turísticas que se presentan en Jujuy, tanto el organismo provincial como municipal, se fue transformando a través del tiempo. Actualmente la estructura ministerial de turismo se encuentra conectada de la siguiente forma:

Figura 20 - Diagrama de la conectividad entre instituciones desde Nación hasta municipal de Jujuy



³⁸ Frase utilizada por la sociedad, para referirse a un accionar realizado por obligación o por no tener opción a realizar otra cosa.

Fuente: elaboración propia en base a los documentos del Ministerio de Cultura y Turismo y archivos de la Biblioteca provincial.

El ministerio se conforma de dos secretarías: Cultura y Turismo, dependiendo las directrices desde el Ministerio de la Nación de Turismo Argentino y en relación con el CFT y ER. A nivel provincial, se encuentra el organismo Municipal de Turismo de San Salvador de Jujuy, quien coordina las actividades turísticas de la ciudad, y cuenta con diversas coordinaciones y direcciones culturales. Nos encontramos con una estructura interna del Ministerio provincial que difiere de la cantidad de atractivos y servicios turísticos ofertados, es decir, la cantidad de cargos institucionales sobrepasa las funciones a realizar. Como medida de unir fuerzas de trabajo, las secretarías de Cultura y Turismo se integraron en un mismo ministerio, convenida para ahusar potencias y mejorar el trabajo, pero nos encontramos con una imagen muy diferente. Las secretarías y mismo el organismo municipal, como otros ministerios (Obras Públicas, Transporte, Vialidad, etc) trabajan de forma individual y poco participativa con otros sectores: *“para la reconstrucción de la plaza poco y nada tuvo que ver el Ministerio de Cultura y Turismo”* (Entrevistado D – información verbal). Así mismo, a nivel institucional y empresarial podemos observar manifestaciones de individualismo o segregación, cuestión trasbocada a los comerciantes y empresarios relacionados directa o indirectamente con la actividad.

Como fue expuesto en el diagnóstico del primer plan 2005, la provincia posee falencias que desde ese entonces persisten como: la comunicación entre regular y buena, la oferta turística escasa; trabajos con poca valorización de autenticidad de las artesanías; falta de trabajos en la valorización de los recursos, falta de señalización turística, falta de la valorización gastronómica que se encuentra con gran potencial; y falta de ramificación de la oferta turística (Plan estratégico de Jujuy 2015-2015, Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy).

Aquel esplendor de la Quebrada y lo que era el *pull* de empresas de 1970, aguerrido que prometía grandes beneficios, se vio degradado por la falta de mancomunidad e incentivos inclusivos (patrón 5). Ejemplo de esto es la disminución de los empresarios en la Cámara Privada de Turismo de Jujuy: *“hoy en día tenemos que buscar incentivos o beneficios para los privados, así ellos se motivan a participar (...) la cuota de abstinencia participativa es notable y se incrementa cada vez más”* (entrevistado TT – información verbal). También es notoria la

falta de capital económico de la Cámara, se encuentran con presupuesto casi nulo y dependiendo de las entidades provinciales y “*buenas intenciones de los empresarios*”.

En este sentido, el bajo desempeño del destino se ve trazado por el conjunto de factores expuestos que limitan el desempeño positivo de la actividad en la provincia. Estas limitaciones se centran en el ordenamiento y gestión de la actividad y de los procesos de articulación en el sistema productivo turístico. A pesar de esto, el destino posee verdaderamente un potencial turístico para ser reconocido a nivel mundial.

4.4.1 Actores locales como gestores del destino turístico

El desarrollo turístico depende de diversas estrategias, y una de esas son los actores, o mejor dicho, aquellas acciones que realizan estos actores e instituciones en los destinos. Las acciones que estos realizan dentro de la actividad turística dependerán de la naturaleza y características de las redes que forman su actuación. Las actuaciones pueden ser *político-administrativos, económico-productivos, socio-territoriales y los orientados a las capacidades del conocimiento*. Así mismo, pueden ejercer diversos tipos de poderes y que se reflejan en las acciones y estrategias impartidas.

En el caso de Jujuy, se analizaron las experiencias de los actores públicos y privados de la red del sistema turístico local de la ciudad capital. La representación gráfica de las redes de relaciones, como se puede observar en la figura 21, demuestra la falta de relaciones estrechamente ligadas entre los actores seleccionados. Para este análisis de las redes nos basamos en las entrevistas, documentos turísticos y archivos donde se evidenciaban las interrelaciones entre los diversos actores, seleccionándose estos según su representatividad turística³⁹.

La red de San Salvador de Jujuy, tiene un índice de densidad bajo (15%) de todas las relaciones posibles, además de exteriorizar la baja interacción que se da entre los actores locales, permite además manifestar procesos de forma unilateral o bilateral, es decir, se observan, bajas interacciones asociativas e inclusivas dentro de la red. Esto expone que no para

³⁹ Destáquese que para el análisis del Sistema Turístico Local a través de la operacionalización metodológica de las relaciones entre los actores turísticos desde una perspectiva dinámica no basamos en el trabajo: **Fuente especificada no válida.**

todos los actores involucrados, especialmente los de restauración, el turismo es visto como una actividad redituable y por tanto, no se involucran o no tienen el compromiso suficiente para sentirse atraídos a participar. En este contexto se puede adicionar el discurso de un entrevistado (Co – información verbal): “[...] lamentablemente el sistema turístico de la ciudad...bueno sistema en teoría...porque en la práctica no hay asociativismo turístico y si lo hay, solo se puede encerrar en un intento de asociación esporádico, eso fue lo que nos pasó a nosotros con el consorcio”.

También podemos agregar la poca implicación de los hoteles y restaurantes en la promoción turística de la ciudad, salvando algunos como H&J, Augustus, Altos de La Viña, Reyes, Internacional y algún hotel donde sus dueños son activos en la actividad. También expresado por el entrevistado (CB – información verbal): “¿Nosotros recibimos correos diarios o semanales del Ministerio y de la Dirección de Turismo, vos crees que todos saben de ellos? ¿Qué paran a leer lo que hay en la ciudad para promocionar? Yo no dejo de pasar esa información a mi grupo de trabajo, esa información es esencial al turista y es parte de brindar un mejor servicio, va ligado a la calidad de atención...y no solo es eso, ¿hay veces que se promocionan capacitaciones al sector o herramientas, leyes...crees que alguien lo comenta en nuestras reuniones empresariales? [...]”

Al mismo tiempo, se observa la centralidad que el Ministerio de Turismo y Cultura posee. La interacción de este organismo es mayor en los proyectos para la organización de eventos promocionales, articulaciones para préstamos y como intermediario entre varias instituciones prestamistas. Por su lado, la Dirección de turismo municipal, denota un bajo accionar de interrelación. En cierta medida los actores están implicados ya sea de forma directa o indirecta.

Destacamos el accionar del Consorcio Destino Jujuy, la Cámara Privada de Turismo y los centros gremiales de orden nacional con sucursal local (UTHUGRA, FEDECATUR, AAVYT, entre otras), que realizan acciones para el conjunto de los privados asociados. El papel de la Asociación de Turismo de la Quebrada y Puna jujeña, a pesar de ser un actor fuera de la capital posee gran participación en todos los ámbitos, ejemplo de esto son la participación en los planes provinciales y accionares recurrentes en las reuniones de COPROTUR y CIFAT. En este caso estos actores, COPROTUR y CIFAT, tienen una relación unilateral por medio de las

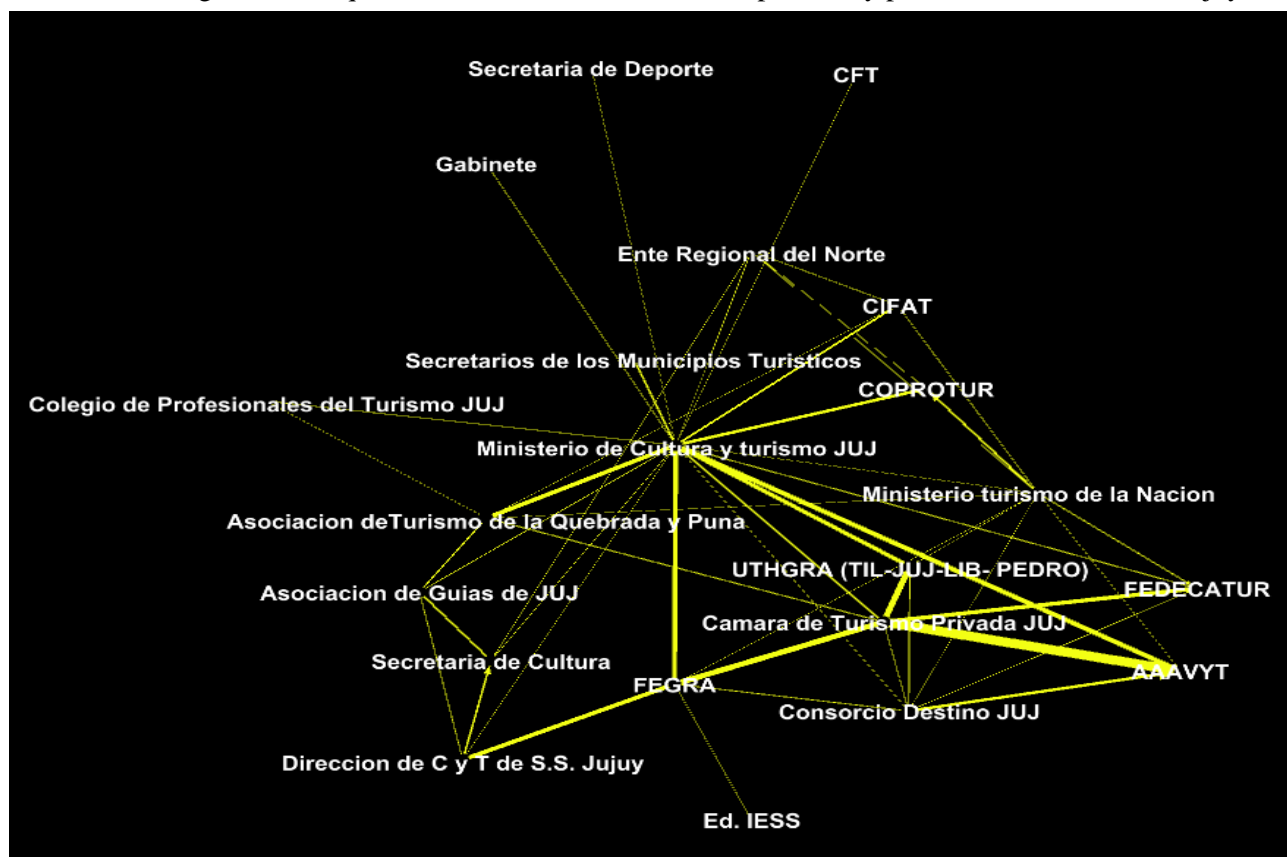
reuniones semanales y anuales, en algunos casos bilaterales. Un hecho notorio, es el aislamiento con la que opera la Dirección Municipal de Turismo con respecto al Ministerio y Cámaras Privadas de turismo, aspecto relevante, por ser el organismo promotor y gestor del turismo de la ciudad.

Los pocos actores empresariales que interaccionan, se caracterizan por su proactividad, muestra de esto es el Consorcio Destino Jujuy, primer consorcio turístico a nivel nacional. Otra información relevante es que el Ministerio de Cultura y Turismo – siendo la secretaria de turismo, también ejerce el papel de intermediador y articulador dentro del sistema turístico, especialmente en las relaciones con COPROTUR y CIFAT.

Luctuosamente, las relaciones que se establecen dentro del sistema turístico de la ciudad y en la provincia, son esporádicas y carentes de compromiso, vinculadas a la falta de confianza. Por lo tanto, estas relaciones se caracterizan por no ser continuas y manifiesta la lasitud entre las redes. Además, crea una dependencia de los actores subordinados a una estructura como la del ministerio. Dichos como: *“la secretaria de turismo no hace o no está presente... ellos deberían...”* (Entrevistados A-I-H-M-N-Co-C, entre otros – información verbal) son recurrentes entre los empresarios.

A modo de visualización y como herramienta auxiliar, presentamos el esquema grafico de las redes trabajadas con GEPHI;

Figura 21 - Esquema Grafico de la red de actores públicos y privados de la ciudad de Jujuy



Fuente: elaboración propia en base a las entrevistas, documentos y archivos históricos y del ministerio de Turismo y Cultura de Jujuy, utilizando el software GEPHI

En este capítulo se presentó la evolución del turismo en la provincia de Jujuy y nuestro foco el destino San Salvador de Jujuy. Demostrando que tanto atractivamente, como en infraestructura y cultura, la ciudad de Jujuy es un destino turístico potencial y así convertirse en un “nodo turístico”. Por consiguiente, la provincia puede convertirse en referente internacional, por contar con pasos y atractivos naturales y no naturales para desarrollar (Tren Bioceánico, Ruta Inca, Actividades con Chile-Puna). Lamentablemente, a pesar de contar con todos estos factores positivos y potenciales la ciudad y provincia, presentan limitaciones identitarias, de regulación turística, y formación de redes o articulaciones dentro del sistema turístico. Muy por el contrario, ciudades como la provincia hermana Salta, que se volcó a la actividad en el mismo periodo, presenta una evolución bastante diferente. Tema que se desarrolla en el capítulo siguiente.

5. LA ECONOMIA Y EL DESTINO TURÍSTICO 1: CIUDAD DE SALTA, PROVINCIA DE SALTA

La provincia de Salta, de 155.488 km², posee una diversidad de formas y relieves que comparte con Jujuy. Esta se encuentra formada por la llanura chaqueña, las sierras subandinas, el Valle de Lerma y la Cordillera Oriental donde limita con Chile (véase figura 22). Este complejo paisajístico de la provincia, le otorga una diversidad con zonas de enhiestos picos, y contraste como la Puna, altiplanicie pedrosas y árida dueña de salares. Sus quebradas son otro motivo de interés, por sus caminos naturales entre formas particulares que atraen al turista. También nos encontramos con los Parques Nacionales El Rey y Baritu, que atesoran la flora y fauna selvática tucumano-oranense. La presencia indígena, particular de la región del Noroeste argentino, se revelan en los monumentos y lugares históricos como las ruinas de Tolombón y las de Incahuasi.

La capital de Salta, su homónima y foco central de nuestra investigación, se constituyó como un importante destino turístico a nivel nacional. Como en la provincia, esta ciudad manifiesta un pasado colonial tangible en sus edificios del centro histórico y logro ser conocida por sus estructuras coloniales, las cuales la llevaron a ser considerada la principal ciudad colonial del país. Su nombre significa, en lengua Amara, “*la más bella*”⁴⁰, cuestión utilizada como marca ciudad en la promoción turística y reconocida nacionalmente, los cuales son un atractivo digno de visitar. Salta, además, cuenta con servicios e instituciones de una ciudad moderna. También con museos que cautivan al turista con historias del pasado y edificios que conservan el encanto de la época de esplendor colonial.

Fundada por Hernando de Lerma, a 1187 mts sobre el nivel del mar, a orillas del Río Arias dentro del Valle de Lerma, al pie del Cerro San Bernardo. Tiene 554 125 habitantes y 60 km² (INDEC, 2010). La ciudad fue instituida en 1582, con la función estratégica por parte de la corona española en la Gobernación del Virreinato del Perú y en pos de proteger el comercio del Alto Perú. Luego, en los que fue el virreinato de la Plata se convertiría en sede de

⁴⁰ Otros dicen que su nombre se debe a los nativos Saltas, que formaban parte de los lules de origen guaraní.

Intendencia. Durante años Salta ha sido sede del poder político y durante el periodo colonial, se destaca su hegemonía económica (productiva y comercial), vinculadas con el Potosí y su comercio hacia Buenos Aires. Actualmente, la economía provincial destaca la integración del sector primario - la agricultura y ganadería, la minería e hidrocarburos, el turismo y la explotación de gas y petróleo.

Figura 22 - Mapa de la Provincia de Salta



Fuente: <http://mapa-argentina.blogspot.com.br/2012/02/salta-mapa-imagen.html>

5.1 ENCUADRAMIENTO HISTÓRICO Y SOCIOECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE SALTA

La fundación de Salta, desde sus inicios, respondió a la necesidad de “articular una red de poblaciones capaces de asegurar la ocupación territorial, doblegar la resistencia aborigen, apoyarse mutuamente, reforzar el circuito minero de Potosí, garantizar la circulación de mercaderías y fortalecer el vínculo entre Lima y Buenos Aires” (Atlas total Clarín de la República Argentina, 2008, p. 22). Desde sus inicios fundacionales, es fácil percibir la centralidad territorial que Salta era para el comercio. Desde su fundación y hasta 1782, formó parte de la Gobernación de Tucumán, luego pasó a ser capital de la Intendencia perteneciente al Virreinato de la Plata.

Salta, por ser una zona fértil, no solo llamo la atención de los españoles, sino también las migraciones de varios pueblos originarios, entre ellos los calchaquíes, originando disputas constantes entre estos. En el SXVI, como en otras áreas del norte, se dio una concentración de encomenderos y el servicio de nativos, reducidos al abuso y confinación del trabajo en pos del comercio de Potosí, sumándose las epidemias y matanzas que se suscitaban en toda la provincia. Durante las primeras décadas y hasta el SXVII, la ciudad era precaria y con grandes dificultades económicas.

Después de un siglo de luchas con los calchaquíes, las mismas finalizaron con un acuerdo entre el gobernador y el cacique, que permitieron abrir nuevas rutas comerciales, generándose un nuevo pasó a la economía local, por medio del circuito comercial entre Lima y Buenos Aires. El ser un cerrojo en las comunicaciones, le permitió a la ciudad crecer económicamente. Surgiendo el poderío terrateniente en manos de españoles, que luego daría a nuevos propietarios criollos, o más conocidos como gauchos. La economía se centró en el engorde de mulas para suplir la demanda alto peruana para el tráfico mercantil, los molinos de las minas y el transporte de pasajeros. En esta época y frente a la carencia de metales preciosos, la provincia subsistió de la ganadería y agricultura. La condición fértil de Salta permitió que se convirtiera en el centro de engorde de mulas. Con el tiempo esta actividad tomo forma diversificada, vinculándose a ganaderos de otras provincias y así, abriendo nuevas rutas de mercado. Salta había logrado establecer un “monopolio virtual en la venta de mulas” (ROGER HAIGH, 1750 apud. (LUIS ADOLFO, 2000).

En el SXVII, los jesuitas promovieron mejoras en el valle de Lerma, hasta 1769, que fueron expulsados por el rey de España. Luego en el SXVIII se avanza en los cultivos industriales, dando al incremento comercial y por consiguiente, la radicación de las cajas reales, cuestión que creo grandes disputas con Jujuy.

Es importante destacar en la segunda mitad del SXVIII, se dio una nueva oleada de migraciones españoles que modificó la estructura dirigente social. Con la caída de la corona y la unión con Lima, llevo a la ciudad se vea sumergida en una crisis, ya que el comercio con Buenos Aires siempre se vio entre recelos por razones del comercio con Perú y su primacía. Esta posición de privilegio y orgullo salteño respecto de Buenos Aires, resulto desfavorable en el declive de la economía del Alto Perú. Salta debió realizar nuevos lazos políticos y

económicos con el Litoral. En este sentido, Salta se vio entre combates contra la corona y por otros en un ahogo económico y monetario.

La reducción de los lazos comerciales, junto con la conexión del ferrocarril en 1889, produjeron drásticos cambios inevitables. Además, la deficiencia en comparación con el litoral y ventajas competitivas que ganó la Pampa⁴¹ respecto al ganado, llevaron a la provincia a un retroceso económico muy lejos de los que fue la época de apogeo colonial. Sumándose a esto las guerras entre unitarios y federales, la guerra del Pacífico y la dominación del puerto de Buenos Aires sobre el resto del país, terminaron de provocar la decadencia de Salta.

En 1928, YPF⁴² comenzó a trabajar en la extracción de petróleo. Las tierras fértiles se destinaron al cultivo. La explotación maderera y la erradicación del paludismo permitieron el avance económico y demográfico de la ciudad (Atlas total Clarín de la República Argentina, 2008, p. 28). En 1940, se dieron mayores conexiones y con ellos la construcción de carreteras, caminos y puentes. Para 1960, la población urbana logró superar la población rural, concentrándose en la ciudad capital. Luego, se crearon las Universidades Católica y Nacional de Salta (1972). En este período, las inversiones se centraron en la base agropecuaria y en hidrocarburos.

Actualmente, Salta muestra una variante actividad económica, con sus potencialidades, como el turismo, el litio y la ganadería. En menor medida, la vitivinicultura y desarrollos industriales. Históricamente, la economía Salteña se ha caracterizado por estar ligada al sector primario – agricultura, minería e hidrocarburos. Este sector comprende el 15 % del PBG total, el secundario el 21 % y el terciario el 64% (Atlas total Clarín de la República Argentina, 2008, p. 36).

5.2 HERENCIA DE GUERRAS ENTRE GAUCHOS Y ELITE LOCAL

En Salta, gracias a la creación del nuevo virreinato y comercio con el centro minero Potosí, se vivió un creciente dinamismo. Esto llevó a que la ciudad sea un centro mercantil de

41 Provincia de Argentina

42 Yacimientos Petrolíferos Fiscales S. A. (YPF S. A.) es una empresa argentina de energía dedicada a la producción de energía eléctrica, gas, petróleo y derivados de los hidrocarburos y otros productos relacionados a la industria.

renombre en el área subandina, en donde se llevaban a cabo relaciones comerciales regionales, interregionales y agnadas al mismo tiempo al comercio ultramarino. Este apogeo, o “*esplendor salteño*” (LUIS ADOLFO, 2000), permitió el surgimiento de una sociedad opulenta con una elite rica y educada, que gracias al mercado de mulas y los centros mercantiles andinos obtuvo su estatus de poder.

La complejidad de los movimientos sociales dio a la construcción de nuevas formas de poder político y con ellas el papel de Martín Miguel de Güemes, quien lideró como jefe de Avanzadas del Ejército Auxiliar del Perú y luego, como gobernador de la provincia de Salta. Este reciente reconocido prócer, debatió su accionar político entre guerras por la independencia de América del Sur, guerras internas civiles e inestabilidades derivada de las elites locales y las militarizaciones gauchas. La provincia se vio entre múltiples intereses contradictorios y alianzas tácticas que fueron desarrolladas por Güemes, en función de la necesidad de contar con apoyo político para el manejo militar de la coyuntura revolucionaria.

La importancia económica de Salta explica los conflictos sociales que en ella se suscitaron. Una sociedad con problemas de intereses, por un lado la elite salteña preocupada por sus intereses económicos y políticos, por otro, las clases populares que se beneficiaban del comercio subandino y que aún no poseían peso político. Pero a esto, hay que sumarle el poder de los milicianos, conformados por mestizos, nativos y españoles pobres, denominados gauchos y que formaban parte del ejército de Güemes (LÓPEZ, 2008). Las configuraciones políticas definieron las nuevas formas institucionales marcadas por la gestación de grupos dirigentes, no solo formado por miembros de la elite colonial. Los milicianos o gauchos configuraron nuevos poderes políticos en las esferas salteñas y luego en la conciencia colectiva de los salteños.

Cuando nos referimos al “Gaucho Salteño”, perpetuamos aquel actor rural, de características seminomades, buenos jinetes y dedicados a tareas agrícolas, en tierras de los terratenientes hispanos. Se destacaban por ser agricultores y ganaderos, actividad que desarrollaron durante el comercio alto peruano, donde vendían las mulas para las explotaciones de las mineras y como medios de transportes. Hombres de carácter forjado en la lucha diaria y de trabajos forzosos, con grandes destrezas y habilidades para jinetear; conocedor de los terrenos del norte, baqueano y rastreador y con grandes destrezas aguerridas. Fueron estas particularidades las que le brindaron el poder de injerencia en las guerras de la independencia.

Los Gauchos de GÜEMES, como así se los recuerda en el presente, se mantuvieron vivos por muchos años en la sociedad salteña. Sus tradiciones todavía son reflejo de la cultura local, sea en la figura heroica de Güemes o en los Fortines de la Agrupación Tradicionalista de Salta.

Más allá de la elite oligarca, los terratenientes y gauchos desarrollaron una relación de respeto mutuo a pesar de la “superioridad” de los hispanos, “tratándose como amigos” (JUAN CARLOS, s/f) . Así, podemos observar al hombre intelectual y de sólida formación junto con los gauchos, ambos entregados al campo, “cuyo apego a su tierra como la lealtad hacia su patrón, no se generó por intimidación ni vasallaje, sino porque ambos entablaron vínculos basados en el respeto mutuo” (CONEJO CATELLANOS, D, <http://www.portaldesalta.gov.ar/salteno1.htm>).

La historiografía de Salta muestra el racismo y las consideraciones sociales que se utilizaban en la época de la independencia para denominar a la población “clase culta” contra “clase baja o plebe”. Pero también es cierto que la conducta salteña es “apacible y proclive a aceptar a la dirigencia en contrapartida de un liderazgo aceptable” (LUIS ADOLFO, 2000, p. 123). Salta muestra “la capacidad de mutación política, al mismo tiempo que disfruta de una apertura de opiniones que es extraña a otras provincias de la Argentina” (Id. Ibid). Con esto no queremos olvidar del accionar elitista de la clase oligarca que ha persistido en el tiempo y son espectro de la política local, inclusive actualmente. Durante la mitad del SXIX, se dio desplazamiento a lo que podríamos llamar un hibridismo de clases, ya que no se da una sociedad tradicional y elites modernas, sino una combinación de estas y otras clases populares, que dieron al ambiguo universo salteño. Las prácticas elitistas de cierto modo aún están presentes al igual pero en menor medida que en Jujuy (industrias y puestos políticos en manos de familias de “tradición”), y por ello son delicadas para una sociedad que se piensa democrática e inclusiva.

5.2.1 El gaucho, la agricultura y la distribución de tierras

Desde 1855, Salta al entregar las aduanas a la Confederación, se vio dentro de una crisis económica (al igual que otras provincias) y la penuria fiscal. Estos hechos de crisis permitieron que la provincia sentara las bases de una nueva fiscalidad. La necesidad de encontrar recursos explica la implementación de estructuras impositivas más igualitarias, homogéneas y universal (FANDOS, 2010).

Con el pasar de los años, el Estado Salteño se fue conformando entre guerras y crisis económicas, hasta que, 1870 finalmente se establecen medidas fiscales como: las contribuciones en ganados, hombres, empréstitos voluntarios y forzosos. Por ejemplo, la Ley de Contribución Directa permitió adquirir dinero al estado y eliminar el tributo indígena y gravámenes al comercio y propiedades. Con esto se da una focalización en las tierras y su explotación. Si bien los propietarios mayores pertenecían a las familias coloniales, se da el nacimiento de medianos y modestos propietarios que estaban conformados por una mezcla de antiguos líderes federales. Esto llama la atención por la dispersión de la propiedad y la alta participación de los sectores populares, herencia del rosismo⁴³.

A mediados del SXIX, Salta cuenta con una división productiva regional dada por la cría de vacunos, cultivos de maíz y trigo, engorde de vacas y la actividad azucarera. Permitiendo una conformación agraria, con participación de diversos sectores y la preeminencia de la propiedad. Además, la alta participación de los campesinos contrasta con otras provincias vecinas, como ya señalamos para Jujuy.

La tierra como base productora y de reproducción local, junto con los circuitos comerciales, los créditos y las producción agraria, permitieron la formación de la elite local para la extracción de recursos alienado a la agricultura (QUINTIÁN, 2012). No es casualidad que los “federales salteños se hayan hecho fuertes en estas zonas ocupadas por gauchos pastores y soldados que alternaban su forma de vida entre las ocupaciones en estancias ganaderas, las campañas militares y la convivencia con indígenas en el monte chaqueño”. (LÓPEZ, 2008, p. 325)

Según Guillaumon (2007, p. 73), “las estancias son unidades sociales y organizacionales, centros de latifundios económicos y formación social, como aglutinador de líderes. Asimismo, es un centro de relaciones étnicas y culturales alrededor de la actividad pastoril”. En las estancias de salta, se dio la mezcla entre gauchos (mestizados) y los latifundistas, llevándolos a tener relaciones de “amistad” entre ellos, y generando una troca de lealtad y trabajo mutuo. Donde la soledad es quebrada por los actos de relación entre los

⁴³ Época de primera mitad de SXIX, comandada por Rosas, con una política autónoma de Buenos Aires, concentración de poderes, y sin espacio a cualquier oposición. Autoritarismo y control de las costumbres e identidad.

patrones y los gauchos, y donde las costumbres de ambos son compartidas. El patrón no es visto como jefe, se ve como unos más de la cuadrilla. Esta unidad social-económica-política constituye la formación de valores nuevos entre los que la habitan estas zonas estancieras.

La estancia se convirtió en un centro de explotación agropecuaria y tradiciones que materializa el espíritu gauchesco, y los valores de lealtad, gratitud y laboral. Conformándose un rasgo familiar como pivote para categorizar un conjunto de actores socio productivos en torno a relaciones socioeconómicas más igualitarias y que aun en la actualidad se puede observar en las actividades turísticas de la provincia, como lo relata un entrevistado: *“esta familiarización siempre estuvo por sectores, ya había camaradería entre sectores... pero estas gestiones logran unir, se trabajaba por sectores de forma mancomunadamente, a través del consejo de turismo. El hacer la “gauchada” 44 siempre estuvo en cada clase, sector, área, ahora se trabaja a nivel municipio y provincia”* (entrevistado HH – información verbal).

Además, se puede observar vestigios identitarios de ornamentos gauchos en toda la ciudad (ver bandera foto 39) como los colores bordo, ponchos y guarda pampa. Recordemos que el poncho⁴⁵ fue utilizado por nativos del norte, constituyéndose como una prenda folclórica y autóctona de la provincia de Salta. Durante la guerra gaucha los soldados de Martín Miguel de Güemes se caracterizaban por el poncho rojo y tras la muerte del prócer se le agregaron dos franjas negras de luto. Este abrigo andino también fue interiorizado por los cantantes de las peñas y el famoso grupo “Los Chalchaleros⁴⁶”. Otro rasgo identitario se puede ver en la foto de la Guardia de Honor de la Policía de la Provincia de Salta desfilando en la Plaza 9 de julio vistiendo el poncho salteño (véase figura 23).

44 Refiriendo con la misma a hacer un favor, una gentileza, es decir, la palabra gauchada en la Argentina se emplea como sinónimo de términos como favor y gentileza. En tanto, el origen de este uso se remonta a varios siglos atrás, más precisamente a los tiempos revolucionarios de la nación, en los cuales la figura del gaucho supo ostentar una presencia destacada a la hora de la lucha por la independencia. Definición ABC <https://www.definicionabc.com/general/gauchada.php>

45 Se trata de una tela en forma de rombo con una abertura circular o triangular en el centro.

46 Conjunto folclórico argentino creado en Salta en 1948 y disuelto en 2002. Considerados uno de los más grandes grupos folclóricos de Argentina. Su nombre deriva de un pájaro cantor del norte argentino, el zorzal colorado o chalchalero.

Figura 23 - Foto desfile de la Guardia por día de la virgen en la plaza 9 de Julio



Fuente: creación de la propia autora

5.3 “EL DESPERTAR” DEL TURISMO SALTEÑO

De acuerdo a lo reseñado en los apartados anteriores se puede observar que la ciudad de Salta era un centro ideal para el paso de viajeros al igual que otras ciudades de la ruta comercial del alto Perú. Gracias a esta circulación de viajeros, la ciudad de Salta ya desde 1800, comenzó a tener ciertas posadas y pulperías destinadas a la atención de estos transeúntes. Los primeros indicios históricos se pueden ver hacia 1880, con la creación del Hotel Termas Spa & Golf, convirtiéndolo en el primer balneario termal de Argentina y el primer casino de Sudamérica (Guías turísticas conservadas en el archivo histórico de 1973). Otros hoteles relevantes son el Hotel Salta de 1937 y el hotel Colonia de 1943. Estas mismas guías, en las ediciones del año 1973, 1974, 1976, 1979 promocionaban la provincia de Salta y sus atractivos, dando recomendaciones de los circuitos turísticos dentro de la ciudad y fuera. Principalmente, el circuito del city tour, Cachi y la Quebrada de Humahuaca. Otras guías como el Turista también promocionaban el Tren a las Nubes y los lugares aledaños de la ciudad. En las guías podía falta la oferta del Tren u otro municipio, pero nunca el circuito de la Quebrada. Es evidente que los primeros pasos de la promoción turística se basaron en los atractivos básicos a toda ciudad y en la Quebrada. Luego veremos que más adelante la ciudad comienza a valorizar sus atractivos naturales y culturales, así como el realce del Tren.

En cuanto a las agencias turísticas, nos encontramos con empresas iniciadas en 1973 como Tastil y Saltur, que aun en día existen y tienen una posición notoria en el mercado y como agentes turísticos activamente participativos en la gestión. Estas empresas comenzaron como simples receptoras de algún turista perdido en la ciudad y como proyecto de familias. Se gestionaron dentro de un estado incipiente y carecido de medidas en pos del turismo, pero lograron mantenerse y posicionarse en el mercado. Uno de los entrevistados, explica el emprendimiento familiar que originó las mismas: *“Era como emprendimiento de las empresas privadas y eran pocas las que habían. Universidad viajes, saltur, tea. Todo empieza con mi mamá que trabajaba en tea y empieza a conocer un nicho de mercado para trabajar en lo que es las agencias turísticas y después mi papá que comienza también a unirse a mi mamá. Empezamos con turismo receptivo después con emisivo. Todo empezó con un marco sin tanta estructura como ahora. Después vinieron años de cólera, de bajas, en un comienzo también no se promocionaba salta entonces la parte privada hacia los folletos y tenía que poner de su propio bolsillo para promocionar la provincia”* (entrevistado T – información verbal). Lamentablemente, toda intención del sector privado se vio obstaculizada en dos oportunidades con los brotes de Cólera (1886 y 1992). La provincia se vio paralizada en todas las actividades que en ella se estaban desarrollando, para centrarse en la contención de esta epidemia arrasadora.

Como se puede observar es a partir de los años 1970 que se comienza a dar forma al sistema turístico salteño y con ello la llegada de diversos desarrollos en infraestructura. Como en otras provincias del norte, se da la construcción de vías de acceso, aeropuertos y modificaciones hoteleras incentivadas desde nación. Los primeros pasos comienzan a darse, en busca de una actividad rentable para la provincia.

5.3.1 Una proeza en la actividad turística: el sistema turístico institucional Salteño

Hacia finales de los 1980, Salta se convertiría en una provincia destacada turísticamente, pero para llegar a ese punto la provincia y las instituciones que la conforman pasaron por varias transformaciones.

Ya en año de 1934, Salta contaba con una oficina provincial de turismo dentro de la casa de gobierno (ARCHIVO, GUIA SALTA, 1934) la cual ejercía la función de centro informativo

para el turista. Luego en 1984, se crea la dirección de turismo - liderada hasta 1991 por Javier Vidal Casas quien sería un referente de la actividad. Este personaje emblemático de la ciudad, siendo director de turismo, comenzó la gestación de un ente, el cual se denominaría EMSATUR. Este congregaba múltiples empresarios del rubro y al estado, con el fin de promocionar la provincia a nivel nacional e internacional. Constituyese así, en 1987, la Sociedad del Estado “Empresa Salteña de Turismo” de conformidad con la Ley Nacional N° 20.705 y la Ley Provincial N° 6.261, teniendo como finalidad específica la ejecución de la política turística Provincial (LEY N° 6479 Expte. N° 91-044C/1987).

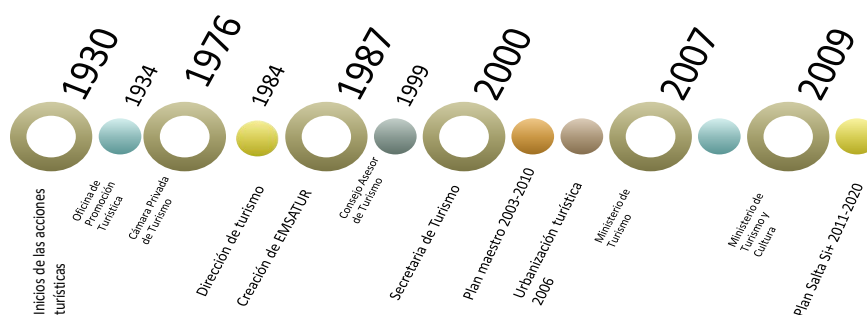
Por su parte, elementos del sector privado, en ansias de progreso desde el año 1931 (OBS54- archivo de la provincia, diario el intransigente, 2 de marzo de 1931), tanto empresarios hoteleros como gastronómicos de la ciudad comenzaron a reunirse para gestionar la actividad. Estos pioneros, precisamente el 17 de agosto de 1959, decidieron conformar la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Salta. Las crisis acecharon a la provincia reiteradas veces, cuestión que llevo a que el funcionamiento se diera más por las voluntades propias que a las exigencias económicas. Estos darían luego a la creación de la Cámara de Turismo de Salta en 1976 (Decreto N° 1113/77), en busca de la promoción, jerarquización y desarrollo del turismo en la provincia, así como la adecuada legislación turística para mantener las relaciones en conciliación y coordinación con todos los sectores de la actividad. Actualmente, cuenta con asociados como: hoteles de toda índole, agencias, peñas, rentadoras de autos, etc.

Así fue como el tiempo marcó la necesidad de conformarse como una entidad constituida bajo normas legales correspondientes, obteniendo su personería jurídica al ser aprobado su Estatuto en el año 1980. La actividad fue creciendo constante e inexorablemente, por lo que, en el 2002, se convierte y cambia su denominación a Cámara Hotelera, Gastronómica y Afines de Salta. Desde sus inicios la Cámara mantiene su objeto de representar y defender los intereses del sector, uno de los entrevistados señala al respecto, que se buscaba *“impulsar el desarrollo del turismo, trabajando **mancomunadamente** con los organismos oficiales, apoyando y sugiriendo ideas que posibiliten la consolidación de la actividad y el destino. Así fue que gestó las bases para la creación del entonces EMSATUR (Empresa Salteña de Turismo – Sociedad de Estado), que posteriormente pasó a ser la Subsecretaría de Turismo*

de la Provincia, y tiempo después se convirtió en el actual Ministerio de Turismo de la Provincia. La Cámara participa activamente en el ente mixto de la actividad, el Consejo Asesor, actúa en conjunto con otras instituciones intermedias y también es miembro fundador de la Agencia de Desarrollo Productivo SALTA CRECE (filial de SEPYMEyDR nacional). Hoy la Cámara mantiene vigente el espíritu de sus creadores y su actual Comisión Directiva está perfectamente compenetrada con ello, dispuesta a seguir trabajando por el engrandecimiento de la actividad y la obtención de más y mejores beneficios para sus afiliados” (entrevistado CC – información verbal).

Ante todas estas bases turísticas y las crisis que aquejaban a la provincia, el gobernador Roberto Romero (1983-1987) decidió apostar por el turismo, impulsando la institucionalización de la actividad, específicamente con EMSATUR, el tren a las nubes y el estímulo a la hotelería. Junto con estas políticas de estado turísticas, surgen nuevos proyectos encaminados para superar la crisis económica de la provincia y alianzas estratégicas entre diversos sectores. La evolución institucional de Salta, comenzó desde la unión público-privada y así se extendió es su transformación pasando de dirección a secretaria (2000), a ministerio de Turismo (2007) y finalmente, en lo que actualmente es el Ministerio de Turismo y Cultura (2009) como observamos en la Figura 24 a continuación.

Figura 24 - Mudanzas institucionales público-privadas de Salta



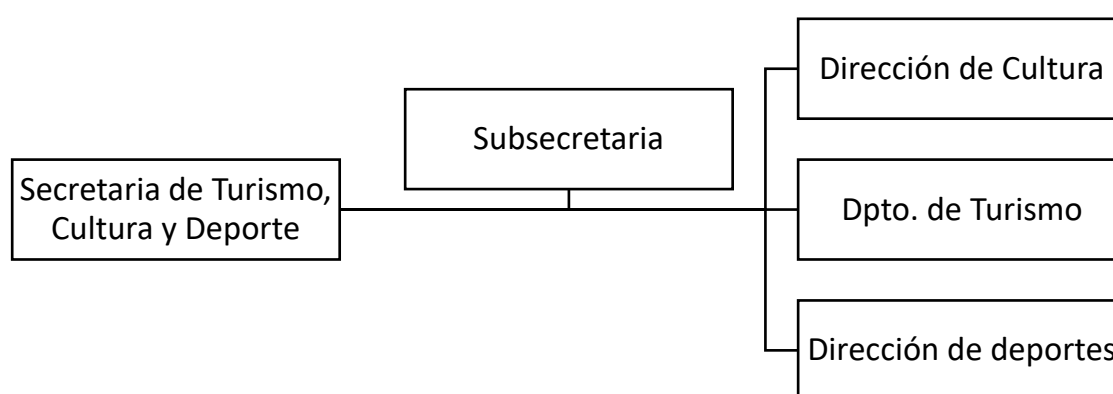
Fuente: elaboración propia en base a los archivos de la provincia, documentos oficiales, entrevistas y planes de turismo provincial.

La ciudad de Salta se afirmó, en los últimos años, en un destino turístico consolidado regional y nacional, logrando tener mayor afluencia por turista y pernotes, así como convertirse

en el centro distribuidor del norte. La política turística salteña se orientó en un conjunto de herramientas de planificación sectorial desde los 1990 hasta la actualidad. En busca de este objetivo, se vincularon el turismo y otras actividades, dentro del Plan de Desarrollo Estratégico provincial y turístico. La política turística se ve reflejada desde comienzos de la década de 2000, logrando atravesar diversos gobiernos, hasta la actual jerarquización del área de turismo que se consagró como ministerio y su actual fusión entre cultura y turismo.

Por su parte, la Secretaría Municipal de Turismo de la Ciudad de Salta fue creada en 1986 (Ord. 4647/86 Exp: 0131), como Secretaría Municipal de Turismo, Cultura y Deportes de la Municipalidad de la Ciudad de Salta, que de acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 29 de la Carta Orgánica Municipal, dice: “la Secretaría de Gobierno absorberá las funciones correspondientes a las áreas de Turismo, Cultura y Deportes, siendo a la vez de su competencia lo relativo a asistencia social y administración y mantenimiento del área recreativa.” Por ello el Artículo 2º, inciso h) dice: “Promoverá la cultura en su más amplio sentido y las actividades deportivas dentro del ámbito municipal a la vez que organizará el turismo procurando enaltecer los atractivos naturales y culturales de la Ciudad de Salta.”. Visto la Ordenanza N° 11881/03 y el Art. 1.- en 2003, la Estructura Orgánica Funcional de Secretaría de Gobierno, dependiente del Departamento Ejecutivo Municipal, con el siguiente organigrama:

Figura 25 - Organigrama de la Secretaria Municipal de Turismo de la ciudad de Salta



Fuente: organigrama elaborado según información brindada por la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Salta

Tanto el Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Salta y la Secretaría Municipal de turismo de la ciudad de Salta, han trabajado juntos en el desarrollo de los diversos programas que forman parte de los planes turísticos. Específicamente, la secretaria municipal ha aumentado su participación en el armado y creación de los programas que confieren a la ciudad desde hace 10 años, ya que antiguamente su accionar se centraba en la promoción local. La estructura organizacional se encuentra dividida en dos sedes, una meramente promocional y otra administrativa y estratégica, contando con áreas específicas como se puede visualizar en la figura 25.

A fin de evidenciar las acciones realizadas y enfrentadas para la consolidación del turismo, presentaremos los planes abarcados en el periodo de conformación organizativa 1998-2016, programas que abarcan desde planificación, control, modificaciones, regularización hasta inversiones públicas en el destino salteño.

5.3.2 Planes Estratégicos de Turismo 2000-2016

La consolidación de la ciudad de Salta, como destino turístico se centró en una política turística en relación al patrimonio, desarrollo y bienestar local: la generación de empleo y mejor vida social. Como fue expuesto durante el Gobierno de Romero, estas ideas fueron el eje de todo su mandato. En un informe sobre su gestión se afirma que “[...] desde 1996 el desarrollo del turismo es una política de Estado exitosa en constante evolución (El Tribuno, 2006: 13) y en uno de los planes turísticos de los últimos años (Plan Maestro de Turismo 2006-2016) se dice que el turismo era uno de los motores de la economía salteña favoreciendo la creación de nuevas fuentes de trabajo que se traducen en mejor calidad de vida” (TRONCOSO, 2013, p. 15). Ese Marco político continuó en los gobiernos sucesorios, afirmando que al turismo en Salta se lo viene tomando hace más de veinte años como una política de estado “Se invierte seriamente en presupuestos provinciales para que el Ministerio de Turismo y Cultura tenga realmente recursos para poder operar, se invierte paralelamente en infraestructura de servicios y en infraestructura humana y en las relaciones institucionales público-privadas y la comunidad local [...]” (información verbal de la Subsecretaría de Promoción y Desarrollo (TRONCOSO, 2013, p. 17).

En función de esto, los gobiernos, desde 1983, concentraron sus fuerzas en la planificación estratégica como modelo organizacional de gestión turística y urbanística. En 1998, en visión del turismo como estrategia, se proyecta el plan “Proyecto un millón de turistas”, que se concreta con el **Plan Maestro de Viajes & Turismo** (2003 - 2010) dentro del Programa de Apoyo al Desarrollo Integrado del Sector Turismo Salta (Préstamo BID 1465/OC - AR), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Este plan se basó en diferentes ejes:

1. Contar con una estructura hotelera
2. Valorizar la cultura local:

Ello puede observarse en la expresión del entrevistado cuando señala que: *“Buscamos revalorizar la idea de lo colonial y de Salta La linda. Se evaluó el pensamiento del turista para encontrar que puntos deben estar en las promociones.*

Un ejemplo de esto fue, viste las sombrillas que colocas en los restaurantes de la plaza principal, bueno se buscó que los restaurantes no coloquen sombrillas con marcas comerciales, si no, a través de los planes estratégicos de créditos turísticos, solo se coloquen sombrillas y detalles que reflejen lo autóctono de Salta. Para lograr una homogeneidad cultural y también lograr una pertenencia local que sea palpable al turista.

Otros temas que se relacionaron con la valorización, fueron:

- *La catedral*
- *El MAM*
- *Restauraciones coloniales*
- *Ruta de Caqui*
- *Cafayate y el vino*
- *El centro de convenciones, que ha logrado ser el más importante del norte, contando con 36 hectáreas para 2400 personas y salas para más de 200 personas.*

Pero no creas que todo se hizo sin medir, cada estrategia fue pensada y analizada cuidadosamente, hasta viajábamos a diversos países para poder analizar, ver y observar los beneficios, problemas y divergencias que se produjeron en otros lugares, para poder aplicarlos en la hora de realizarlo nosotros” (entrevistado AA – información verbal)

3. Capacitar los recursos humanos para ser más competitivos. Respecto a este punto, el funcionario del sector público señala:

“Este eje fue muy difícil y se tuvo que trabajar desde un discurso convincente, para que en la mentalidad del recurso humano el turismo se viera como una ventaja profesional. Se debía cambiar el pensamiento colectivo. Por ejemplo, para lograr esto, se realizaron reuniones con expertos traídos de Galicia, España para dar charlas sobre el turismo. Primeramente, se trató de impulsar la profesionalización mediante el estudio de la carrera de turismo. Trabajando con profesionales de España y otros países. Pero claramente, algo seguía faltando, los líderes hoteleros no se involucraban totalmente, por ello, se realizaron reuniones con estos líderes para entender el porqué de esto...ahí que caímos en la cuenta de que ellos no percibían el turismo como tal, por ello comenzamos a realizar como “FAMTOURS” a los lugares turísticos, complejos hoteleros y demás con grupos de líderes, así ellos percibían la realidad turística. No era lo mismo estudiar que es la calidad, que percibirla “in situ”. Y la verdad surgieron grandes beneficios, caso de eso fueron los bodegueros. Se realizaban viajes a los viñedos de España donde, en cada viaje, se fueron formando alianzas y cooperativas entre los bodegueros que posibilitó la consolidación de la ruta del vino que se estaba forjando” (entrevistado AA – información verbal)

4. Promocionar la ciudad en el mercado nacional e internacional:

“Se comenzó a promocionar en el exterior, en las ferias turísticas, como Londres, Madrid, Paris y se realizaron campañas nacionales muy agresivas, como en Rosario, Buenos Aires y Córdoba, por ser emisores principales” (entrevistado AA – información verbal). Las políticas de conectividad, llevaron a Salta pasar a tener 4 líneas áreas con vuelos nacionales e internacionales.

Vale destacar también la Ley 6064 (Boletín Oficial de Salta N° 11.673, del 28 de febrero de 1983) de desgravación impositiva aplicada al Turismo, facilitó un proceso de crecimiento de inversiones, donde el periodo 1995-1999 se incentivó la inversión local, entre 1999 y el 2001 se trajeron inversiones extranjeras y en el periodo 2001-2006 inversiones externas (TURISMO, 2007).

Refiere al respecto el entrevistado: *“La Ley impositiva, fue para que los grupos hoteleros invirtieran en la construcción de plazas hoteleras en Salta. Es importante destacar que fueron creados, en ese entonces, 70 hoteles, que fueron impulsados por esta Ley. Así se estimularon los porcentajes de inversión...Un efecto positivo colateral fue que los empresarios*

pequeños y medianos, al ver este beneficio, se vieron interesados en aplicar a esta ley. Dando a más o menos 200 establecimientos.” (Entrevistado AA – información verbal).

A su vez agrega que *“se trabajó para lograr crear reales embajadores de salta, la propia sociedad, cada salteño debe ser un guía de su ciudad”* (Entrevistado AA – información verbal). Realizándose acciones de capacitación, cursos, talleres, seminarios y visitas a establecimientos educativos elevando así el perfil de los profesionales, y la sociedad salteña (TURISMO, 2007)

El plan maestro fue formándose desde intensas reuniones y talleres que se realizaron en toda la provincia, donde trabajaron actores en equipos interdisciplinarios formados por profesionales y ciudadanos, quienes realizaron sus labores ad honorem. Se involucraron las cámaras privadas, los municipios, artesanos, instituciones educativas, organismos del estado, la comunidad y prestadores de servicios. La propuesta llevo tres años de armado, quedando en el 2001 en un impase por la crisis económica nacional, para en 2003 empezarse la ejecución real del mismo.

Todo se iba armando en un conjunto, no se hizo una cosa aislada de la otra, al mismo tiempo que se daba forma a la estructura hotelera, se generaba mayor conectividad aérea. Esa conectividad se vió involucrada en varias crisis nacionales que afectaron a la provincia, principalmente en la crisis del 2003-2005 por la salida de Marsans⁴⁷ en aerolíneas Argentinas, lo que llevo a que Salta redujera su número de vuelos cambiando el panorama de la provincia, un problema con el cual no se contaba, la falta de conectividad. Frente a esto se buscó una alternativa, y con apoyo del Estado se incentivó la creación de una compañía aérea, siendo así, en 2006 se inauguró *Andes Líneas Aéreas*. Expuesto por el entrevistado: *“Nosotros en el 2006 inauguramos Andes líneas Aéreas, con el apoyo del estado y con un contrato, con el cual le garantizábamos un porcentaje de ocupación, nosotros estábamos convencidos de que los pasajeros estaban. Entonces decíamos si usted vuela y tiene menos de un 65% de ocupación, nosotros le pagamos la diferencia del pasaje hasta llegar al 75%, ahora cuidado, pero si usted vuela y tiene más de un 75% de ocupación del vuelo, nosotros y el estado, no le pagamos nada. Así colocamos Andes, así logramos solucionar el problema de aero-conectividad que después*

⁴⁷ Grupo Marsans fue una empresa multinacional española del sector turístico. Aerolíneas Argentinas fue gestionada durante un período por el grupo Marsans, hasta su bancarrota en los 90.

con los años, al 2011-2012-2013 paulatinamente aerolínea argentina fue recuperando terreno y que hoy, 2016, ha llegado a ocupar un factor determinante dentro del mercado aeronáutico argentino” (Entrevistado AA – información verbal)

Este primer plan, llamado BID 1 o Plan Maestro, se utilizó como paraguas para el desarrollo a través de los préstamos y la construcción de infraestructura. Esto fue en una primera instancia. Luego en la continuidad del plan se dieron efectos colaterales y/o paralelos, que, si bien no fueron contemplados dentro del mismo, pero fueron necesarios para lograr el progreso. Ejemplo de esto es la reorganización tributaria. Además, se destaca el trabajo en conjunto realizado por toda la provincia, lo que permitió ser un precedente para el plan BID2 o Plan Salta SI+. Así lo demuestra un entrevistado: *“Yo trabajé como consultora externa y se trabajaban muchos proyectos y se rendía a la comisión del BID, la provincia se comprometió, cumplió y fue lo que llevo a poder tener el segundo BID, un segundo desembolso, la provincia se organiza y lo logra. Hubo mucho trabajo hacia adentro, proyectos como organización interna institucional”* (entrevistado HH – información verbal)

5.3.2.1 Plan Salta SI + (2011-2020)

Continuando con la misma línea política y culminado el plan maestro, se dio origen al plan sustentable de la provincia de Salta SI+. Este plan, inspirado en los accionarios sustentables de Costa Rica, se alinearon en el marco sustentable y de desarrollo provincial.

Enmarcados en los propósitos de desarrollo turístico sustentable, generación de empleo directo, la competitividad turística, aumento de renta turística, mejora social local y una provincia ecoturística, fue trazándose los 10 programas de carácter general, los 7 polos turísticos, los 8 proyectos transversales y los 6 programas de marketing que conforman el actual plan provincial turístico, exhibidos en el cuadro 10 y 26.

Cuadro 10 - Rectores del Plan Salta Si +

Programa de carácter general	Polos sw desarrollo turístico	Proyectos transversales	Programas de Marketing
<ul style="list-style-type: none"> •Gastronomía salteña •Turismo aventura •Pesca deportiva •Avistaje de aves •Turismo comunitario •Reuniones, eventos y espectáculos •Lugares Mágicos •Salta + verde •Inteligencia de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> •Valle de Lerma •Valles Calchaquíes •La Puna •Sur Histórico •Norte Verde •Norte Andino •Ciudad y Alrededores 	<ul style="list-style-type: none"> •Infraestructura y accesibilidad •Fondo fiduciario Pyme •Centros de apoyo al emprendedor •Banco de proyectos turísticos •Capacitación y entretenimiento •Señalización turística •Trazabilidad turística •Salta conectada 	<ul style="list-style-type: none"> •Modelo de capacitación •Modelo de comunicación •Programa de soporte •Programa de marketing con la prensa •Programa de marketing con el turista

Fuente: Plan Sustentable Salta Si +, 2011

El plan fue un proceso de transformación de los recursos turísticos en productos turísticos, tanto así mejorar los existentes como el desarrollo de productos innovadores. De ese modo se trabajaron cuatro ejes: los atractivos naturales y culturales, la infraestructura y servicios, las personas y las organizaciones. En lo que respecta a las personas, se refiere a los salteños, lugareños detentores del poder de atracción y de guías innatos que la provincia posee, en pos de su vinculación directa o indirecta con la actividad.

Figura 26 - Ejes del plan Salta SI +



Fuente: Plan Sustentable Salta Si +, 2011

El segundo plan permitió realizar inversiones en otras áreas y partes de la provincia. Así como también se avocó a la sustentabilidad y mayor participación por parte de los municipios y comunidades nativas.

En conclusión, el BID1 sentó las bases para el BID2, logrando una inversión en las “necesidades básicas” de infraestructura turística, conformación de la institución, mayor formalismo y profesionalismo del sector, aumentando las acciones entre privado y público, y el aumento significativo de los servicios para el turista y el local, además de crear todo un sistema de incentivos, leyes y préstamos para inversiones locales y externas. Resaltando el énfasis en las relaciones que estaban previa a la formalización de la actividad. Los entrevistados arrojaron evidencias de acciones mancomunadas, logradas desde los años 30 por acción conjunta de las instituciones público-privadas, y la posterior participación del salteño que se ve beneficiado directa o indirectamente. En su continuidad, el BID2, está permitiendo una mayor integración

a nivel provincial, y llevando a una diversidad mayor de los atractivos turísticos culturales y naturales de la provincia que no habían sido trabajados hasta el momento.

5.4 ATRACTIVOS TURÍSTICOS

En una visión general, la provincia posee diversas modalidades turísticas, siendo estas: alta montaña, avistaje de aves, turismo aventura, pesca deportiva, turismo religioso, turismo cultural y gastronómico. Para poder entender el funcionamiento turístico provincial es importante presentar su división, por ello en el cuadro 11, visualizamos las regiones turísticas y sus generalidades turísticas básicas.

Cuadro 11 - Regiones y modalidades turísticas de Salta

Salta y alrededores	Puna	Valle Calchaquíes	Valle de Lerma	Sur	Norte Verde	Norte Andino
Portal de reuniones, gastronomía y turismo cultural Salta, Vaqueros y Villa San Lorenzo.	Montañismo, turismo cultural y ecoturístico. San Antonio de los Cobres, Santa Rosa de Tastil y Tolar Grande	Ruta del Vino y Folclore Cafayate, Cachi, Molinos, La Poma, Payogasta, Angastaco, Animana, San Carlos, y Seclantas	Centro gastronómico y de reuniones. Campo Quijano, Chicoana, Moldes, Rosario, La Caldera, La viña, Cerrillos, La Merced y EL Carril.	Turismo histórico: gauchos y Güemes. Rosario, El Galpón, El Tala, El Potrero, Güemes, Metan, El Jardín, La Calderas, Las lajitas, Quebrachal.	Turismo eco. Reserva las Yungas. Oran, Tartagal, Gral. Mosconi, Colonia Santa Rosa, Urundel, Toldos, Aguaray, embarcación, Santa Victoria y Rivadavia.	Entorno al turismo eco-comunitario y de aventura. Iruya, Nazareno, Santa Victoria, Isla de Cañas

Fuente: Cadena de Valor, 2015, Ministerio de Cultura y Turismo de Salta.

5.4.1 Los atractivos de la ciudad de Salta y sus alrededores

La ciudad de Salta se destaca fuertemente por su característica colonial sobre otros aspectos. Las edificaciones de este periodo aún se conservan, viejas casonas de la época, iglesias del SXVII y numerosos lugares históricos, los cuales actualmente han sido objeto de protección, cuestión que explica su pervivencia. Esta materialización arquitectónica se puede apreciar en los edificios antiguos que conforman el city tour. El acervo colonial se ve en las construcciones con paredes blancas, techos rojos, aljibes y modernos edificios, dentro de una trama urbana que contiene espacios verdes, como el Parque San Martín, enlazado por el teleférico en el cerro San Bernardo de 1466 m.s.n.m. Así mismo, su pasado de enclave de las expediciones contra los realistas (lideradas por Güemes) constituye un referente identitario y que se encuentra vinculado a los salteños y a su atraktividad histórica.

El recorrido de la ciudad⁴⁸ pasa por el centro histórico, con monumentos y templos importantes, entre ellos El Cabildo, reconstruido en 1870; La Catedral (1858), con la imagen de la Señora de los Milagros, fiesta religiosa celebrada los 15 de Septiembre (turismo religioso), la iglesia La Merced de estilo gótico y contenedora de los restos de la cruz de los caídos en la batalla de 1813; la iglesia La Candelaria, una reliquia del NOA de 1885 y estilo romántico; la Iglesia y convento San Bernardo de 1582, con una torre renacentista de 53 m. emblema de la ciudad. El recorrido pasa por el Cerro San Bernardo, el parque San Martín, la villa veraniega San Lorenzo, para culminar en la imponente casona de siglo 18 donde funciona el Mercado Artesanal - primero en el país. (Atlas total Clarín de la República Argentina, 2008).

También encontramos diversos museos, entre ellos el Museo Arqueológico de Alta montaña, destacado por sus tres momias encontradas en 1999 en el volcán Lullaihuasi, preservadas por medio de un sistema de rotación. El Museo de Güemes, inaugurado en junio del 2017, cuenta con un recorrido por la historia de la vida de este prócer, compuesto de 10 salas didácticas con estímulos visuales y sonoros. Las técnicas de exhibición incluyen efectos

⁴⁸ Los recorridos por el centro histórico también se realizan en bus turístico. Este servicio lo ofrece una empresa privada que funciona desde 2008 recorriendo la ciudad en minubuses descapotados que facilitan la observación desde el vehículo. El recorrido cuenta con 14 paradas fijas, saliendo del área histórica para visitar otros puntos más alejados como el mirador de Portezuelo, el Paseo de los Poetas y el Mercado Artesanal.

escenográficos, lumínicos, programas multimedia y presentaciones audiovisuales inéditas para Salta y la Región. Otros museos como: La casa de Güemes, de Ciencias Naturales, Centro Cultural américa, Casa de moldes, la Casa de Uriburu, de Antropología, Museo de Arte contemporánea, Histórico del Norte Cabildo, de Bellas artes, del Convento San francisco, del Ejército y el Folclórico “Pajarito Velarde”.

El Cerro San Bernardo, el cual se puede acceder a pie o por el teleférico, permite tener una postal panorámica de la ciudad y los valles de Lerma, además de contar con un pequeño paseo de artesanías. El teleférico, esta obra de ingeniería controversial en la época en el cual se proyectó, 1987, se ha convertido en un punto turístico infaltable en el recorrido de los turistas que visitan la ciudad. Vale resaltar que, cuando el gobernador Romero realizó el proyecto se vio rodeado de críticas duras, por ser una construcción ambiciosa en momentos de crisis que la provincia precisaba de otras inversiones, a pesar de esto, el gobernador apostó en vistas de una ciudad turística, comenzando con el teleférico. Este complejo cuenta con dos estaciones, una inferior y otra superior, 25 góndolas con capacidad para 5 pasajeros y un recorrido de 8 minutos (COSTELIO, 2008).

Otro atractivo relevante es el Tren a las Nubes o también llamado Ramal C-14 Huaytiquina, trayecto que une el Norte entre Argentina y Chile (véase figura 27). Este emprendimiento titánico concebido desde 1907 e inaugurado en 1948, obra del ingeniero Maury, comprende el recorrido de Salta a Chile, pasando por valles, precordillera y altiplanos. No solo el espectáculo natural atrae sino también la proeza de su trazado con curvas reducidas, pendientes, “rulos” (2), zig-zags (2), túneles (21), puentes (30), cobertizos (9) y viaductos (13). En su comienzo fue utilizado para transporte de pasajeros y materiales hasta la mina Concordia y Chile. En 1972, en manos de Javier Vidal Casas y las autoridades del Ferrocarril, se realizó el primer convoy turístico con periodistas y funcionarios. A partir de esto la demanda creció tanto que para 1978 se dispuso salidas regulares los días sábados, lográndose convertir en una atracción importante para Salta. Lamentablemente la falta de presupuesto y desacuerdos entre los concesionados, llevaron a que no se pudiera solventar los gastos de mantenimiento de las vías, dando a varios descarrilamientos, pasando así a manos privadas en 1991, para luego en 2014 volver a estatizarse tras otro incidente. Es importante saber que el mantenimiento de las vías pertenece al estado nacional por medio de la empresa Ferrocarriles Belgrano y los vagones

a estado provincial, lo que ha llevado a diversas controversias sobre los mantenimientos de todo el circuito. El tren tiene una capacidad para 468 pasajeros y alcanza una velocidad máxima de 35 km/h en un recorrido de 434 km (entre ida y vuelta). Cuenta con servicios tales como coche comedor, consultorio médico, audio, video y guías bilingües, así como seguridad privada y una ambulancia que acompañan al tren. Son innumerables los actores que se involucraron en su transformación y trabajaron para lograr lo que es actualmente, relato notorio en todas las entrevistas realizadas. Tras los últimos incidentes del 2014, las autoridades locales decidieron cambiar el recorrido antiguo, que era saliendo de Salta hasta el viaducto La Polvorilla, en función de brindar un mejor servicio seguro y conforme a las exigencias del turista y la comunidad local.

“El circuito incluye salida en vehículo desde la ciudad de Salta, recorriendo por la RN 51 las localidades de Campo Quijano y Gobernador Solá hasta llegar al paraje El Alfarcito donde está previsto un desayuno campestre con productos locales elaborados por las comunidades de la zona. Ahí funciona un centro operativo de la Fundación Alfarcito, cuyo trabajo alcanza a 25 comunidades de la zona y el Colegio Albergue de Montaña al que asisten 154 chicos y cuenta con orientación en turismo. Luego el viaje continúa por la Quebrada de las Cuevas y después la llanura de Muñano para llegar a San Antonio de los Cobres. Allí, el contingente se trasladará a la Estación de Trenes donde los viajeros se embarcarán en el Tren a las Nubes que los llevará al Viaducto la Polvorilla. El recorrido será de una hora hasta el Viaducto, a 4.200 msnm, donde se atraviesa la obra más imponente. Luego de 30 minutos se inicia el regreso a San Antonio de los Cobres donde los pasajeros embarcan en los buses para regresar a la ciudad de Salta. Durante el regreso, se realizará una última parada en Santa Rosa de Tastil, área de influencia del Qhapaq ñan en la Provincia de Salta y centro administrativo de la Quebrada del Toro. Allí podrán visitar el Museo de Sitio y comprar distintas artesanías y productos locales en el Centro de Artesanos de la comunidad. Luego de la visita se regresa a la ciudad de Salta” (recorrido oficial, http://www.trenalasnubes.com.ar/noroeste_argentino/turismo_salta/es_tren_a_las_nubes_recorrido.aspx).

Figura 27 - Mapa turístico del recorrido del tren a las Nubes



Fuente: Sitio oficial tren a las Nubes (http://www.trenalasnubes.com.ar/noroeste_argentino/turismo_salta/es_tren_a_las_nubes_recorrido.as.px)

La reformulación de este producto, permite un intercambio mayor con las comunidades y turistas, además de ofrecer un servicio de calidad que responde a las demandas de seguridad y tiempos pertinentes del recorrido. Nótese, que antes los residentes de los diversos pueblos se acercaban a las ventanillas del tren para vender sus artesanías poniendo en riesgos su seguridad. Al permitir la visita por más tiempo en las comunidades de esta inhóspita área, los residentes han complementado su actividad diaria con el turismo. Ello ha estimulado la creación del centro de emprendedores Regionales de San Antonio de Los Cobres dependiente de la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local, que conjuntamente con la Secretaria de Turismo de la provincia y la Municipalidad local trabajan para la promoción de un destino turístico, con capacitaciones, proyectos de educación terciaria en turismo, entre otros programas. Destacamos

que desde 1972 se ha tratado de instaurar al Tren de las Nubes como atractivo local y factor relevante del Norte, pero no ha logrado superar la notoriedad de la Quebrada. Las entrevistas realizadas a los turistas mostraron predominancia por el atractivo de la Quebrada frente al tren, al cual muchos no tenían acceso o desconocían su funcionamiento.

Figura 28 - Foto Parada del Tren Viaducto La Polvorilla



Fuente: sitio oficial tren a las Nubes (http://www.trenalasnubes.com.ar/noroeste_argentino/turismo_salta/es_tren_a_las_nubes_recorrido.aspx)

El turista que se encuentre en la ciudad de Salta, puede realizar además otras excursiones dentro de la provincia como a la provincia de Jujuy, especialmente al recorrido de La Quebrada.

En cuanto al interior de Salta puede conocerse fácilmente por medio de transportes regulares, carros particulares o alquilados. Antiguas poblaciones como Cerrillos, La Merced, Rosario de Lerma, Chicoana, Coronel Moldes, entre otros, a las cuales podrá llegar por buenos caminos en pocas horas, pasando por poblados de fisonomía colonial, entre frondosas arboledas y cerros sinuosos.

Continuando por el interior de la provincia, se destacan los poblados de Cachi, Cafayate, Iruya, Rosario de la Frontera y San Antonio de los Cobres por sus encantos naturales. En Cachi se encuentra el Parque Nacional Los Cardones, con la recta de Tin Tin, creado en 1996. Además, se pasa por la cuesta del Obispo, una curva paisajística de 2 kilómetros. Cafayate, notoria por sus viñedos y el museo del Vino, ciudad pintoresca con servicios especializados. La quebrada de las conchas, formación de arenas finas y blancas, monumento natural, que comprende varias formaciones que el ingenio popular dio acertados nombres como: Los Castillos, El Obelisco, El Fraile, El Sapo, El Anfiteatro, etc. Iruya, típico pueblecito de montaña,

de calles empedradas, casas de adobe y conservadores de tradiciones. Pueblo entre montaña, de acceso por la ruta provincial 13 por Jujuy. Rosario de la Frontera, característico por sus aguas termales desde 1880. San Antonio de los Cobres, antigua población de rasgos indígenas, donde llega el recorrido del Tren a Las Nubes y otros. También encontramos Salinas Grandes, compartido con Jujuy, este desierto de sal tiene un área de 212 km² lo cual lo convierte en un lugar ideal para jugar con las perspectivas de las cámaras de foto. También se puede encontrar “la casa de sal” y diferentes esculturas realizadas con este mineral junto a artesanos que esculpen los bloques de sal. La provincia cuenta con varios parques nacionales como: Los Cardones, Baritu, El Rey, La Poma, El Nogalar y Pizarro, visitados por su flora y fauna.

A más de los atractivos naturales, culturales y urbanos (teleférico y tren a las nubes), las peñas son sin dudas atractivos complementarios preferidos por los turistas que visitan la ciudad. Una peña es un espacio de show, donde se comparten comidas, bebidas y mucha música, pueden presentarse grupos bailables y/o guitarreados. De buen servicio gastronómico y artístico, la ciudad cuenta con grandes peñas de tradición como La Balderrama, El Molino, La Vieja Estación, Doña Salta, Nora Julio, Los Cardones, Charrúa, entre otros.

Las evidencias arrojadas de este análisis que se visualizan en el cuadro 12, permiten observar que la minoría de la oferta turística y atractivos se encuentra en la jerarquía I, que revela poco interés turístico, sea por su particularidad, conservación, grado de participación turística o reconocimiento. Siguiendo esta jerarquización, el segundo lugar lo lleva la jerarquía II, y el tercer lugar comprende la mayoría de relevancia turística, factor dado gracias a la promoción local y en ferias específicas. Es importante resaltar que los atractivos del cuadrante IV, si bien son a nivel provincial, demandan la totalidad de las excursiones y pedidos de los turistas (Entrevistado E, estadísticas del ministerio de cultura y turismo de Salta). Lo que permite resaltar la atraktividad de la Quebrada tanto en Jujuy como Salta.

Cuadro 12 - Análisis jerárquico de la oferta turística de Salta, capital

Atractivos Turísticos	Jerarquía
Salinas Grandes y Vuelta al Norte (Compartido con Salta) P, Quebrada de Humahuaca P Jujuy; Acontecimiento programado: Fiesta de la Pachamama y Carnaval P (Quebrada).	IV
Casa de Gobierno, Museo MAM, Güemes, Cabildo, San Francisco, Cafayate (P), Cachi (P), San Antonio de los Cobres y Salinas (P), Iruya (P), Tren a las Nubes, El Cabildo; La Catedral, la iglesia La Merced La Candelaria, Cerro San Bernardo y teleférico. Valles Calchaquíes. Peñas, Parque los Cardones.	III
Dique Cabra Corral, La casa de Güemes, Museo de Ciencias Naturales, Centro Cultural américa, Casa de moldes, la Casa de Uriburu, Museo de Antropología, Museo de Arte contemporánea, Museo de Bellas artes, Museo del Ejército y el Museo Folclórico “Pajarito Velarde”, Mercado Artesanal. PN Baritu, El Rey, La Poma, El Nogalar y Pizarro	II
La Merced, La Candelaria	I

Fuente: elaboración propia a partir del relevo en campo y por la categorización OEA-CICATUR (Fichas en apéndice o anexo)

La mayoría de las agencias turísticas de la provincia de Salta, ofrecen circuitos semejantes. Del análisis de la oferta observada en campo se puede evidenciar paquetes definidos por tiempo y destino turístico, de las 36 empresas visitadas aleatoriamente, se pudo destacar las siguientes excursiones: City Tour, Cafayate, Humahuaca, Salinas Grandes, Iruya (más solicitada por extranjeros), Cachi y principalmente circuito Norte (correspondiente a la Quebrada de Humahuaca).

Es importante destacar que la en la etapa pre-turística de Salta el Tren a la Nubes y principalmente la Quebrada de Humahuaca fueron los pilares de impulso para la atracción de turistas (OBS25 guías turísticas). Además, reiteradas veces se dieron contradicciones entre Salta y Jujuy, porque varios privados tomaron imágenes de los atractivos de la Quebrada para promocionar el destino, como lo menciona el entrevistado JJ (información verbal) *“los salteños muchas veces se han apropiado de nuestra imagen para hacerse conocer en el mundo”*. Esto ha llevado actualmente hasta un problema legal entre ambos destinos.

Si bien Salta, hoy en día, se valoriza por si sola y oferta una variedad de atractivos, que en su etapa post-turística logro valorizar, la Quebrada sigue siendo el primero de los circuitos ofrecidos, tanto que muchos de los turistas acaban confundiendo, en su llegada, si la Quebrada pertenece a Salta o Jujuy. Esto fue evidenciado en la entrevista flash realizado a los turistas en el aeropuerto y terminal de Salta, donde la mayoría (68,9%) respondió que la quebrada era de Salta. Al mismo tiempo, se notó que la elección fue realizada por ser un nodo de servicios y atractivos en su conjunto, como también remarcaron otros atractivos naturales como la quebrada de las conchas camino a Cachi (tramo Ruta 40) y Cafayate. Por su parte los turistas extranjeros resaltaron el atractivo Iruya y un mayor conocimiento de las provincias de forma individual, así mismo, priorizaban el pernocte en Salta.

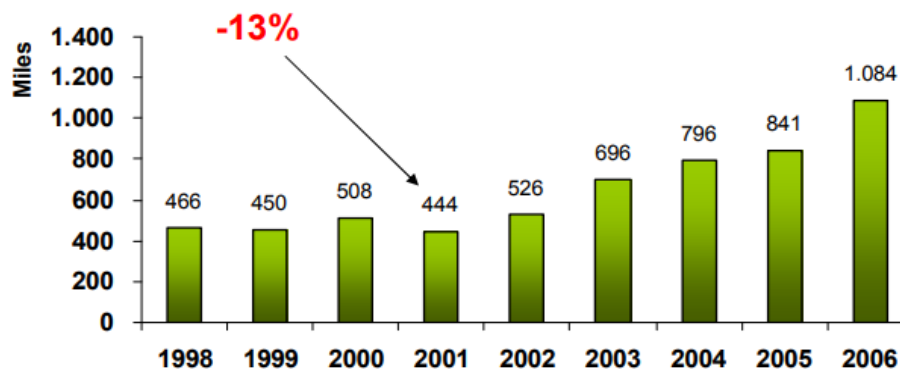
Resumiendo, el turista que llega a la ciudad de Salta, podrá recorrer el centro histórico encontrándose con los edificios y museos emblemáticos ya mencionados y un sinfín de restaurantes y oferta hotelera de toda índole abiertos hasta altas horas de la noche (OBS24S). Además, podrá transitar por las agitados peatonales entre residentes y viajeros. En la ciudad se puede encontrar tanto agencias emisoras como receptoras, es perceptible la procura constante de los receptivos (OBS23S), trabajadores receptivos de cada agencia turística (receptivos, cambio de dinero y renta car) se paran en las puertas de los respectivos locales y llaman la atención de cualquier transeúnte tratando de vender una excursión o servicio. Otro factor llamativo es la continua promoción de los destinos y atractivos por medio de los diversos entes turísticos provinciales y municipales, a través de pancartas, banners en la plaza central y ómnibus provinciales (OBS34S). El impacto visual y la promoción son un factor contante en cualquier evento social que ocurra en la ciudad (OBS5S).

5.5 EVOLUCIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA TURÍSTICA EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS

El crecimiento de la Provincia de Salta como destino turístico ha ido proyectándose en los últimos años. Desde el inicio de los planes y las políticas turísticas, en conjunto con las relaciones institucionales público-privadas han dado a la evolución de la infraestructura turística de la ciudad. Es notable que, a partir de 1930, la actividad fue formando sus bases en la actividad privada, pero es en 1985 que se fomenta como política de estado con proyección a futuro como destino turístico del Norte. Ya en los últimos años experimentó un crecimiento notable, que comienza a partir de 1995 con la puesta en marcha de los planes BID1 y BID2 y todas las medidas estratégicas ya mencionadas.

Una forma de evidenciar el impacto económico que la actividad genera en la provincia resulta de las estadísticas. Desde esta perspectiva, el impacto económico que la actividad registró durante el 2009 fue de \$ 589.6 millones en cuanto el primer bimestre del año de 2016 dejó un balance positivo para el turismo en Salta con 360 mil arribos y un impacto económico de \$924.000.000 millones. La cantidad de visitantes que la Provincia de Salta recibió durante el 2009 fue de 1.2 millones de turistas, los cuales pernoctaron en el destino un promedio de 2,20 noches, alcanzando su gasto promedio diario per cápita a la suma de \$167.- por el turista nacional y de \$215.- por el turista internacional, según informa el Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia. Se puede apreciar un crecimiento del 142.5 % desde el año 1998 hasta el año 2004. En el año 2016, la oferta hotelera contó con 518 establecimientos hoteleros y parahoteleros de toda la Provincia de Salta, ubicándose un total de 11,7 mil plazas en la Ciudad de Salta con un pernocte promedio de dos días y medio a tres, según el anuario del Ministerio de Turismo y Cultura, 2016. Los visitantes que arribaron a la ciudad de Salta durante el 2017 crecieron en un 1,25% en relación a los llegados durante el 2016. De los 605,06 mil visitantes registrados en el 2017, 516,6 mil (un 4,71% mayor a los que habían llegado en 2016) eran residentes y 85,4 mil (un 18,03% inferior a los que habían arribado en 2016) del resto del mundo (véase figura 29 y 30). El porcentaje de habitaciones ocupadas en el acumulado del 2017 fue del 44%, porcentaje mayor al año anterior. La estadía promedio de un viajero fue de 2,2 días, promedio que se mantiene (IERAL, 2018).

Figura 29 - Evolución de la demanda turística 1998-2006



Fuente: IERAL NOA, 2010

Figura 30 - Evolución de la demanda turística 2007-2017



Fuente: Anuario 2016, Ministerio de Cultura y Turismo de Salta.

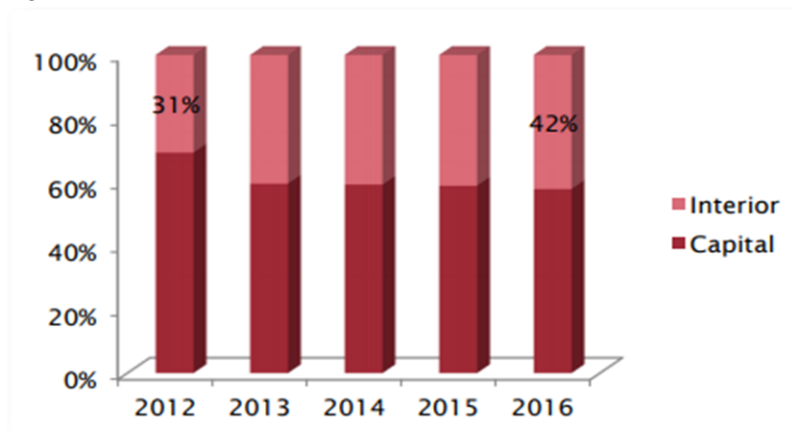
En la oferta hotelera se puede observar un crecimiento del 149%, con picos en el mes de julio en los periodos entre 1998 y 2009, con tendencia creciente continua hasta la actualidad (Figura 31 y 32)

Figura 31 - Evolución de la oferta hotelera 1998-2009



Fuente: IERAL NOA, 2010

Figura 32 - Evolución de la oferta hotelera 2012-2016



Fuente: Anuario 2016, Ministerio de Cultura y Turismo de Salta

Según la tabla 2, es notable la centralidad hotelera en la ciudad de Salta, contando con 11743 plazas variadas en su tipología hotelera en el año 2016.

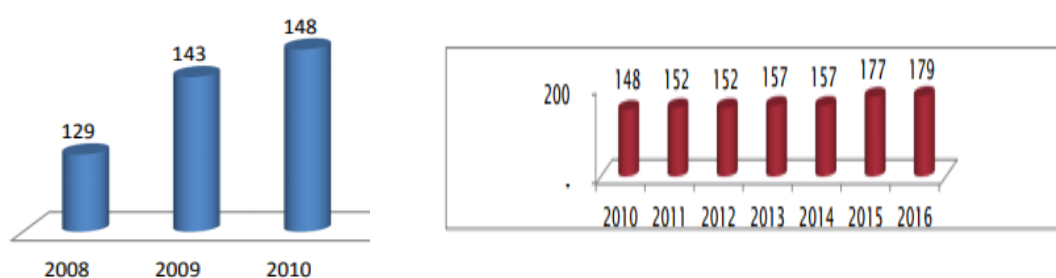
Tabla 2 - Cantidad de plazas hoteleras por tipo

Localidad	2.016
Ciudad de Salta	11.743
5*	630
4*	1.345
3*	1.936
2*	1.540
1*	1.214
AP	777
RA	1.554
RB	2.157
S/C	365
GR	225
Alrededores	1.332
Principales Destinos	3.540
Resto de la Provincia	3.409
Total de Plazas en la Provincia	20.024

Fuente: Registro Hotelero. Dirección de Calidad. Ministerio de Cultura y Turismo de Salta. 2016

Como observamos en la figura 33 y tabla 3, las agencias contaron con una evolución permanente, con un total actual de 161 agencias de viajes (registradas), correspondiendo el 86% a la ciudad de Salta. Es destacable que desde 1973 la provincia cuenta con agencias inscriptas según conformidades legislativas. Actualmente es la localidad ranqueada en el número 6 con mayor cantidad de agencias de viajes (INVERTUR-SALTA, 2014). Destacando la cantidad de estas empresas que se encuentran dentro de los programas de calidad (314) y gestión eco (40).

Figura 33 - Gráficos de Evolución de las agencias de viajes 2010-2016



Fuente: Base de fiscalización. MCYT de Salta. 2012, 2016

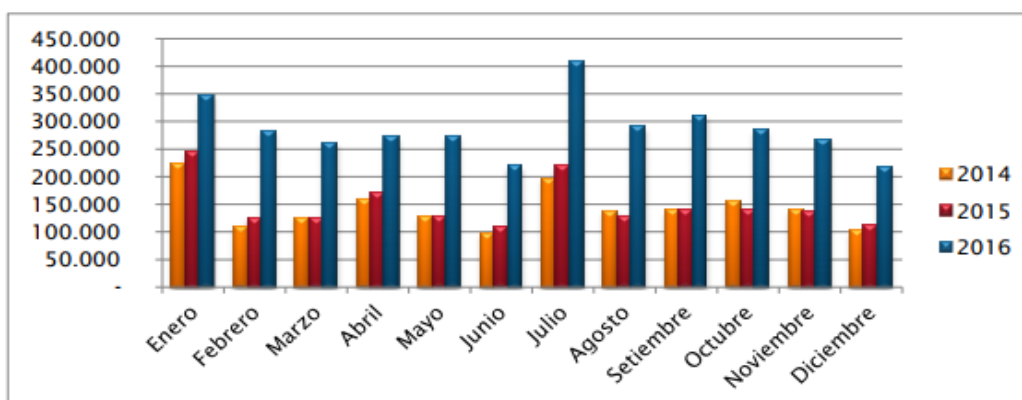
Tabla 3 - Evolución de las agencias de viajes 1994-2010 (provincial)

AÑO	CANT.	D% Anual
1994	21	
1995	25	19%
1996	35	40%
1997	43	23%
1998	49	14%
1999	51	4%
2000	58	14%
2001	60	3%
2002	60	0%
2003	66	10%
2004	82	24%
2005	88	7%
2006	106	20%
2007	115	8%
2008	129	12%
2009	143	11%
2010	148	3%

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo, 2010

Según los resultados de los indicadores turísticos presentados por el Ministerio de Cultura y Turismo (véase Figura 34), se dieron 1,2 millones de visitas en 2016, siendo +2% que en 2015 y un +38% que en 2014. También es importante destacar que en 2016 el arribo de extranjeros aumento un 20% y el pernocte en un 5%.

Figura 34 - Gráfico de Arribos 2014-2016



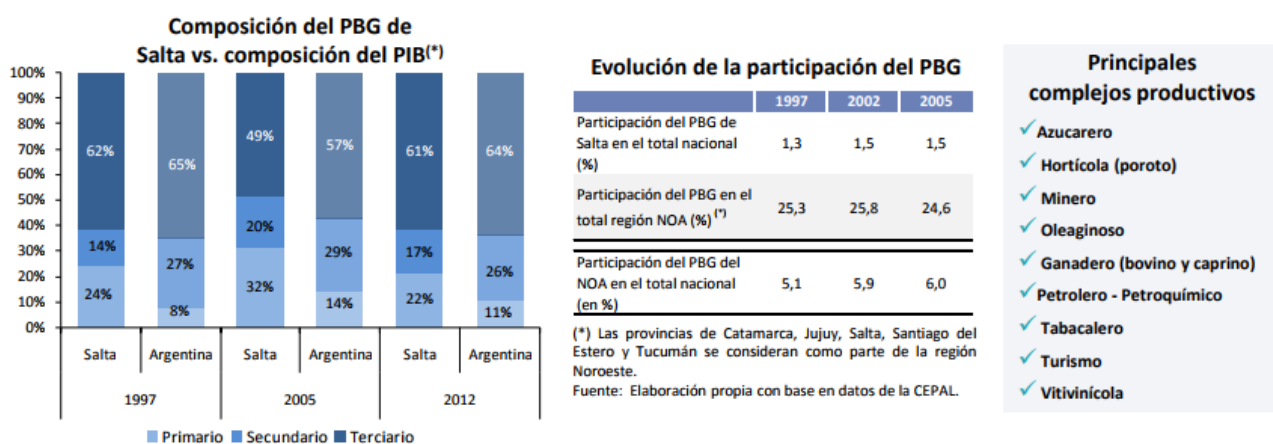
Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo, 2016.

Otros indicadores relevantes son los 38 mil puestos de trabajos derivados de la actividad turística. El aumento contante en la conectividad demostrada en el aumento del 89% mayor que en 2007 y un 3% que en 2013 y con una frecuencia mensual de 336.

A partir de la creación del Centro de convenciones, el turismo de reuniones se logró posicionar en el número 5 a nivel país, con ingresos de 175 millones de pesos en 2015⁴⁹.

Por otra parte, lo que respecta a las exportaciones de la provincia, el rubro de servicios tuvo un avance entre 1993 y 2009 de 67,9%, totalizando en este último año 2.402 millones de pesos de 1993 (véase figura 35). Dentro de este grupo se destacó el dinamismo de Servicios de hotelería y restaurantes, con un alza de 264,9 por ciento (SERVICIOS, 2012). Todas estas modificaciones positivas derivaron en contribución al PBG provincial, permitiendo la continuidad en las estrategias del sector y el desarrollo del BID2, a fin de continuar con el proyecto de destino turístico por excelencia.

Figura 35 - Principales complejos productivos en Salta (1997-2012)



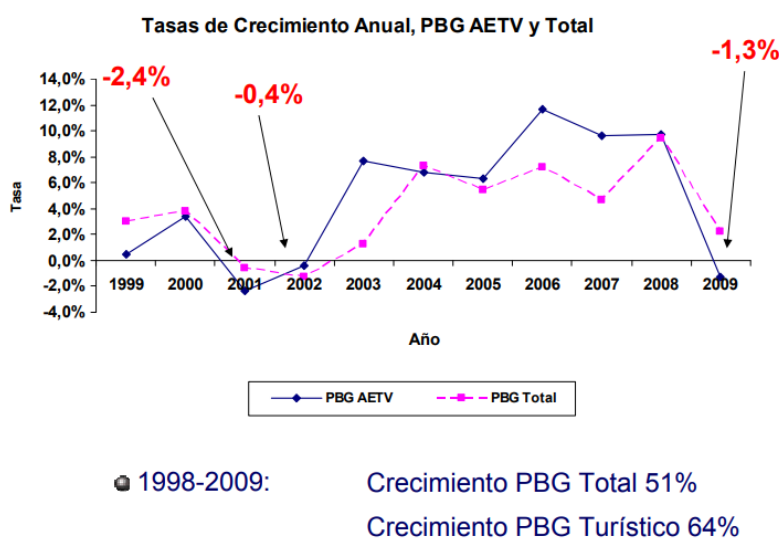
Fuente: (MEFP, 2015, p. 3)

49 El centro de convenciones cuenta con salas y espacios se adaptan perfectamente a todo tipo de reuniones. Posee una superficie total de 10.685 m², distribuidos en un gran salón principal de 2.360 m² divisible en dos, tres o cuatro salones de menor tamaño mediante paneles móviles totalmente acústicos.

5.6 DESEMPEÑO DEL DESTINO TURÍSTICO

La actividad turística a lo largo de los años ha alcanzado grandes transformaciones en la provincia, cuestión perceptible en la figura 36, donde se muestran las tasas de crecimiento anual del PBG Salteño. Demostrándose este proceso en la importancia del PBG turístico en la economía provincial, donde en 2009 demostraba un crecimiento del 64%, dando una participación equivalente a la industria con una empleabilidad del 8,6 % al 2009. Para el año 2016 representó el 7 % del PBG y fue generador de 40 mil puestos de trabajo (Ministerio de Cultura y Turismo, 2016).

Figura 36 - Gráfico de la Importancia Turística en la economía Salteña 1999 -2009



Fuente: IERAL Norte, 2010

Este dinamismo y desempeño se dieron por razones referentes a las políticas institucionales a largo plazo: promoción, jerarquización del organismo y coordinación interrelacionar con el sector privado y sociedad ; fomento de la actividad con instrumentos fiscales: diferimientos impositivos, extensiones impositivas, créditos de subsidio de tasa de interés; mejoras de infraestructuras: edilicias, revitalización, , acceso terrestre y aéreo; crédito del BID, que permitió el fortalecimiento institucional transversal, nuevo productos turísticos, recuperación de los atractivos históricos, y la ya nombrada infraestructura.

Otro factor positivo es que en los últimos años por medio de diversas medidas estratégicas formuladas en conjunto con los privados la conectividad aérea aumento notoriamente. Esto se puede observar en los numero de 2016, que según datos de AA2000, *“el movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Salta fue de 885.586 pasajeros, un 144% más respecto al 2007. Se estima cerrar el año con la cifra récord de 960.000 pasajeros”*. El aeropuerto cuenta con más de 100 frecuencias semanales que incluyen *“los destinos de Buenos Aires (Aeroparque y Ezeiza), Córdoba, Iguazú, Mendoza y Rosario de Santa Fe, también se puede llegar a Ushuaia y a Mendoza con escala en Córdoba. En lo que respecta a conexiones internacionales, Salta se conecta con Santa Cruz Bolivia y Lima”* (Prensa Secretaria de Cultura y Turismo, 2016). Hay que reconocer la frecuencia y la conectividad aérea que salta posee, contando con vuelos semanales conectados con aeroparque, Ezeiza, Iguazú, Rosario, Mendoza, Córdoba, Santa Cruz de la Sierra, Lima, Paraguay y Chile. Se pasó de 36 vuelos a 110 en un pos de superar ese millón de pasajeros transportados en el aeropuerto. Esta conectividad es percibida por varios agentes, como es señalado por un entrevistado: *“si nos basamos en los datos de aeropuerto 2000 el año pasado fueron 980000 pasajeros transportados, y cuando uno mira los números y ve que tenés más de 20000 plazas hoteleras, tenés más de 40000 puestos de trabajo de manera directa o indirecta ligados a la actividad, tenés 180 agencias de viajes y turismo, tenés prestadores de turismo activo, lo que se ha generado con el turismo de convenciones en la provincia también es relevante porque hasta hace un tiempo vos tenías en salta los picos más fuertes los tenía en semana santa y Julio pero hoy de la mano del turismo de reuniones y la promoción de salta junto con el norte hemos podido posicionar el verano como una época piola y buena para que el turismo también llegué a la provincia, el turismo de verano ha crecido más esos tienen las buenas temporadas”* (entrevistado X – información verbal)

No solo la conectividad fue una orientación política, también la consolidación de la ciudad como destino turístico se vio favorecida por las inversiones y la promoción, además de las intervenciones patrimoniales urbanas. El centro histórico se convirtió en un aspecto destacado de consumo turístico (TRONCOSO, 2013). La política turística abarco un proceso de intervención de protección y embellecimiento de la ciudad, buscando inversiones para

aumentar la infraestructura y la promoción provincial, centrándose en las contantes relaciones en red.

Con tal efecto, en el 2000 se colocaron una serie de acciones de estímulo a la inversión privada a través de exenciones impositivas y créditos fiscales en el territorio provincial que permitió ampliar la cantidad de plazas disponibles (BID, 2003). Cuestión notoria a la actualidad con el crecimiento de la plaza hotelera de estrellas superiores a 2, como los Hoteles Alejandro I y Sheraton, así como el aumento colateral de los emprendimientos para hoteleros. Este efecto colateral se expone en el entrevistado X *“en su comienzo los convenios fueron vistos para un nicho inversor, pero luego se generó un despertar de pequeños empresarios y locales interesados en la actividad, con lo que nos vimos con la necesidad de ampliar las relaciones y convenios con estos grupos”* (entrevistado X – información verbal). También se destaca la construcción del centro de convenciones, la modernización de la terminal de ómnibus y mejoras en los accesos.

Cuadro 13 - Leyes Promocionales para la inversión (líneas de crédito)

	MONTO MAXIMO	NOMBRE DE LINEA	OBJETO
Aportes No Reembolsables	\$35.000	Fondo Ciudadano de Desarrollo Cultural	Apoyar iniciativas culturales y turísticas en toda la Provincia. Se trata de un fondo concursable.
Líneas de Créditos (Fondo Provincial de Inversiones)	\$ 50.000	Línea Emprendedores	Adquisición de maquinarias o herramientas, instrumentos, mobiliario, equipos informáticos Inicio de nuevos emprendimientos relacionados con oficios
	\$ 200.000	Línea de Desarrollo Productivo Microempresas	Micro emprendimientos industriales, mineras, de turismo, servicios a la producción
	\$ 2.000.000	Línea de Desarrollo productivo y pequeñas y medianas empresas	Pymes agropecuarias, industriales, mineras, de turismo, servicios a la producción
Régimen de acceso a exenciones impositivas y beneficios en certificados de crédito fiscal.		Ley de Promoción a las Inversiones N° 6064	Proyectos que impliquen nuevas obras o actividades turísticas que sean de interés promover y los que amplíen las existencias en un cuarenta por ciento (40%) como mínimo.

Fuente: (INVERTUR-SALTA, 2014, p. 20)

En esta tendencia de estimular las visitas por medio de la cultura, es que el gobierno de Salta se lanzó en 1998 a la planificación estratégica de la mano del BID y en conjunto con un modelo organizacional de gestión urbana, en boga de la apuesta a ser líderes de la región. Los

créditos y beneficios impositivos llevaron a la introducción de nuevos servicios y bienes, como los hoteles 5 estrellas y boutique, el mercado de artesanos, el MAM, el museo de Güemes, la gastronomía.

Estos procesos políticos y económicos, encarados como actividad turística, dan a un “mercado orientado a la creación de un espacio a la presencia, el disfrute y el consumo turístico que apuntará, como un elemento clave, a consolidar la imagen de la ciudad de Salta como una ciudad histórica y patrimonial a través de dos acciones: la intervención para la protección y embellecimiento patrimonial, y la promoción turística de la ciudad” (TRONCOSO, 2013, p. 11). Planes como la recuperación del Casco Histórico, normativas de iluminarias, pintura y la creación del Plan Regulado Área Centro Ciudad de Salta (PRAC), la cual establece los parámetros de apariencia y uso del centro histórico para comerciantes y habitantes, han sido fundamentales y trabajados en conjunto por los diversos agentes turísticos y no turísticos de la provincia.

La preservación exigente por el PRAC, puede observarse en edificios como el hotel Salta y el Teatro Provincial, obligados a conservar su fachada; como también es perceptible en negocios (no directos) que están sujetos a estas reglamentaciones. Esto puede apreciarse en la fotos: figura 37, 38 y 39, que muestra una cadena de comida internacional conservando la fachada colonial.

Figura 37 – Foto de la Fachada de restaurante de comida rápida



Fuente: elaboración de la propia autora

Figura 38 - Foto del Cabildo de Salta



Fuente: elaboración de la propia autora

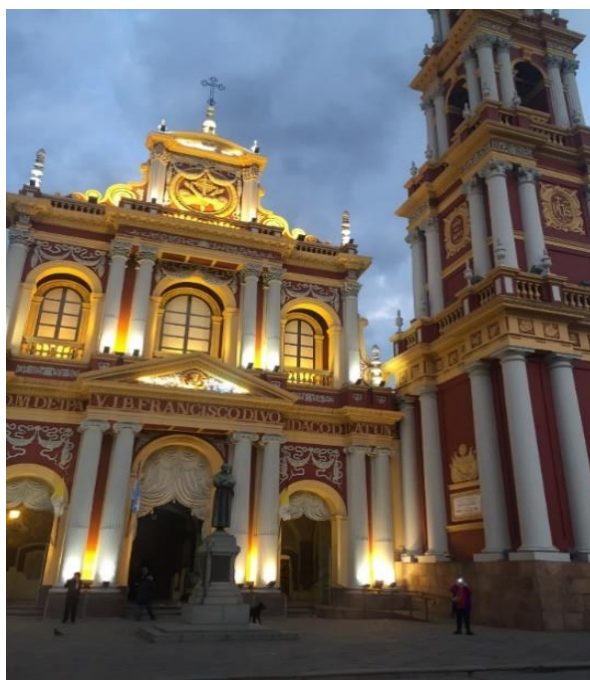
Figura 39 - Foto de la Preservación de la fachadas y colores de los restaurantes - PRAC



Fuente: elaboración de la propia autora

De la misma manera, se tomaron medidas en la iluminación ornamental en las fachadas, cúpulas y galerías, como puede observarse en la foto de la Iglesia San Francisco y otros monumentos y alrededores de la plaza (Figura 35).

Figura 40 - Foto de la Iglesia y Museo San Francisco



Fuente: creación de la propia autora

El diseño del centro histórico preservó una homogeneidad y preservación de la saturación visual, como está dispuesto en el PRAC, donde sugiere una paleta cromática de colores que abarcan tonos claros, pálidos o pastel buscando generar cierta “armonía visual” para el conjunto urbano (PRAC, art. 95) (véase fotos ejemplos de la luminaria y padrones cromáticos).

Siguiendo ese plan urbano se revitalizó el área del teleférico, peatonales, veredas y lugares de ocio, en pos de una facilitación de acceso y disfrute para el turista y salteño. Dando de este modo a una expansión de locales comerciales y gastronómicos (como se observa en la foto, figura 41). Por su lado la ciudad, aumentó la oferta cultural y espectáculos al aire libre y gratuito (foto, figura 42). Algunas medidas estratégicas generaron controversias, como la supresión de vendedores ambulantes y artesanos y las pautas obligatorias de publicidad.

Figura 41 - Foto del Área revitalizada del teleférico



Fuente: creación de la propia autora

Figura 42 - Foto del Espetáculo promovido por la Secretaria Municipal de Turismo



Fuente: creación de la propia autora

Complementando lo señalado respecto a las políticas de promoción, debemos señalar que la provincia ha ganado varios premios Bitácora50 (ejemplo: como el destino nacional mejor promocionado en la 12° edición). Las tareas de promoción han sido realizadas desde 2000, “*con campañas graficas especificas por nicho de mercado, presencia en ferias, eventos, difusiones provinciales y nacionales*” (entrevistado MM – información verbal). Ejemplo de esto es la promoción realizada en los colectivos internos de la ciudad a fin de fomentar el turismo local e interregional (foto- figura 43).

Figura 43 - Foto de Promoción provincial de Salta en ómnibus locales



Fuente: creación de la propia autora

De este modo se creó una ciudad atractiva para el turista, no solo con los atractivos urbanos, sino también con todo el sistema turístico. Por su parte, la gastronomía desplegó estrategias para atraer al turista local y extranjero, como agrega Troncoso (2013),

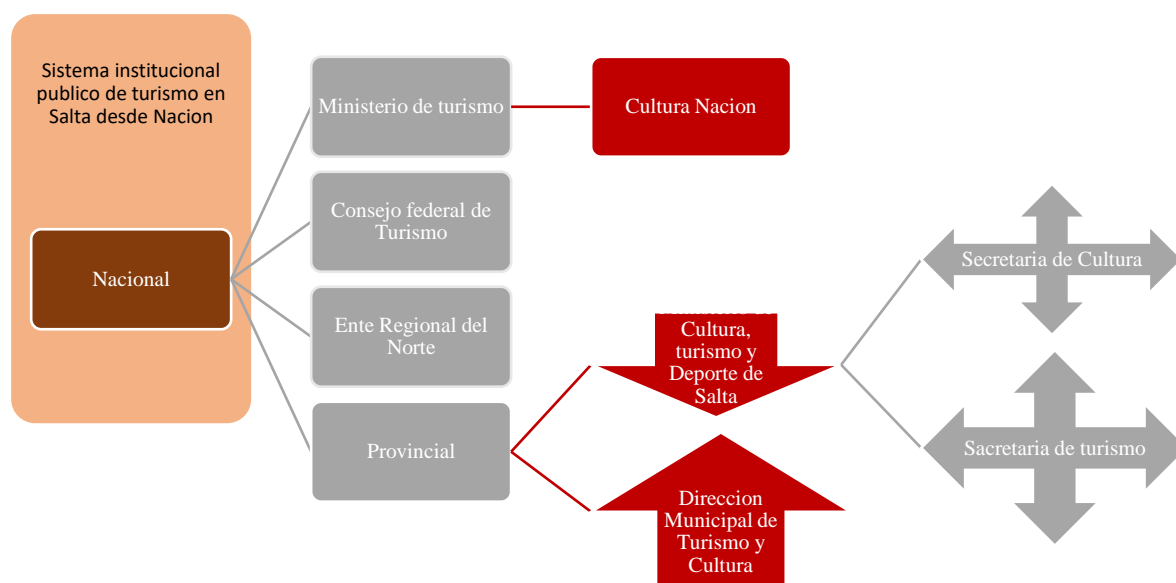
La misma oferta turística brindada desde el sector privado también forma parte de los atractivos de la ciudad: la posibilidad de disfrutar de la oferta gastronómica al aire libre en el espacio público de carácter patrimonial acondicionado para tal fin, junto con la oferta hotelera “acorde” al carácter patrimonial del área o la profusión de artesanías (las tradicionales y aquellas de diseño) que se ofrecen en el centro. (p. 15)

50 Premios impulsados por el ministerio de turismo de la nación para la industria turística. <http://www.premiobitacora.com.ar/2017/>

Por medio de entrevistas flash, realizada en nuestra visita a campo, pudimos determinar que la mayoría de la población residente, coloca al turismo como una actividad predominante en la ciudad de Salta, así como también manifiestan tener algún tipo de relación asociativa entre instituciones de toda índole. A modo de observar este factor, nos dirigimos a las agencias turísticas, restaurantes, ferias y peñas fomentadas por el ministerio de Turismo, percibiendo la dedicación de servicio en las actividades directas e indirectas de la ciudad (Bitácora). Como explicó un entrevistado (CV – información verbal) *“yo vendo vinos para el turista y el residente, pero siempre doy un plus más, acá todos somos guías turísticos innatos”*, esto demuestra la identificación del salteño con la actividad. Obviamente, el énfasis de desempeño por parte de los negocios directos a la actividad es visible y palpable para cualquier persona que busque un servicio. Al mismo tiempo, todos los eventos que se realizan promueven la identidad salteña, realzando todavía más el factor identitario unido a la actividad. Otro aspecto importante ha sido la cantidad de comerciantes implicados en las redes y capacitaciones o programas turísticos.

Por otra parte, la institucionalización de la actividad turística ha sido de gran importancia y promovida por los gobiernos, lo que ha llevado al aumento de la capacidad de accionar de las instituciones, a la ampliación de las estrategias público-privadas y a las relaciones transversales entre las instituciones por medio de reuniones semanales entre los mismos. A continuación, sintetizamos en la figura 44 la conectividad dada entre las instituciones turísticas de la provincia.

Figura 44 - Diagrama de la conectividad entre instituciones desde Nación hasta el nivel municipal de Salta



Fuente: elaboración propia

*Ministro de Cultura, Turismo y Deportes de Salta está compuesto por la Subsecretaría de Promoción, de Desarrollo, INPROTUR, Dirección de Calidad Turística y Fiscalización, Dirección de Planificación, Dirección de Promoción, Dirección de Prensa y Comunicación, Dirección de Turismo en Delegación Casa de Salta en Capital Federal, Dirección de Capacitación y Relaciones Interinstitucionales, Dirección de Relaciones con Municipios, Dirección de Turismo Social y la Oficina de Informes.

El ministerio de turismo se relaciona con el CFT (Consejo Facilitador de Turismo) y con el organismo Municipal de Turismo, quien coordina las actividades turísticas de la ciudad, y cuenta con diversas coordinaciones y direcciones culturales y con todos los actores de la provincia. Como medida de unir fuerzas de trabajo, las secretarías de Cultura y Turismo se integraron en un mismo ministerio, convenida para ahusar potencias y mejorar el trabajo, aunque todavía se pueden observar acciones y estrategias separadas.

Figura 45 - Esquema de los centros relacionales de la gestión participativa de Salta



Fuente: (INVERTUR-SALTA, 2014)

Esta recreación histórica y cultural de la ciudad, fomentada desde la política pública y con apoyo ferviente de las empresas y locales, trabajadas desde las relaciones y el valor que otorga la actividad, es lo que llevó a una transformación en el destino y a la admiración del turista. La figura 45 es un ejemplo de la unión asociativa entre el sector público y privado de la actividad turística Salteña. El patrimonio edificado, su entorno, las relaciones de los actores público-privadas y la revitalización de lugares naturales y culturales fueron la combinación perfecta para la transformación de Salta en un destino turístico.

5.6.1 Actores locales como gestores del destino turístico

En contraste con el caso de Jujuy, expuesto y en concordancia con el análisis del capítulo anterior, la ciudad de Salta se destaca por su densidad notablemente mayor, llegando al 38,4 % de relaciones entre las redes locales de actores. La representación gráfica de las redes de relaciones, como se puede observar en la figura 46, demuestra que muchos actores están envueltos en la actividad y un número de relaciones variadas se da entre ellos. La alta densidad de relaciones permite observar la importancia de la colaboración y asociación productiva en la actividad turística de Salta – ciudad. Nuevamente, para este análisis de las redes nos basamos

en las entrevistas, documentos turísticos y archivos donde se evidenciaban las interrelaciones entre los diversos actores, seleccionándose estos según su representatividad turística⁵¹.

La red de Salta – ciudad, demuestra un alto índice de relaciones, dado por los actores implicados que tienen la conciencia o acción de “**mancomunidad**” (entrevistados- padrón), los cuales colaboran en pos de la actividad turística de la ciudad y por ende, repercute de forma directa e indirectamente en el avance de la economía local y turística. Además, se observan mayor cantidad de relaciones bilaterales e híbridas, exteriorizando la fuerza económica que tiene la actividad para el local. Se puede divisar que las actividades se establecen desde los “puntos cardinales” - Ministerio de Turismo y Cultura de Salta, La Cámara Privada de Salta, los entres promocionales y la Secretaria de Turismo de la ciudad. Así mismo, cada uno de estos puntos se interrelaciona con otros grupos de relevancia turística. Esto no quiere decir que estos grupos “menores” no puedan relacionarse directamente con los puntos cardinales de la red, si no que demuestra los núcleos de relaciones y demuestran la confianza de estos en los grupos cardinales.

La mayor cantidad de relaciones se dan desde el foco de planificación y sus programas de capacitación, promoción y desarrollo de productos. En el caso de los programas de capacitación, se destaca el área específica de calidad y capacitaciones de la Secretaria de Turismo de Salta, que se relaciona con varios actores (educativos, empresariales, residentes, etc.). Como fue expresado por el entrevistado (HE – información verbal) “*La planificación por parte de todos los actores, y que además tenga compromiso y ética profesional. A ver las reuniones del BOUROU cada vez son más profesionales, es una cuestión de sinergia positiva mancomunada de trabajo. No solo el destino es lindo por naturaleza, además que el salteño tiene un convencimiento del destino. Además, hay un auto convencimiento de que somos la joya, que somos mejores. Hay autoconvencimiento de que Salta es linda, que tenemos proyección a futuro como atractivo y que puede generar una ampliación en la oferta... Las interrelaciones entre los actores y que fueron reforzadas por la institución pública es notoria. Los gobiernos además confían en los equipos que conforman las instituciones turísticas. Hay*

51 Destáquese que para el análisis del Sistema Turístico Local a través de la operacionalización metodológica de las relaciones entre los actores turísticos desde una perspectiva dinámica no basamos en el trabajo: **Fuente especificada no válida.**

mucha pasión en los que están dentro de la institución". El entrevistado CM (información verbal) agrega *"En cuanto al desarrollo educativo lo que se trata es que las entidades educativas tengan un acercamiento con lo que es la actividad turística y así también como de trabajar el currículo que tiene el terciario y universitario en cuanto a las necesidades actuales de la actividad, como seminario de especial si para los alumnos que se trabaja en conjunto con el Ministerio de Educación. Trabaja con el Ministerio en analizar las currículas ver cuáles son las necesidades actuales y ver y suplir esas esos vacíos con estos seminarios y capacitaciones para trabajar los cambios que se necesitan En esta actividad. Generalmente en la capacitación que se imparte en la ciudad se trata de realizar en los diferentes municipios para crear una equidad de oportunidad"*.

En lo que respecta a la promoción, la Cámara Privada de Turismo de Salta, el Ministerio y la Secretaria Municipal de Turismo trabajan en conjunto brindando oportunidades de promoción a pequeños y medianos emprendedores turísticos y artesanales de la provincia, desarrollan programas específicos y en conjunto como, la promoción LGBT y de aventura realizada con receptivos de modalidades específicas e insipientes en el mercado; y acciones de promoción general en ferias internacionales: *"Trabajamos transversalmente con todas las áreas del ministerio y con inprotur, así con asociaciones privadas y áreas de gobierno"*(entrevistado P – información verbal).

También en la creación de productos nuevos se está trabajando⁵² de forma down-top, donde el programa de innovación de productos abre las puertas a los municipios de toda la provincia, en este participan todos los entes públicos de turismo y los residentes, a través de acciones coordinadas desde la Secretaria de Turismo y con la implicación de la Municipalidad correspondiente del municipio en cuestión. Permitiendo la interacción de un número importante de actores cualificados en pos de las comunidades rurales o ecoturísticas (aspecto aplicado desde 2015). Aquí se destaca ADOPTA, la Asociación de operadores y prestadores de Turismo Alternativo, constituida en 1999, siendo una de las "primeras de este tipo en el país, donde la provincia de Salta es además pionera en desarrollar y organizar las actividades de Turismo

⁵² En este punto solo se tomó como referencia los proyectos actuales que se están trabajando desde 2015, estableciendo que los mismos se encuentran en etapa incipiente, por ello, creemos pertinente su estudio a futuro.

Activo, Alternativo o Aventura. Nace ante el incremento de nuevos prestadores de actividades de turismo distintas a las conocidas hasta ese momento donde el turista pasaba de ser un espectador a un actor participativo” (<http://www.adoptaturismoactivo.org/quienes-somos/>).

La gestión operacional de las agencias y de productos turísticos producen diversas interacciones, ejemplo de esto son la gestión de ventas de la ciudad a los visitantes, el Tren a las Nubes y el teleférico. Es notoria la organización en cuanto a lo que respecta a los servicios para facilitar al visitante, desde el área de información turística del ministerio hasta el propio residente local. En cuanto al Tren a las Nubes, desde su conformación como turístico hasta la actual modificación del servicio ha sido en conjunto y con la implicación de diversos actores en su armado.

Los actores del sistema turístico local de Salta se caracterizan por una red de liderazgo entre las agencias turística de antaño y algunos hoteles. También está la centralidad en el ministerio y secretaria municipal de turismo, en constante relación abierta con la cámara privada de turismo. Además, hay pequeños productores locales proactivos de gran injerencia en las acciones y decisiones tomadas, comprometidos con el avance de la actividad (grupos de viñedos, artesanos, nativo y ecoturismo).

Este núcleo de redes está formado por Agencias turísticas como Tastil, Saltur, Apacheta, UMA (recientemente), los hoteles de 5 estrellas y hoteles de renombre como Salta y Colonial, restaurantes del centro y peñas, así como vendedores de presentes y productos artesanales. Estas redes explícitas e implícitas (grupos directos, indirectos) procuran el buen funcionamiento del sistema turístico local. Esto se refleja en la cantidad de líneas intensas y frecuentes entre los actores, como se observa en el gráfico de redes locales (Gephi figura 46).

También se exhibe la relación continua entre los actores del Ministerio público de obras, Ministerio de Turismo y la Comisión Permanente de Defensa del Patrimonio Salta (creada en 2009 por distintas organizaciones no gubernamentales como Red Sol y Patrimonio Salta) quienes trabajan en conjunto para la preservación y revitalización de las edificaciones de la ciudad junto al Ministerio de Obras.

Otros actores activos son el Consejo Asesor de Turismo y el Comité de Facilitación Turística (entres privados-públicos), quienes implican diversas relaciones con los comerciantes por su capacidad de intermediario en lo que respecta a los recursos económicos. El alto grado

de intermediación entre los actores posibilita redes más fuertes y duraderas, es destacable que varias asociaciones turísticas están presentes desde hace más de 35 años (Cámara Privada y redes de agencias, grupo agencias, restaurantes y hoteles, así como las entidades particulares de cada rubro). Estas intermediaciones han permitido la generación de nuevas redes productivas como la asociación de pequeños productores, ejemplo de las redes entre los productores de vinos. Esta red se formó de forma espontánea y por propio incentivo de los pequeños productores, como lo señala el entrevistado X (información verbal) *“durante los viajes de capacitación a los viñedos, surgieron uniones sin buscarse, los propios productores compartían viajes y en esas vueltas, se juntaban para trabajar en estrategias”*.

Contundentemente, el grupo de actores tiene una capacidad de intermediación y potencialización para impulsar acciones asociativas y mancomunadas. Además, la formalización de los actores existente, permite generar relaciones duraderas y de confianza. Es cierto que la mayoría de las relaciones todavía se producen entre un grupo determinado de actores, así como la densidad de relaciones refleja el accionar de la ciudad, muy contrario a lo que sucede a los otros municipios de la provincia de Salta, lo cual ameritaría un estudio en particular. También, se observan relaciones con instituciones fuera del ámbito turístico, como otros ministerios, asociaciones y el ente de cultura. En lo que respecta a la Secretaria de Cultura, si bien están trabajando de forma más transversal todavía se percibe cierta segregación entre las dos ramas del ministerio.

Las relaciones observadas en el grafico nº 46 permiten demostrar el grado de confianza, seguridad y permanencia de las redes que conforman el municipio de la ciudad de Salta y su sistema turístico local. Esto permite lograr gestiones adecuadas a la demanda local y turística en pos del desarrollo de la puesta en marcha de la ciudad en su totalidad. Un hecho diferenciador es el número importante de relaciones que se mantienen desde hace tiempo y que han logrado formar articulaciones a través de contratos o acuerdos, lo que se refleja en los resultados positivos de la actividad turística salteña. Destacando que todavía se deben realizar trabajos de redes en las comunidades y municipios, a fin de proyectar el beneficio logrado en la ciudad a toda la provincia.

A modo de visualización y como herramienta auxiliar, presentamos a continuación el esquema grafico de las redes trabajadas con GEPHI

jerárquicos de comerciantes. El entrevistado HE (información verbal) comenta que *“el poder político provincial se ha inclinado más para los inversionistas en la ciudad, aplazando ciertos estratos sociales”* demostrando una falta de inclusión global. El entrevistado F (información verbal), agrega *“el primer plan fue bueno, pero le faltó más trabajo con las comunidades, faltó un derrame al interior de salta, lo que se trabajó mucho fue la ciudad. Pero de esos trabajos salieron personas con mucho conocimiento técnico y de conciencia. Se lograron muchas cosas interesantes. Como siempre falta mucho, es así siempre...El primer ministro profesional se da con URTUBEY, pero todavía le falta la parte privada en el interior, desarrollo”*. Otro factor son los artesanos y vendedores ambulantes, que luego de la revitalización del centro se vieron expulsados. En su caso los artesanos fueron reubicados en el mercado de artesanos, lo cual limita las ventas, ya que el turista debe trasladarse hasta este local, el cual se encuentra lejos del centro. El entrevistado SS (información verbal) explica *“no fue malo tener un lugar para los artesanos, pero lamentablemente el nudo de consumo está en el centro, muchos turistas no llegan al mercado [...] la situación está difícil y debemos salir a buscar los clientes...estos están en el centro [...] así nos encontramos entre una disputa con la gobernación que los echan de las galerías del centro”*. Esto demuestra una disonancia entre la versión de inclusión total y la política de estado para el desarrollo turístico a nivel provincial.

6. COMPARACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS: SALTA Y SAN SALVADOR DE JUJUY

6.1 SISTEMATIZACIÓN DE LAS DISPARIDADES TURÍSTICAS DE SALTA Y JUJUY

Sistematizando los resultados obtenidos del análisis individual de cada destino podemos evidenciar ciertas disparidades notorias. En relación a la historia **pre y pos-turísticas**, debemos partir del hecho que el surgimiento de la actividad turística en ambos destinos se da en años similares, pero con disimilitudes en cuanto a la consolidación institucional tanto pública como privada, lo cual demuestran factores sustanciales en cuanto a la disparidad de la actividad desde sus inicios. Es evidente que tal consolidación fue fundándose desde los años 30-40, respectivamente a cada caso, pero la actividad como tal tuvo apogeos diferentes. En Salta, el impulso fue dado frente a la crisis económica del 1995; y en Jujuy, en 2003, con la mención de Patrimonio de la Humanidad de la Quebrada de la Humahuaca por la UNESCO.

La transformación turística local (evidenciada o no) en los dos casos, Salta y Jujuy, se vio determinada por sus actores y sus recursos de poder que dieron origen a sus respectivas instituciones, la cuales intervienen en la vida socioeconómica local. En Salta, las instituciones fueron creadas gradualmente y desde la vía privada, en un accionar casi de catedráticos al sistema público (EMSATUR). Además, el capital financiero fue en mayor medida provisto por un organismo externo (BID) y otra parte mínima por la provincia, lo que demuestra una autonomía respecto al Ministerio de Turismo de la Nación. Los planes consintieron no solo en crear la infraestructura y revitalizar los atractivos, sino que permitieron llevar a cabo relaciones institucionales más inclusivas. La inserción de muchos actores a las redes institucionales no fue planificada, pero no fueron obstruidas por los “monopolios turísticos” de la época, permitiendo la creación de nuevos grupos organizacionales y económicos. Estas relaciones colaterales, una vez percibidas por el estado y los propios empresarios, fueron propagadas y afirmadas. Ejemplo de esto es la asociación de viñedos.

En Jujuy, las instituciones se encuentran comandadas por ciertos detentores de poder lo que ha obstaculizado su consolidación turística. Las instituciones privadas y públicas han sido desarrolladas de formas separadas y bajo una desconfianza significativa. Las instituciones

privadas denotan disconformidad de las instituciones públicas y de las otras instituciones privadas. En comparación al otro destino, Jujuy, desarrolló su cámara privada muchos años después (en Salta fue en 1991), lo que revalida su flaqueza a la hora de crear una asociación privada. Por su parte, la institución turística central – Ministerio de Cultura y turismo, ha tenido una transformación constante y evolutiva, pero con varios altibajos y un accionar individual. No es una característica única de esta institución, sino evidente entre todas las instituciones públicas. Por su parte, los avances de las estrategias turísticas se ven rezagadas y tardías (ejemplo CIFAT), así como detentoras de una dependencia federal o externa para su formulación con escasa participación interna o interdisciplinar (caso del primer plan turístico realizado por la consultora Howarth).

En ambos casos, la consolidación de la actividad encontró sus propios problemas. En Salta la crisis económica y la falta de conectividad, en Jujuy, crisis económica e inestabilidad política en todas las áreas. En Salta, el ritmo de expansión fue y sigue siendo rápido, alimentado por beneficios a los inversionistas, lo que llevo a que muchos agentes externos se incorporen en el mercado. Asimismo, estos nuevos agentes no opacaron los tradicionales comerciantes turísticos que todavía continúan teniendo el poder decisorio mayoritario. Esta distribución de poder, se logró gracias a las estrechas relaciones intrínsecas del sector privado y la percepción del Estado de que solo podía realizar el cambio hacia una política turística, solo si se formaban lazos públicos-privados, con la sociedad y comerciantes indirectos-directos. Los instrumentos de producción se unieron a los de transacción, donde el sistema turístico denota características de una fuerte articulación y cooperación a nivel municipal, en constante renovación y creando lazos a largo plazo. Además, el ingreso de los inversionistas y la revitalización de antiguos comercios se vieron regladas conforme un canon común a todos (contratos formales-PRAC). También se desarrollaron apoyos para las pequeñas y medianas empresas, con capacitaciones, técnicas y recursos financieros.

En Jujuy, las barreras de entrada para los empresarios son notorias. Las relaciones se ven marcadas por el amiguismo y los beneficios son para unos pocos. Es notoria la falta de turistas en la ciudad, lo que también lleva a que no sea suficiente el interés por parte de la población local y algunos agencieros que prefieren el turismo emisor que receptor (véase entrevista flash – capítulo 2 metodológico).

A continuación, presentamos en la tabla 4 “las Bases iniciales” de los destinos turísticos, a modo de simplificar los datos estudiados en los capítulos particulares:

Tabla 4 - Bases iniciales

	San Salvador de Jujuy	Salta
Km 2	19 km2 (ciudad) 53 mil km2 (provincia)	60 km2(ciudad) 156 mil km2 (provincia)
Habitantes (INDEC,2010)	728 mil (provincia) 265 mil (ciudad capital)	1,3 millones hab. (provincia) 554 mil hab. (ciudad)
Inicios de la actividad	Ya desde 1800 el comercio de la ruta minera fomento los primeros viajeros 1904 – 1940 (casas de veraneo del norte)	1880 (Hotel Termas)
Explosión turística	2003 Título Patrimonio de la Humanidad – Quebrada de Humahuaca	1998-2002 Trabajo cooperativo de consolidación institucional, infraestructura e imagen-identidad local.
Formación institucional	1944–2017 Pasó de un Departamento turístico a Ministerio de cultura y Turismo, con varias titulaciones entre secretaria y ministerio.	1934–2017 Pasó de oficina de turismo a Ministerio de Cultura y Turismo (destacando el accionar de EMSATUR que fue ente privado para ser público y dió consolidación institucional a la actividad).
Formación privada	1991 – Cámara Privada de turismo de Jujuy	1931 – Practicas iniciativas privadas 1959 - Asociación privada 1976 – Cámara privada de hotelería, gastronomía y afines de Salta
Planes estratégicos turísticos	2005-2015 Plan sustentable de turismo en Jujuy 2015-2025 Plan estratégico (actualización - descontinuado)	1998-2010 Plan Maestro de Viajes y Turismo “BID1” 2011-2010 Plan Salta SI+ “BID2”

Fuente: elaboración propia en base a los datos del registro de los Ministerios de turismo, registros, guías y boletines oficiales de cada provincia.

Podemos percibir, en la tabla 5 “Dimensión económica – rentabilidad”, que la actividad turística en Jujuy comprende un porcentaje alto del PBI, pero retomando que este porcentaje es principalmente producido por otros municipios y no específicamente por la capital. Además, la fuerza de trabajo turística también se concentra en estos municipios, demostrando el poco interés de los capitalinos jujeños en cuanto a la actividad turística. En relación a las exportaciones turísticas provinciales podemos observar en el año 2009, como Salta muestra un porcentaje altamente mayor por encima de Jujuy, cuestión que prevalece aun en la actualidad. Asimismo, la empleabilidad turística es mayor en Salta. Recordemos que contrario a Jujuy, esta capital concentra la mayoría del porcentaje de empleabilidad por su concentración de oferta (porcentajes más distribuidos provincialmente, como en Cachi, Cafayate, etc), por su parte, la concentración jujeña se da en la franja de la Quebrada de Humahuaca.

Tabla 5 - Dimensión económica – Rentabilidad

	Jujuy	Salta
PBI turístico provincial (2015)	7% porcentual*	7% porcentual
Exportaciones turísticas provincial (porcentaje de crecimiento)	21% en 2009 68,76% en 2016	67,9% en 2009 81 % en 2016
Empleabilidad turística provincial (2016)	7 mil puestos	40 mil puestos

Fuente: elaboración propia en base a los datos del registro de los Ministerios de turismo de cada provincia.

*Porcentaje emitido principalmente por la Quebrada de Humahuaca

En cuanto a la **infraestructura y planta turística**, desde 1940 y principalmente en 1945 y hasta mediados de 1970, la región del norte el estado argentino promovió el desarrollo de rutas, construcción de ferrocarriles y medios de comunicación. Además, en 1970 se aplica el Plan Federal de construcción de hoteles, siendo una medida del estado nacional que estas provincias adoptaron para sí mismas.

Evidenciamos un alto avance en los bienes públicos y privados en la ciudad de Salta. Este accionar es dado en conjunto por ambas instituciones y de la mano de los ciudadanos, desarrollado desde 1985, siendo un accionar continuo a pesar de los cambios de gobernación provincial, municipal e institucional. Esto permitió el desarrollo de relaciones a largo plazo y mejoras en la estructura de gobernanza. Jujuy, se encuentra todavía con necesidades de mejoras

en los bienes públicos, aunque debemos resaltar que desde el año 2014 se han iniciado tareas de revitalización de los bienes. Es notoria la falta de continuidad política y la dilación a la hora de las acciones turísticas.

En cuanto a la conectividad, como se puede observar en la tabla 6 “Conectividad”, la evidencia muestra que la cantidad de arribos, frecuencias aéreas y conexiones son mayores en Salta - ciudad. Notando un porcentaje mayor, correspondiente a 10 veces más sobre Jujuy en cuanto a visitantes.

Tabla 6 - Conectividad (aérea y terrestre) en 2016

	SS Jujuy	Salta
Creación del Aeropuerto Internacional	1967 (a 33 km de la ciudad)	1949 (a 7 km de la ciudad)
Arribos de personas por aeropuerto	109 mil	Casi 1 millón
Frecuencias aéreas	1, 2 mil (capital)	3,6 mil (capital)
Creación Terminal de ómnibus	1969	1963
Conexiones	Conexión regional-nacional	Conexión regional-nacional

Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos en la recapitulación de los destinos turísticos en base a los datos del registro de los Ministerios de turismo, registros, guías y boletines oficiales de cada provincia.

Asimismo, conviene analizar también las diferencias en cuanto a la planta turística. Podemos ver en la tabla 7 “Planta turística: Hoteles y parahoteles (registrados)” que en la ciudad de Jujuy nos encontramos con una baja significativa de hoteles, no por la cantidad sino por la categoría hotelera de los hoteles que cesaron sus servicios (cuatro y cinco estrellas). Conjuntamente, es evidente que la cantidad de hoteles y parahoteles se encuentra en la franja de la Quebrada de Humahuaca, contrario a Salta, en la cual estos se centralizan en el municipio cabecera. Mostrando al mismo tiempo contar con mayor categorización de hoteles y hasta un centro de convenciones. Por otro lado, la ocupación hotelera no muestra porcentajes tan dispares, pero se debe tener en cuenta: la localización de los mismos y la concentración de hoteles en cada municipio, lo que llevara a poder albergar mayores cantidades de turistas en Salta; así y todo, tener mayor ocupación hotelera.

Tabla 7 - Planta turística: Hoteles⁵³ y parahoteles⁵⁴ (registrados) en 2016

	Jujuy	Salta
Cantidad de hoteles (provincia)	355	518
Cantidad creciente de hoteles (municipio)	23,66 % (84 unidades)(4 bajas en 2016)	59% (305 unidades aprox)
Pernotes (municipio)	2,2	2,54
Plazas hoteleras (municipio)	3850 (provincia – 10 mil aprox.)	11.743 (provincia- 20 mil)
Ocupación hotelera (municipio) (cantidad porcental)	32,8 %	44%

Fuente: elaboración propia en base a los datos del registro de los Ministerios de turismo de cada provincia del año 2016.

Debemos resaltar que Salta ocupa el puesto número seis en cantidad de agencias a nivel nacional, es decir, es la sexta provincia con mayor cantidad de agencias. Respecto a la cantidad de agencias emisoras, Salta se encuentra notoriamente por encima de Jujuy por contar con empresas tanto emisoras como receptoras centralizadas en el municipio cabecera y principalmente en la ciudad capital.

Tabla 8 - Agencias turísticas (registradas)

	Jujuy	Salta
Cantidad en provincia	57	179 (puesto n°6 en cantidad de agencias a nivel nacional)
Cantidad en ciudad	43 (solo 5 receptoras sin registrar, resto emisoras)	172 (emisoras y receptoras)

Fuente: elaboración propia en base a los datos del registro de los Ministerios de turismo de cada provincia del año 2016.

También fue observada la importancia del turismo en la **sociedad local y las relaciones turísticas**. Gran parte de la sociedad Salteña se ve integrada en la actividad turística de forma directa o indirecta. Asimismo, perciben a la actividad como una fuente de ingresos notoria y se identifican con la imagen-marca que la ciudad refleja en sus promociones turísticas. En Jujuy,

⁵³ Alojamiento: Hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, Apart hoteles.

⁵⁴ Alojamiento Parahotelero: Hoteles gremiales, Residenciales, Hosterías, Cabañas, Casas de Campo y hostel.

percibimos una falta de identificación con la actividad, y se considera poco influyente los ingresos generados de la actividad.

Esto se refleja en las relaciones de las redes turísticas de cada destino, donde Salta presenta mayores asociaciones y participaciones actorales (38,4 %), tanto entre las entidades públicas y privadas, como dentro de las instituciones públicas. Además, hay una constante interacción retro alimenticia entre estos actores públicos-privados y la sociedad local. Por su parte Jujuy, tiene una densidad relacional menor (15%) y las transacciones generan mayores problemas dentro de la actividad turística (véase figuras de redes locales 21 y 46).

Las relaciones se ven poco fomentadas en la ciudad de Jujuy y hasta en algunos casos con grandes barreras de inserción privada (clientelismo y retención del poder). En Salta, las relaciones fueron tomando fuerza con el tiempo y entendidas por el sector público como necesarias. No fue una cuestión fácil ni rápida, pero logró consolidarse como una estrategia “slogan” de la política turística de estado.

Las instituciones turísticas de Salta se centraron en el desarrollo social e identitario desde su visión como destino turístico. Se incluyó a los residentes desde el inicio, logrando que la actividad sea percibida como propia e identitaria de la provincia. También se hicieron reformas peatonales, sanitarias y educativas. En Jujuy, el avance turístico se vio dominado por objetivos sectoriales de ciertos personajes detentores de poder. La identidad territorial se encuentra desdeñada y poco trabajada por los organismos estatales turísticos, demostrando un desarrollo social precario, baja educación y una responsabilidad pública deficiente (en todas las áreas).

Por su parte, **los atractivos turísticos** en ambos destinos se categorizan principalmente como naturales y culturales. Según la jerarquización realizada, notoriamente el atractivo de la Quebrada de Humahuaca, seguido de las Salinas (compartido por las dos provincias), son los más visitados y promocionados en ambos destinos (véase circuito norte en capítulos 4 y 5).

Para entender el estudio de los atractivos es muy importante retomar nuestra denominación de atractivos autóctonos y planificados. Recordemos, que atractivos autóctonos son aquellos que se encuentran en el destino y que surgieron, naturalmente, como atrayentes por su preeminencia. Atractivos planificados, llamamos aquellos que también se encuentran en el destino pero que precisaron de otros elementos (publicidad, promoción, imagen, etc.) para

darse a conocer y determinarse como atrayentes para los turistas. Esclareciendo que cuando hablamos de planificados, no solo hacemos referencia a los atractivos fundados propiamente por la mano del hombre, sino también aquellos atractivos naturales que estaban en el destino, pero no tenían representatividad atrayente, y que lograron constituirse como atractivos en la etapa pos-turística, como se visualiza en la figura 46 “Comparación de los atractivos autóctonos y planificados”.

Salta, en sus comienzos, como fue observado en las guías turísticas, era conocida y se promocionaba a través de los atractivos del circuito norte (Quebrada y Salinas) y su “caballito de batalla”, el Tren a las Nubes. Con el tiempo y al adquirir relevancia turística, lograron posicionar sus otros atractivos naturales, como Cachi, Quebrada de Las Conchas, Cafayate, etc. A pesar de la majestuosidad paisajística, todavía estos atractivos se encuentran en una jerarquía menor en cuanto a la Quebrada. Esto mismo derivó en la constante discrepancia entre los destinos, donde Jujuy ha criticado el uso de las imágenes de la Quebrada en la promoción de Salta por parte de los privados y hasta llevar, a procesos judiciales y reiteradas acusaciones por el pueblo jujeño.

Es reconocible que la Quebrada, a pesar de ser de Jujuy, ha sido un factor de atracción que ha ayudado significativamente a Salta, pero no fue el “determinante” de sus avances en cuanto a turismo. Salta, ha logrado valorizar sus propios atractivos con el tiempo (Cachi, Cafayate, Iruya), los cuales podríamos llamarlos “planificados”, por ser valorizados posteriormente a su explosión turística. Esto revalida la suposición de que buenos atractivos no siempre implican un desarrollo turístico. Si la “perla del norte” es la Quebrada, entonces Jujuy debería haber tenido una consolidación como “nodo de pernocte” del norte, y lamentablemente esto no ha ocurrido. Actualmente, las agencias salteñas continúan promocionando como primer punto, el circuito norte. Este comprende, en el total del recorrido, un 80% de los atractivos Jujeños correspondientes a la zona de la Quebrada de Humahuaca (OBS25).

Figura 47 - Comparación de los atractivos autóctonos y planificados.



Fuente: elaboración propia en base a los datos obtenidos de la categorización y jerarquización de cada destino turístico.

En esta figura mostramos los atractivos principales que permitieron y permiten el flujo de turistas en los inicios turísticos de cada destino. Así como los atractivos que se lograron posicionar con el tiempo - atractivos planificados post-turísticamente. Los atractivos autóctonos continúan siendo factores predominantes a la hora de generar los desplazamientos turísticos, como lo evidencia las entrevistas flash y el modelo FAS-OMT realizadas en cada destino.

6.2 ANÁLISIS DE LAS DISPARIDADES DEL DESEMPEÑO DE LOS DESTINOS DESDE LA NEI

“La Linda” (Salta), demuestra un alto nivel de estructuras de gobernanza y un ambiente institucional favorable, en Jujuy, estas estructuras están desorganizadas y se observa un individualismo empresarial y el Estado es colocado como proveedor supremo y cargado de responsabilidades, así como es falta de experiencias de acción colectiva. Aunque la designación de la quebrada aumentó las relaciones en vistas de un futuro prometedor, estas cooperaciones “forzadas” no lograron consolidarse fehacientemente.

Desde 1987, Salta, estableció el turismo como una política de estado que si bien comenzó con contrariedades por la población, todavía se encuentra vigente y renovada creándose toda una **estructura de gobernanza** para el ordenamiento de esta actividad (véase

1987 inicios turismo, capítulo 5) compuesta por incentivos, revitalizaciones edilicias, reglamentaciones con el PRAC, etc. En busca del aumento de turistas se realizó un proceso de conformación de actores (directos y no directos) para formular las bases para lo que fue el BID1. Esto nos permite evidenciar el accionar asociativo desde los primeros pasos para el ordenamiento del turismo y la autonomía con respecto a Nación, ya que para el costeo de dicha evolución se prosiguió al financiamiento por el BID **{padrón-autonomía}**⁵⁵. Este accionar participativo no solo se limitó a los actores públicos y privados de la actividad, sino que también se extendió a los residentes de la provincia y municipio. Esta fue forjada de forma transversal, bilateral y tratando de abarcar la mayoría de eslabones del sistema productivo local. Entonces toda esta estructura que fue consolidándose se basó en la idea de ser el destino turístico del Norte y sentado sobre una política benévola para ello. Junto con el esqueleto institucional y político, la infraestructura, la revitalización del centro histórico y aumento estratégico de la conectividad permitieron dar una consolidación turística **{padrón-proceso coevolutivo del sistema tco}**. Esto nos permitió evidenciar un proceso co-evolutivo del sistema turístico de Salta, donde si bien se invirtió en la infraestructura y revalorización de los atractivos, se dieron relaciones positivas entre las instituciones. Como se presentó en el capítulo de Salta, esa mancomunidad es reflejo de los esfuerzos mutuos, no solo dado para efectos comerciales, sino también por el cuidado de todo lo que influencia la consolidación del destino. (OBS24: residente salteño en una esquina hablando con otro sobre los cuidados de limpieza y fachadas para no perder turistas). La fuerza de unión dada en el municipio capital, no solo se concentró en el centro histórico, se puede observar en los alrededores del municipio (ejemplo San Lorenzo). La infraestructura es necesaria, pero si fuese hecha sin la fuerza de los agentes y actores del municipio hubiera quedado en otro ejemplo clásico como muchos destinos turísticos. La apuesta ministerial turística y privada de fomentar una actividad en todos sus pilares (institucionales, social, atractivos y de infraestructura) fue asertiva. Recordemos que los pequeños empresarios de parahoteles se dieron como efecto colateral, lo que demuestra como

55 Los padrones fueron obtenidos de las entrevistas, categorizadas por medio del Atlas TI. Este software nos permitió analizar la información verbal de las entrevistas por párrafo, oración y palabras o significados reiterativos particulares de cada destino. Los padrones corresponden a los significados derivados de la información verbal de los entrevistados y utilizados en la corroboración de la teoría y evidencias locales aplicadas en la triangulación.

la infraestructura hotelera se creó con la ayuda de los incentivos gubernamentales varios hoteles de menor categoría y gran calidad, así como también los hoteles boutique⁵⁶.

En cuanto a Jujuy, el panorama fue muy diferente. Por los años 70 se forjaba una sólida estructura institucional privada que se vio desmoralizada frente a diversos hechos institucionales y políticos de la provincia. Esto nos permite percibir la caída de los esfuerzos privados dando a la reducción de la oferta turística (agencias y cierres de hoteles). Solo en 2003, con la designación de la Quebrada, es que el turismo toma un leve impulso para nuevamente “estancarse” o tener leves fluctuaciones positivas a través de los años **{padrón-corto plazo}**. Hasta son perceptibles las altas barreras de entrada para nuevos emprendedores (oportunismo). Si bien se fueron desarrollando los servicios básicos de infraestructura y más recientemente, se han realizado revitalizaciones importantes, todavía queda un largo camino a recorrer. En cuanto a las estructuras de gobernanzas y las instituciones, se observan accionares de “escritorio”, es decir, lo estipulado normativamente por la actividad, pero que todavía no cumple el rol meramente de institucionalidad como es visto por la teoría expuesta. Es importante resaltar que la conformación de los planes turísticos fue realizada de forma interna y vertical por el órgano de turismo, siendo el primero hecho por una consultoría y el segundo por el ministerio (recordar que actualmente se encuentran en reformulación del plan, lo que los deja sin direccionamiento) sin contar con la participación de los jujeños. Además, se puede observar una dependencia de la Nación, a escala provincial como sectorial, en lo que respecta a la formación de programas y directrices de la actividad turística. Este hecho es observable entre la población que terminó adoptando un pensamiento de esperar que todo llegue desde arriba, entrelazado a la condición identitaria.

Por su parte Salta, lo que respecta a su **ambiente institucional** está formado por leyes, políticas y normas de comportamiento que tienen influencia sobre los agentes/actores de los destinos. Dentro del ambiente institucional municipal de Salta, se formalizaron normas y leyes benefactoras para la organización de la actividad desde los accionares privados (Cámara Privada), hasta el ordenamiento urbano (PRAC) y las leyes financieras y créditos, así como la

56 Ingresados en la clasificación provincial el 8 de septiembre de 2011, a pedido de la Cámara de empresarios hoteleros. DECRETO N° 4764 MINISTERIO DE TURISMO Y CULTURA Expte. N° 16 – 76038/11

ley madre del turismo en Salta. Tanto la secretaria municipal como el ministerio y el gobierno local establecieron (gradualmente) la idea del turismo como actividad de relevancia, hasta ser inserida en la sociedad naturalmente. Al mismo tiempo, cuando se efectuaban las capacitaciones (viajes al exterior) y el BID1, se fue gestando un asociativismo entre los actores y mismo dentro de las instituciones rectoras de la actividad. Esta asociación gestora se fundamentó sobre la idea de desarrollo de Salta-capital destino turístico e incentivó la formación de redes entre los agentes locales de forma informal y formal, además de lograr la aproximación público-privada que dotaría a la futura gestión participativa (supra BUSTOS CARA, 2008; FUENTES, 2013; MOSCOSO, 2014). Se puede identificar un ambiente institucional entre los agentes locales que contribuye al suceso de las transacciones. Las bases del sector privado que se gestionaban desde los años 30, permitieron tener asociaciones comerciales ligadas al turismo, ejemplo: los grupos de agencias, la asociación de resto y hoteles, los grupos de viñedos, los comerciantes de suvenires que se importan por la actividad por percibirla como fuente de ingresos. También se puede observar que todavía falta lograr asociaciones plenas, ya que muchas redes están codificadas por grupos de relevancia, que, si bien permiten la entrada de nuevos actores, denotan gran poder decisorio. Así mismo, se dieron y se dan problemas de asimetría de información entre los agentes públicos y las comunidades originarias (Caso Victoria y Nazareno en el plan BID1). Si bien se está trabajando actualmente en la reducción de esa asimetría, por medio de la asociación ADOPTA (Asociación de Operadores y Prestadores de Turismo Alternativo), todavía es un “ruido” en la comunicación.

Dentro del **ambiente institucional** municipal de San Salvador de Jujuy, también se proporcionaron normas y leyes para la ordenación y coordinación de las bases de la actividad, sin dar a mayores prestaciones, salvo la nueva ley para inversiones, la cual intenta apoyar las inversiones privadas. Las armas en la actividad se centraron en la designación de la Quebrada, dejando de lado necesidades básicas para lograr ser un nodo turístico. Además, esto llevo a que todas las inversiones fueran en el área de la Quebrada, omitiéndose el desarrollo de la ciudad como el posible “nodo de pernoctes” en el Norte (situación trabajada por Salta). Asimismo, se tiene una visión tradicional de la gestión por parte de los agentes, donde se espera que todas las iniciativas sean dadas por el poder público (caso expresado por varios entrevistados H-J-CB-CO-G). Es importante destacar que ambos destinos poseen una estructura institucional

reglamentada de forma similar, contando con organismos (CIFAT, CFT) y entidades privadas (cámara) que se rigen por los mismos parámetros, lo que los hace diferente es la articulación institucional que se presenta en cada destino. Salta posee planificación estratégica y deliberada de forma transversal con actores y agentes turísticos, y se da una articulación de poderes federales, provinciales y municipales de turismo. Esto permitió dar un ordenamiento actoral que favoreció a la consolidación coevolutiva de la actividad.

Es evidente que ambos destinos poseen programas de planificación estructurados, los cuales presentan acciones asociativas y subprogramas de conciliaciones en pos de la actividad en casi todas las vertientes sociales. Esto no deja de ser un documento escrito, que a veces no es totalmente cumplido como fue evidenciado en uno de sus casos con la densidad de relaciones que cada destino posee. También, esto aumenta la suposición de que contar con elementos de gestión como “manual” no sería suficiente para lograr el desarrollo, claramente son las bases sobre las cuales se debería encaminar la actividad, cuestión que muchas veces no es de este modo y hasta ha creado controversias (entrevistado F “gestión de escritorio”).

Las **transacciones** de la ciudad de Salta eran presididas por relaciones de mercado y después de la estructura de gobernanza, paso de ser exclusivamente de mercado para formas híbridas duraderas aún patentes en la actualidad **{padrón- largo plazo}**. Se conformó una estructura híbrida que permitió reducir los costes de transacción del sistema turístico. Es notoria la autonomía de los agentes, pero se logra percibir las relaciones cooperativas en fin de los beneficios mutuos **{padrón-mancomunidad}**, así como también existen instituciones administradoras que actúan como intermediadoras en las acciones formales **{padrón-comunicación regular +}**. Es destacable el accionar de varios líderes de la actividad (Vidal Casa, Romero, Bernardo, entre otros), quienes trabajaron en relaciones a largo plazo y de confianza con las diversas áreas de la actividad. Estos realizaron estrategias turísticas pensadas de formas graduales y duraderas, desde lo público como Romero, lo privado de la mano de Bernardo o Vidal Casas con el sector público y profesional de la actividad.

Las transacciones en Jujuy se ven afectadas por la incipiente aproximación público-privada y por la **desconfianza** arraigada en el sistema institucional político de la provincia y el sector. La actividad comenzó sus pasos tempranamente, pero no logro sentar las bases de forma durable, ejemplo de eso el consorcio al dejar de operar y muchos empresarios que desistieron

de participar en la promoción provincial **{padrón-corto plazo}**. Las pocas asociaciones perceptibles se ven marcadas por la obligatoriedad, como el caso de la Cámara Privada, donde las reuniones son casi impuestas para lograr quorum participativo. Las transacciones de la ciudad de Jujuy se basan en relaciones de mercado y en un marco de verticalidad casi absoluta. Dentro del sector privado tenemos pocos agentes con poder decisorio y se ve una extrema marginalización de los emprendedores o pequeños agencieros, hoteleros y comerciantes. Este aislamiento entre públicos y privados y mismo dentro de cada uno, lleva a pocas relaciones cooperativas, realzando la vocación por los beneficios individuales o de una minoría. Además, observamos accionares público de corto plazo sin estrategias claras y duraderas, la mayoría de estas solo se proyectan a lo que dura el gobierno de turno, lo que aumenta considerablemente los costes de transacción **{padrón- falta de compromiso - individualismo}**.

Las **redes** de Salta trabajan en funcionamiento con otras áreas no directas, lo que conlleva a comunicaciones verticales, horizontales y transversales. Como distinguimos en las redes presentadas, nos encontramos con núcleos cardinales del sistema turístico salteño que coordinan las acciones de sus asociados, al mismo tiempo que se interrelacionan entre ellos en un campo en el cual todos operan. La centralidad se da en el Ministerio de Turismo y Cultura, el cual provee las informaciones y siendo referencia para el sistema productivo **{padrón-confianza}**. Las inversiones e incentivos propulsaron la idea del turismo como un sector beneficioso y oportuno para invertir en renovación empresarial (caso parahoteles, reformas de las instalaciones de negocios). Al mismo tiempo, la frecuencia de las transacciones se vio favorecida con los encuentros semanales y mensuales (como se ve en la red, figura 21 y 46) entre los agentes, esto permite reducir las incertezas por medio del intercambio informacional y abre puertas a nuevas uniones comerciales (hasta mudar hábitos como el de la siesta). En Jujuy, las redes detentoras de poder se centralizan en grupos reducidos y muchos descendientes de familias de tradición. Las transacciones se ven opacadas por el clientelismo que traspasa toda la actividad, desde acomodos laborales, presupuestarios o boicots empresariales (entrevistado M). Además, muchos proyectos o sugerencias son presentados a las entidades públicas sin darles un seguimiento adecuado, aumentando la desconfianza y desprestigio de la entidad pública. La falta de respuesta por parte de la entidad pública a los problemas del

sector es una de las molestias más citadas por los entrevistados G-M-NJ-H-I **{padrón-desconfianza -comunicación regular -}**.

Las relaciones entre las redes públicas son aisladas y con pocas interacciones. Como pudo verse los actores de Jujuy, la actividad se ve centrada en el Ministerio de Cultura y Turismo, quien se ha proyectado desde la visión de nación, creando una relación de dependencia **{padrón-dependencia}**. La participación de la Cámara Privada se encuentra desfavorecida por la falta de asociados y presupuesto, así como la falta de apoyo público. Los actores le otorgan poder representativo al Ministerio, lo que no confiere confiabilidad. Las redes presentadas nos demuestran que los propios núcleos relacionales poseen asociados que participan de forma *“obligatoria, en un sentido de participar por participar”* (entrevistado C). Si bien se realizan reuniones mensuales, los agentes que en ella participan expresan descontento, por la falta de legitimización de las decisiones (caso elección de los presidentes por amiguismo), por la falta de respuesta a sus demandas o necesidades del mercado económico turístico (caso de la modificación de ley para choferes). En este marco, las frecuencias de las transacciones se ven empobrecidas por no generar beneficios, sino al contrario, aumentan la incertidumbre, el oportunismo y condiciona la aproximación entre los agentes.

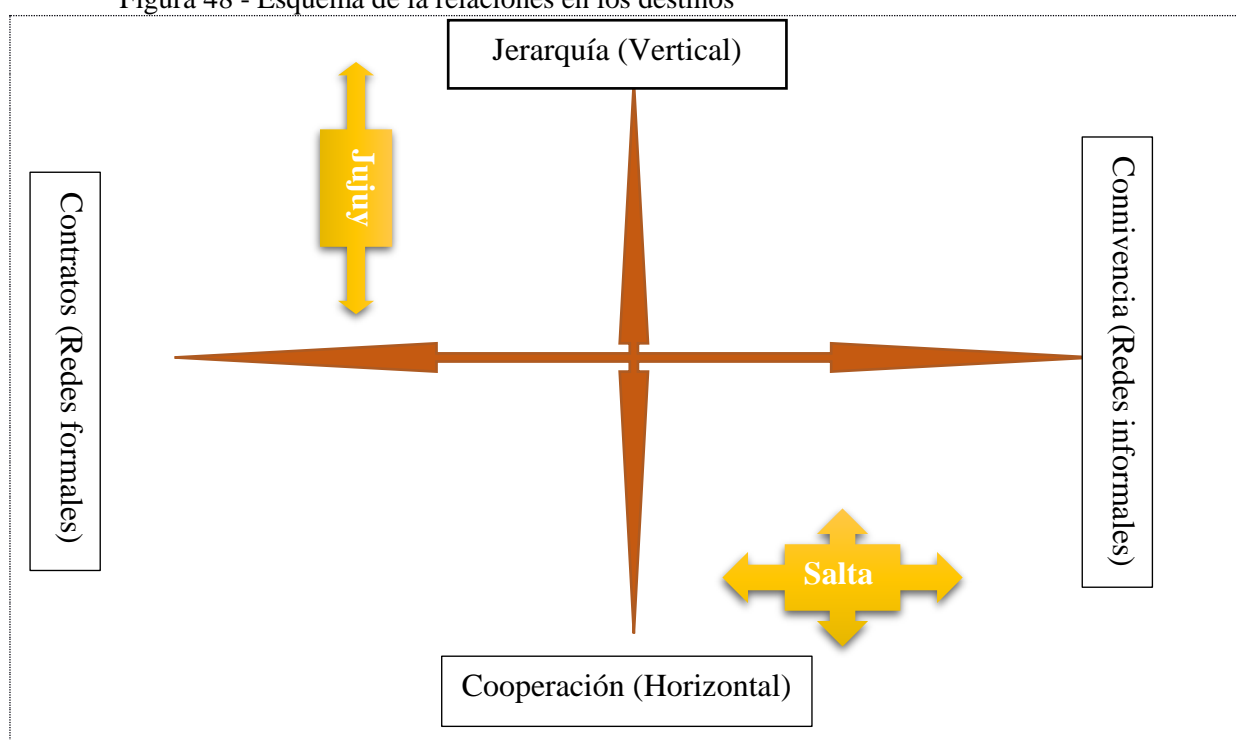
Los problemas de asimetría de información son recurrentes (entrevistado M) generando repelencias entre los agentes públicos y privados, dificultando las transacciones y propiciando el oportunismo. Se está trabajando en la reducción de estos problemas, a través de las reuniones con CIFAT y COPROTUR, pero todavía la desconfianza se manifiesta en todo accionar privado. Respecto a las capacitaciones e incentivos locales, los propios actores desconocen o no participan por pensar que son promesas infundadas. A excepción de las nuevas relaciones con el Consorcio “Destino Jujuy” y la cámara Privada de Jujuy.

Actualmente, ambos destinos están queriendo tomar nuevos rumbos, Salta con el ecoturismo por encontrarse sólidos como destino cultural, ejemplo de esto es la creación de ADOPTA; y Jujuy, en vistas de ser una ciudad nodo del Norte, para lo cual están realizándose mudanzas significativas a nivel institucional, como los nuevos programas de revitalización de artesanías y grupos de formulación de nuevos productos. Así mismo, busca entrar en segmentos nuevos y estrategias bilaterales con los países limítrofes, lo que podría generar un vuelco notorio en la demanda turística a nivel internacional.

6.2.1 Relaciones transaccionales en los destinos turísticos

Como se puede observar las relaciones que se dan entre las diversas redes que conforman los destinos poseen diferentes características transaccionales, además de contar con ambientes y estructuras de gobernanzas asimétricas. Las redes han sido objeto de estudio para el análisis de estos factores institucionales, para un mejor entendimiento presentamos un cuadro de tipo resumen de las redes y sus ejes de acción. A través de un “mapa de orientación conceptual” (MARCON e MONET, 2000) ejemplificado en la figura 48 “Esquema de relaciones de los destinos”, se presentan los cuatro cuadrantes y las dimensiones estructurales. El eje vertical representa los enlaces gerenciales, simbolizando las relaciones de cooperación o de conexión jerárquica; en el eje horizontal, se muestra el grado de formalización de las redes, que varía según la conveniencia informacional de los actores (afinidad) o aquellas establecidas por contratos.

Figura 48 - Esquema de la relaciones en los destinos



Fuente: adaptado de (MARCON y MOINET, 2000 apud (ALSONES e ALESSANDRO PORPORATTI, 2007)

*a) redes verticales – dimensión da jerarquía; b) redes horizontales – dimensión de cooperación; c) redes formales – dimensión contractual; d) redes informales – dimensión de connivencia

Las **redes** de Salta se encuentran en su mayoría entre los cuadrantes de las redes horizontales y verticales con más accionares de dimensión cooperativa, asimismo muestra redes informales y formales caracterizadas por una gran connivencia participativa. Jujuy exhibe redes en su mayoría formales y dentro de dimensiones jerárquicas. Resaltando que muchas de las acciones se manejan por oportunismo. Afirmando las estructuras mixtas - híbridas y jerarquizas de Salta y las estructuras de mercado y jerárquicas de Jujuy.

Cuadro 14 - Recapitulación de las evidencias empíricas relacionadas a las instituciones, redes y transacciones.

CT y Gobernanza	Salta	Jujuy
Gobernanza	Institucional y gestión	Gestión
Racionalidad	Información categórica	Información vacilante
Ambiente	+ Inclusivo	Extractivo

Fuente: elaboración propia con base en el análisis empírico y teórico

Cuadro 15 - Síntesis de las evidencias empíricas

Salta	Jujuy
Confianza	Desconfianza
Relaciones largo plazo	Relaciones corto plazo
Proceso coevolutivo de formación	Proceso abrupto
Comunicación regular +	Comunicación regular -
Autonomía	Dependencia
Compromiso	Falta de compromiso
Mancomunidad	Individualismo

Fuente: elaboración propia a partir de los padrones obtenidos del ATLAS TI.

6.3 SALTA Y JUJUY, DOS DESTINOS TURÍSTICOS CON UNA TRASFORMACIÓN MARCADA POR UN PASADO SOCIOECONÓMICO

Como base de nuestro modelo (ODIT) entrar en la historia de las sociedades y estudiar su dinámica se vuelve sumamente relevante. Para este análisis no solo utilizamos la teoría expuesta en el capítulo tres, sino que también nos socorrimos del trabajo de los autores Acemoglu y Robinson, “Porque las naciones fracasan” (2012). Estos autores trabajan la idea de que los condicionantes del desempeño son las instituciones, en cuanto a su tipo y estructura.

Valiéndose además del legado cultural, pero no como hecho determinante y unívoco, sino como complementar. En su libro explican cómo las instituciones crean incentivos, determinan políticas y dan a la prosperidad o pobreza. Estos autores destacan que las instituciones políticas determinan las instituciones económicas y cómo funcionan (ACEMOGLU e ROBINSON , 2012, p. 59). La línea institucionalista reforzada por los autores se basa sobre los conceptos de instituciones extractivas e inclusivas. Las primeras refieren a aquellas instituciones extractoras de rentas y riqueza con el fin de beneficiarse en detrimento de la sociedad. Las segundas reparten el poder y actúan por incentivos (ACEMOGLU e ROBINSON , 2012, p. 98).

Los resultados obtenidos en nuestro campo se manifiestan de forma análoga con lo esbozado por Molina (MOLINA e RODRIGUEZ, 2005, p. 19) donde establece que “el sistema turístico para lograr su desarrollo no puede dar centralidad a los atractivos turísticos [...]”. Premisa que nos dio el “punta pie” para iniciar el camino para responder nuestro interrogante y que nos lleva a desbrozarnos, en el transcurso de este apartado, entre la teoría y las evidencias empíricas para entender el desarrollo turístico y local de cada destino turístico.

Este autor también define la planificación como instrumento necesario en un destino, pero no como forma de “manual” indispensable sino como un mecanismo para la administración de la planificación. Infiriendo que no debe ser aplicada como un simple documento, por contrario debe ser integrado localmente. Esto convén con la capacidad de planificación, gestión e incentivos de cada destino, donde encontramos que ambos poseen una estructuración planificada dentro de los parámetros normativos de la actividad, difiriendo en su gestión e incentivos. Ambos destinos, Salta y Jujuy, cuentan con una planificación (a pesar de Jujuy estar en reestructuración) que les permite una gestión interna relativamente adecuada, pero es un hecho relevante la conformación y el trabajo integrativo que se ve en Salta. Recordemos que los planes turísticos de Salta se desarrollaron con un equipo diverso e integrado (hasta sin pago de salarios a los participantes), por contrario en Jujuy realizado por medio de una consultora. Este rasgo muestra la mancomunidad e integración de los agentes locales de la capital salteña, hecho hasta resaltado y definido por los entrevistados. Así mismo, nos lleva a pensar que la planificación debe tener una comprensión del local para integrarse en ese espacio identitario y particular a cada destino.

Otro elemento notorio es la integración e incentivos en la capital salteña, los cuales han llegado a una gran porción de residentes dando a una mayor inclusión (cuestión que actualmente continua). Esto también se relaciona con la idea promulgada por Williamson (1998, p. 77) al incorporar que cada forma de gobernanza determinará sus contratos, controles e incentivos. De este modo, evidenciamos que instituciones integradoras darán a formas de gobernanza diversas pero que promueven al desarrollo por medio de mecanismos favorables para los destinos turísticos.

Debemos entender que el bajo nivel educacional turístico de Jujuy es dado por las instituciones económicas. Estas no generan incentivos para la educación e no buscan inducir el progreso de la actividad turística **{incentivos}**. Si bien se observan avances, no se puede obviar que las principales proveedoras de la educación del área cerraron o terminaron sus convenios. Encontrándonos actualmente con terciarios o con el desplazamiento de recursos humanos para Salta por poseer la carrera de turismo en la Universidad Católica y otras instituciones de renombre.

La dimensión institucional y relaciones público-privado-comunidad se corresponden con ciertos puntos de la NEI. En relación a las instituciones informales (creencias, valores, costumbres, etc.) conciben a la identidad local. Como fue descripto por Ander – Egg (1987) y Terry Gregorio (2010) la identidad es un proceso cultural cambiante, el cual es modificado por factores sociales, económicos y políticos pertenecientes a un lugar. Articulándose a lo señalado por Yi Fuan Tuan (1987) cuando establece que una comunidad tendrá afecciones al espacio donde vive y construye experiencias. De este modo la identidad y el espacio-lugar dan grafía a los valores de una comunidad salteña y jujeña, donde estos procesos influenciaron en el marco institucional. Esa identidad es propia al “lugar vivo” y compuesto de elementos heredados del pasado en un proceso histórico continuo (LUKMAN y BERGER, 1968, p.233; FREMONT, 1974; RELPH, 1981; MILTON, 1983; WILLIAMSON, 2000; MARCIO LUIS, 2016). Esto se coteja de forma positiva en los padrones encontrados en Salta, en cuanto al orgullo y arraigo que se transmite en los individuos que estructura la comunidad. Recordemos que esa distinción de arraigo y orgullo fue conferida por Ander – Egg (1987) a la hora de establecer la conexión de la identidad con la conciencia de pertenencia; y que estas constituyen la identidad cultural colectiva en una comunidad. Esta se transforma en una identidad cultural institucional al

compartirse por los miembros de una organización o lugar, permiten la comprensión común de la conducta y sus lineamientos.

Del mismo modo, este hecho nos lleva a la concepción de North (1990) sobre las reglas del juego dentro de las instituciones. Las reglas formales e informales determinan el volumen de los costes de transacción y, por ende, la eficiencia de la economía. Aspecto que se revela en los destinos, en cuanto a las reglas informales que las comunidades presentan frente al arraigo, orgullo y conciencia de pertenencia. Salta muestra mayor conciencia de pertenencia, lo que da a un convencimiento del lugar y de lo que tienen como “producto turístico”, reflejado en cada información verbal. Por su parte, Jujuy, presenta una falta de convencimiento trasladada en este caso, a la actividad turística local.

Desde la geografía humanística la cultura es sinónimo de valores, por lo tanto, la cultura institucional, se construye con valores que hacen tangible la cultura local. Williamson (2000) y Caballero – Miguez (2009) reconocen al espacio y a los procesos sociales como aquellos que se producen de su pasado. Esto condice con lo expuesto en las identidades gauchas y mineras que se enraizaron en cada destino, llevando a la disposición conformacional de instituciones producto de esa conciencia de pertenencia y compatibilidades arraigadas en esa herencia de agricultor o extractor. Por su parte Salta presenta vestigios, observables en la información verbal y documental recopilada, de ese pasado gauchesco, reflejo hasta hoy en día, sea en el accionar cotidiano (ejemplo, ponchos, escudo provincial, etc.) y lenguaje (ejemplo: gauchada), siendo un producto de la actividad agrícola (ejemplo: mancomunidad), de los cuales sienten orgullosos y se preocupan por mostrar y mantener sus tradiciones. Estos elementos intrínsecos y propios de “La Linda”, se trasladaron al ambiente empresarial e institucional de su comunidad. Logrando de este modo permeabilizar las estructuras de gobernanza y dar a instituciones económicas más inclusivas, observables en la actividad turística. Notoriamente este ciclo de inclusión fue iniciado con las instituciones de la época colonial y de la independencia donde se permitió una mayor inclusión participativa de diversas clases sociales. Jujuy, por su parte, demuestra una sociedad condicionada a una falta de pertenencia y orgullo obcecado por las instituciones extractivas conformadas en la época colonial, alimentadas desde la minería, mita y encomienda hasta la actualidad con industrias imperantes. Esto se trasladó a todos los sectores, principalmente observado en el sector turístico, por medio de las barreras de

obstrucción, concentración de poder y coerción por parte de los detentores de poder político. Recordemos que estos detentores de poder se conformaron desde la colonia, donde familias conservaron el poder político y económico. La identidad Jujeña, tan desdeñada, es producto de éxodos que llevaron a instaurarse sobre una falta de pertenencia ancestral y alimentada por las diversas obstrucciones económicas para el enriquecimiento propio de algunos pocos en detrimento de la sociedad. Y me imagino que falta de conexión con el espacio...

Esta identidad construida en el espacio de cada destino facilita la aparición de la vocación turística y la formación del lugar turístico. Apoyados en estas visiones de Bertoncello (2002) y Gómez, Molinar y Vazquez (2014) (respectivamente) nos permiten atestiguar la vocación turística de Salta, así como su conformación de lugar turístico, dada por las cualidades que esta posee en pos de la actividad y que es uno de los factores sobresalientes dentro de su consolidación turística.

Del mismo modo, el espacio, la sociedad, las instituciones y la economía son elementos constitutivos que se transforman “mutuamente”, es decir, la historia económica e institucional local y las relaciones que convergen en el lugar a través del tiempo definirán el desempeño futuro de un destino turístico. En Salta, con el BID1, se fue gestando un asociativismo entre los actores y mismo dentro de las instituciones rectoras de la actividad. Esta asociación gestora se fundamentó sobre la idea de desarrollo de Salta-capital como destino turístico e incentivó la formación de redes entre los agentes locales de forma informal y posteriormente, formal. Conjuntamente permitió la aproximación público-privada, que dotaría a la futura gestión con una visión más participativa. En Jujuy, las redes se crean entorno a estructuras de gobernanzas poco articuladas y obstaculizadoras del desarrollo competitivo del destino. Correspondiéndose a las visiones sobre la gobernanza, en la cual según Bustos Cara (2008, p. 96) y Fuentes (2013, p. 22) instauran que se necesita de la articulación pública, privada y colectiva para alcanzar la competitividad.

Aunando en este tema, cabe destacar lo expresado por Bertucci (2002, p. 4) cuando sugiere que la gobernanza es un factor exigible para lograr un desarrollo sostenible pero que debe poseer ciertas características: una política representativa y participativa; una coherencia política y normativa; y una red de asociaciones entre el estado, el privado y la sociedad civil”. En este mismo eje, Molina (2000, p. 45) plantea que las relaciones deben ser coordinadas por

las instituciones que conforman el sistema y soporte de la actividad turística. En Jujuy, si bien se habla de una política turística, todavía se encuentra en construcción, ya que la propia estructura de gobernanza local continúa engendrando instituciones extractivas.

Acemoglu y Robinson (2012) trazan la idea que las instituciones influyen en el comportamiento de la sociedad por medio de incentivos. Sin dejar de lado la cultura y valores, se centran en la fortaleza de las instituciones y sus incentivos en la sociedad. Ya que, para estos autores, las instituciones pueden orientar las decisiones sociales. Y esto va “forjando el éxito o el fracaso de los países-lugares” (ACEMOGLU e ROBINSON, 2012, p. 15). La idoneidad de los individuos “importa en todos los niveles de la sociedad, pero incluso este factor requiere un marco institucional para transformarse en una fuerza positiva” (ACEMOGLU e ROBINSON, 2012, p. 60). En este punto podemos ver que la identidad local que se fue constituyendo a raíz de las instituciones políticas en los destinos de Salta y Jujuy, que dieron a diferentes instituciones económicas. Además, los incentivos otorgados por dichas instituciones en los ámbitos económicos de la agricultura y minería permitieron una identidad local diferente en cada destino. A través del paso del tiempo estas instituciones se arraigaron y dieron a una identidad desairada en el caso de Jujuy y más integrada en el caso de Salta.

Tanto en los ejemplos dados por estos autores como en Jujuy, podemos observar instituciones extractivas derrame de la historia colonial y persistente en la actualidad. De forma concordante, los autores explican cómo la conquista española se basó en instituciones extractivas por medio de la explotación de los pueblos originarios, dado por medio de la encomienda, mita y minería. Obligando a los nativos a la subsistencia y una economía donde los beneficios eran para la corona. Como es observable en la historia económica jujeña, la expropiación de tierras dadas por la explotación minera y luego por los ingenios azucareros y tabacaleros sólo demuestra esta condición extractiva. Recordemos que los nativos (no solo originarios) eran obligados a trabajos forzosos, con salarios bajos, impuestos dolosos y sometidos a compras innecesarias de productos. Esto enriquecía a la corona y empobrecía a los locales, marcando la identidad de un pueblo desairado y subalterno condicionando con Karik (2005) y Gayatri Spivak (1988). El control autoritario subyugador con patentes de miseria y en pos de garantizar el privilegio a una clase dominante no fue solo dado en la época de la colonia, Jujuy, continuó con esas marcadas instituciones extractivas. Vimos que luego de la colonia

las actividades económicas continuaron siendo regidas por unos pocos, pasando de los españoles, familias descendientes de la corona y aquellos mercaderes adinerados. Pero estos detentores de poder actuaban en la construcción de los marcos institucionales, en este caso extractivo, observables en la política y economía local. Al contar con el control político y peso decisorio pudieron perpetuar su poder e injerencia de control en la sociedad.

Esta relación íntima entre lo político y económico, nos permite entender la manutención de empobrecimiento, diseñado por la elite y un marco institucional perpetuo en el tiempo (ACEMOGLU e ROBINSON, 2012, p. 465). Esto se ve trasladado a cualquier actividad económica, en nuestro caso la actividad turística, la cual no se encuentra lejos de no ser afectada, al contrario, observamos litigios de poder de esas familias tradicionales quienes comandan las barreras de inserción y controlan la actividad {padrón- extractivo}. La perpetuación del poder propicia bajas en el crecimiento y trabas para el cambio, ya que los que comandan el poder son resistentes y tienen miedo de repartir el poder y los privilegios, como lo manifiestan los autores “el poder político estrictamente concentrado, viene siendo usado para generar riqueza para aquellos que ya tienen dinero” (ACEMOGLU e ROBINSON, 2012, p. 16). Además, esa concepción extractivista perpetuó en la identidad local que condice con lo expuesto por Gómez, Molinar e Velazquez (2014), frente a la vocación y “predisposición natural” de los lugares para abrirse al desarrollo turístico.

En el caso de Salta nos encontramos con instituciones semiinclusivas (o llamada por los autores Acemoglu y Robinson de extractivas- inclusivas). La historia demuestra como la economía y política local se tornó más inclusiva, además de como los conflictos se fueron dando y resolviendo por medio de incentivos, convenios y acuerdos. Pasando de una economía agrícola basada en el engorde de mulas, actividades de fiscalización de la corona, ingenios azucareros, las guerras de la independencia, surgimiento de nuevos propietarios de tierras y nuevos grupos de participación sociopolítica (gauchos) y el actual turismo.

Podemos observar como en Salta, al igual que el caso citado por los autores, sobre la “colonización en los Estados Unidos” (ACEMOGLU e ROBINSON, 2012, p. 41), se da el avance económico por medio de incentivos y acuerdos con los nativos. Ejemplo de esto fueron el reparto de tierras entre diversas clases, luego la liberación de los contratos de los esclavos y la creación de la Asamblea general para dar lugar a reglas más equitativas en la época de la

colonia. Con esta participación inicial se dieron nuevos pasos en la “libertad” económica y los derechos políticos, cedidos por las instituciones de Salta. Esos cambios económicos solo se pudieron lograr gracias a la participación mayor de los grupos fundacionales (grupos de gauchos, nativos y criollos), donde adquirieron una cuota de participación, poder y derechos en la sociedad. Como se expuso, el accionar de los gauchos no fue inmediato y se valió de acuerdos y convenios de concesión entre los detentores de poder en ese momento (Güemes, élite ilustrada y terratenientes).

Esto se ve traducido en varias actividades económicas y en el caso de las turísticas, es observable la cantidad de incentivos y acuerdos que las instituciones dominantes han permitido en pos del beneficio mutuo **{padrón- semiinclusivo}**. Claro que esto debe analizarse a nivel municipio, ya que hacia el interior de la provincia estos hechos todavía están en construcción. Así mismo, podríamos decir que Salta está conformada por instituciones semiinclusivas, y que dependerá de la fuerza de cooperación la sobrevivencia de las instituciones inclusivas sobre las extractivas, ya que esta región norte es elitista y por ello, acaece asumir cierto cuidado para paliar futuros problemas económicos por causa de instituciones extractivas, solo bastaría mirar los puntos de crisis económicos de la provincia y sus instituciones para darnos cuenta de tal hecho.

En este punto nos preguntamos ¿por qué las instituciones de Salta son más conducentes al éxito económico que las de Jujuy? La respuesta a esa pregunta reside en la formación de cada comunidad, en los premios del periodo colonial, cuando se instauró la divergencia institucional y económica. También, las instituciones políticas extractivas de Jujuy concentraron el poder en pequeñas elites usufructuarias del poder sin muchas restricciones que redujeran los costes, por consiguiente, las instituciones económicas generadas son estructuradas por esa elite. Estas actividades económicas que se desarrollaron a lo largo de los años en los destinos, no solo nutrieron la perpetuación de las instituciones inclusivas o extractivas, sino que conformaron y transformaron la identidad local. En Jujuy, se percibe un sector público con regulaciones y derechos poco definidos, los cuales limitan la actividad turística. Así, de esta manera, las empresas turísticas que operan dentro de ese marco institucional son ineficientes para aumentar la productividad turística.

En Jujuy toda la gama de estrategias, solo tenían una misión, rebajar los padrones de los nativos al nivel de subsistencia y así destinar el excedente a los españoles. La persistencia de un padrón institucional incompatible con el crecimiento, y que continuó con la estimación económica e inestabilidad política, golpes, guerras, éxodos fueron conformando la identidad de un territorio en un marco de “periferia o subalternados”. En este sentido, pudimos observar un padrón repetitivo en los discursos de los entrevistados y era la consideración de periferia. Este complejo “vira-lata” (RODRIGUEZ NELSON, 1950), responde a esa concepción de inferior, de sublevado, idea que todavía es percibida por los jujeños y conforma su autoestima. Jujuy se coloca como periferia y se legitima inconscientemente como detentor de sumisión, herencia de un pasado social marcado por los hechos, como fue expuesta la identidad del minero. El bajo autoestima y la característica de subalternos o periferia, ha opacado la rica identidad propia de Jujuy, hasta llevado a su pérdida autóctona y orgullo identitario {padrón-autoestima periferia}. Este punto armoniza con la conciencia de pertenencia y orgullo arraigado que conforma la identidad en el espacio-vivido. Esto fue planteado Yi Fun Tuan (2007, p. 149) al establecer que la comprensión de las relaciones envuelve a la sociedad y su ambiente, siendo “la experiencia, la ligación emocional a los objetos físicos y a su simbolismo en la creación de la identidad local”.

En Salta, se dio una sucesión de hechos favorables hacia la penetración de instituciones más inclusivas. Pasar de ser un centro medular de la colonia, a tener tierras fértiles que lo llevaron a superar hasta a Buenos Aires y dar a nuevas conformaciones sociales (gauchos), que persisten aun hoy en día. Esta identidad también reflejada en la identidad productiva agrícola y en los gauchos, se ve en los discursos y en el propio lugar, palpable en cada paso por la ciudad. Como fue analizado, los gauchos lograron la penetración en el sistema por medio de acuerdos entre las elites y gobernantes. Asimismo, la actividad agrícola se fomenta sobre formas de trabajos interrelacionadas y producción cíclica. Asimismo, esta identidad se fue tornando en un elevado conformador de la autoestima, orgullo identitario y la autoconfianza de cada agente productor, como podemos ver en varios discursos de los agentes turísticos sobre “*el creerse, ser el mejor [...]*” (entrevistado H) {**padrón- autoestima-autoconfianza- orgullo**}.

De esta forma, es significativo que mientras el gaucho y agricultor se asocia al entorno protector, proactivo y con acciones coordinadas en conjunto con ímpetu de transformación

continua y a largo plazo (para la preservación de la tierra por ser medio de producción), por su parte, la remanencia minera y de sublevación, se relacionan con los vestigios de extracción contrarios al resguardo del agricultor. Las formas cooperativas del trabajo rural (ganadería y agricultura) se perpetuaron en los padrones identitarios de los individuos como acciones positivas y benefactoras. Salta se identifica por su arraigado carácter agrícola-ganadero, su paisaje colonial y la cultura intrínseca de sus habitantes. Es por esto, que la mancomunidad (palabra reiterada en las informaciones verbales) se refleja en la actividad turística y han llevado a consolidar e impulsar esta actividad económica en pro del desarrollo local. Relacionándose a lo señalado por Relph (1981, p. 100) con respecto a que la “identidad está vinculada a las raíces de los sitios”. Al mismo tiempo, traemos lo citado por Capel (1981, p. 443) , en cuanto al significado y el sentimiento de pertenencia o rechazo respecto de un lugar, cuestión que influye en la ordenación cognitiva (supra (MENDEZ, 1986, p. 13).

Las instituciones inclusivas crean mercados inclusivos, lo que permite que la sociedad realce sus talentos y se generen oportunidades para explotarlos. En el caso de Jujuy se vio como los mercados manejaron los trabajos (mina, mita y encomienda) obligando a la sociedad a trabajar en ellos, del mismo modo se fue dando la actividad turística, especialmente en la zona de la Quebrada. No queriendo decir que los nativos no optaran por esta actividad, sino que su imposición sin tutelar los talentos y cultura propia, han damnificado el presente turístico, ejemplo de eso es el discurso del entrevistado (C). Esa identidad local formada por la existencia de instituciones formales que dieron a la perpetuación de valores, permitió avances en la actividad turística en Salta, donde este nuevo sector se consolida en un ambiente positivo.

Como fue evidenciado en el capítulo de Jujuy, la producción asociada a valores individuales y competitivos evidentes en la época colonial, minería y consiguientes actividades económicas, dieron a la visión de actividades turísticas de corto plazo. Además, estos valores aumentan el oportunismo y la desarticulación, patentizado en las pocas agencias receptoras y asociaciones en pro de la actividad. Del mismo modo, aquellas pertenecientes al sistema se encuentran dentro de un umbral de individualismo que se mantiene hace años, donde estructuras jerárquicas (supra Williamson) de la actividad turística conformaron agentes desarticulados. Este sistema proclive a estructuras de gobernanza inadecuadas e instituciones ineficientes y egoístas, depara en el producto final que hoy es Jujuy. Aquí no se trata de evaluar si la cultura

e identidad local es adecuada o no, se evalúan sus instituciones y su comportamiento en el ambiente que las conforma, así como su implicación en la actividad turística, valiéndonos de las relaciones sociales y sus elecciones. La identidad cultural jujeña debe ser entendida para lograr el correcto funcionamiento de las instituciones que ella alberga, lejos estamos de criticar esa cultura maravillosa y única que posee la provincia.

De esta manera, asumir un proceso de consolidación precisa de un ambiente detentor de una construcción institucional dentro del espacio local o identidad político-social, como fue establecido por Caballero- Miguez (2009, p. 20), para lo cual se precisa una matriz institucional adoptada positivamente por la comunidad y viceversa. Recordando que estas instituciones devienen del pasado y que son resistentes al cambio, de allí la necesidad de su conocimiento. Frente a las evidencias obtenidas por medio del análisis comparativo, constatamos que el esqueleto institucional que forma las estructuras de gobernanzas de los destinos hace a la disparidad del sistema turístico. Revelándonos las razones de la consolidación turística de Salta por encima de la Jujuy, donde Salta se proyectó bajo una estrategia gradual y a largo plazo con estructuras de gobernanzas más inclusivas logrando un desarrollo turístico significativo.

Cuadro 16 - Síntesis de las evidencias empíricas

Salta	Jujuy
Autoconfianza	Periferia
Semiinclusivas	Extractivista
Coalición amplia	Coalición reducida
+ incentivos	- Incentivos

Fuente: elaboración propia a partir de los padrones obtenidos del ATLAS TI.

Desde la concepción pre-turística observamos que Jujuy contaba con atractivos naturales y culturales de gran atracción de demanda turística. Por su parte, Salta ha logrado revitalizar ciertos atractivos urbanos y naturales que le permitieron alcanzar una atractividad post-turística complementaria a la demanda principal que detenta la Quebrada de Humahuaca. Debemos entender que los principales atractivos sobre los que se sustentaron inicialmente los destinos fueron los procedentes de la Quebrada de Humahuaca.

La consolidación turística de Salta se vio dada gracias a las instituciones formales e informales, que junto al proceso coevolutivo e identitario local (gaucho-mancomunidad) crearon redes con relaciones fuertes y de largo plazo. Además, Salta generó la apropiación de la actividad por el salteño, donde este tiene el total convencimiento y orgullo de lo que Salta es

para el mundo, turísticamente hablando. Así mismo, evidenciamos como ese sentimiento de mancomunidad se instauro en los modelos mentales de la comunidad salteña, llevando a ser adoptado como identitario, por consiguiente, trasladado a las tomas de decisiones y relaciones entre los agentes.

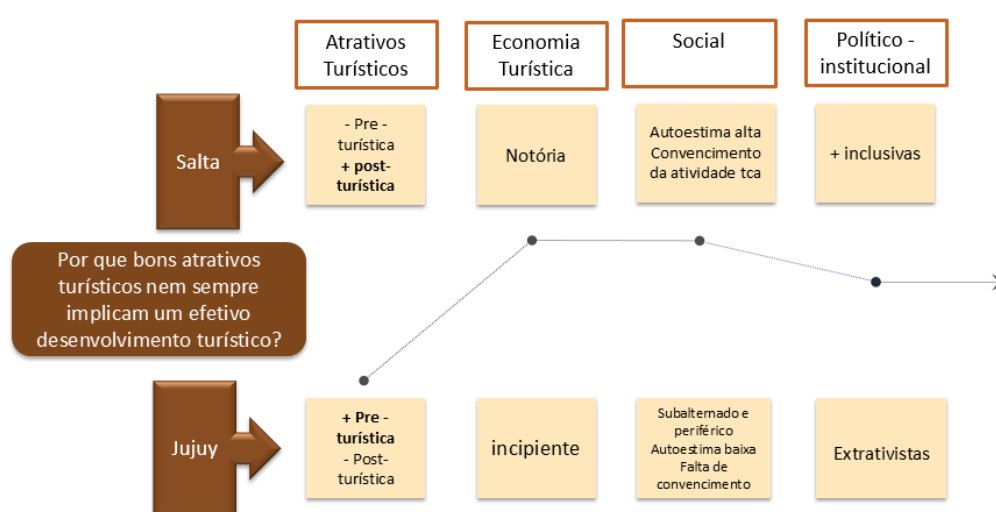
Jujuy está inmerso en un institucionalismo extractivista y una identidad marcada por años de subalternad que no llega a percibir la potencialidad de la actividad turística para el desarrollo de la ciudad y provincia. Esta identidad se vio trasladada en diferentes actividades económicas, específicamente en la actividad turística percibimos como marcó el convencimiento o no de la actividad y, por consiguiente, los actores y agentes locales actuaron de formas divergentes. Las estructuras de gobernanzas poco eficientes y las instituciones arbitrarias de Jujuy instauraron su visión extractiva en la sociedad y, por ende, en la actividad turística condicionando su consolidación.

El análisis realizado nos permite retomar nuestro esquema estratégico de estudio y visualizar los resultados obtenidos. En la “Figura 49” representamos los ejes que conforman cada destino: histórico, político-institucional, estructura económica, social y atractivos. Partiendo de nuestra pregunta y a fin de organizar los efectos que se presentan en cada destino, dividimos dichos ejes dimensionales por destino. Dentro de la perspectiva del desarrollo turístico de cada destino y con la intención de establecer una comparación visible, evidenciamos los factores que se presentan o faltan en cada modelo turístico local, así como dividimos el estudio en una mirada pre-turística y una pos-turística, a fin de dar forma al escenario turístico local de cada. Por su parte, el análisis de los atractivos turísticos nos permitió representar como en Salta se evidenciaron mayores atractivos planificados en la etapa pos-turística y menos atractivos autóctonos en la pre-turística. Inversamente, Jujuy presentó mayores atractivos autóctonos en la etapa pre-turística que planificados en la etapa posterior.

En cuanto a la actividad turística, pudimos observar inicios semejantes en la etapa pre-turística de cada destino, a pesar de darse su apogeo en años diferentes y marcando los indicios de las disparidades institucionales a futuro. De esas disparidades dadas en cada destino, en la actualidad nos deparamos con una actividad turística notoria en la ciudad de Salta, por contrario a San Salvador de Jujuy.

Estos hechos se rectificaron a raíz de las instituciones inclusivas o extractivas que cada destino posee y fue transformándose en una identidad arraigada en: sentimientos subalternado o autoestima, en un despojo de poder o inclusión y en una dependencia o autonomía. Cada destino esta trazado por diversos factores identitarios que promulgaron un modelo mental colectivo, fundador y perpetuador de instituciones benefactoras o perniciosas. Esto concedió a instituciones más inclusivas en Salta y extractivas en Jujuy, evidenciadas en la actividad turística.

Figura 49 - Esquema estratégico de estudio final



Fuente: elaboración propia

Salta y Jujuy, revelan, “como distintos marcos institucionales pueden influenciar el comportamiento organizacional, y como distintas respuestas organizacionales pueden impactar a su vez en las instituciones” (MOLTENI, 2006, p. 11-12). Al mismo tiempo, los agentes turísticos pueden ser modificadores institucionales, dando a nuevas conformaciones que favorezcan o no los incrementos productivos. Reconociendo la diversidad identitaria que puede hacer perdurar la existencia de instituciones dominantes/extractivas o instituciones inclusivas, idóneas de ejercer influencia política y económica. Revalidando, esencialmente, que las instituciones juegan un rol significativo para el crecimiento y evolución de las economías.

Este análisis nos permite responder a porque buenos atractivos turísticos no siempre implican un efectivo desarrollo turístico. Ya que el caso de Jujuy demuestra que a pesar de contar con todas las bellezas escénicas naturales y culturales de primera jerarquía turística no

se logra esa consolidación o desarrollo esperado. Los atractivos turísticos son relevantes al igual que la infraestructura y la planificación, pero ellos por si solos no llevan a nada. Por esto, la idea de que los atractivos turísticos son la materia prima y panacea para el desarrollo turístico de un destino es errada. Lejos nos encontramos de esas teorías estáticas del espacio y la concepción errónea de “vocación turística” desde los atractivos. Debemos entender que la actividad turística no es un proceso simple y escueto. Por contrario, la dificultad de coordinación que conllevan los atractivos hace todavía más difícil su encaje en esa condición de panacea. Por su carácter multidisciplinar y paradójico, el turismo es un sistema complejo y sus problemas son más difíciles de determinar que por un simple hecho de atraktividad o de planificación, claro que tampoco se puede negar su preeminencia. Pero como se ve, si esto fuese la única condición necesaria para lograr el desarrollo, entonces Jujuy por contar con el atractivo estrella del norte tendría una consolidación turística exitosa. Con esto no queremos decir que no pueda lograrlo, por el contrario, solo evidenciamos el por qué no sucedió, cuestión que puede ser contrarrestada en cualquier momento a través de una transformación consiente y gradual.

Así es evidente que para lograr el avance es necesario contar **con buenas estructuras de gobernanza**. Tornando evidente que acciones y coordinaciones que disminuyan los costes de transacción son necesarias para la eficiencia y consolidación de los sistemas turísticos. A fin de entender esas relaciones entre los agentes del sistema turístico local, y sus estructuras de gobernanzas, debemos entender que estas implican arreglos institucionales complejos sin un padrón estándar, lo que hace aún más difícil su estudio y, por ende, específicas de cada lugar e historia vivida.

Sabemos que el turista consume los atractivos *in situ*, lo que vincula un accionar de consumo local con todas sus cualidades y malezas intrínsecas. Esto genera una complejidad profunda del sector, la cual no puede ser superada por simples medidas políticas de expansión de infraestructura o planta turística, planificaciones de escritorio o centralidad específica en un atractivo. Considerando lo expuesto y en concordancia con Molina (2005) los destinos turísticos, además de contar con atractivos turísticos, necesitan sobre todas las cosas, procesos continuos de mejora que les permitan pasar de una ventaja competitiva a una comparativa. Para que la actividad turística se consolide, se debe avanzar en buenas estructuras de gobernanza que regulen las acciones de los agentes/actores del destino en cuestión. Los destinos deben

comprender el espacio-vivido junto con sus instituciones y ambiente local para dar a instituciones inclusivas y así permitirá consolidar buenas estructuras de gobernanzas que faculten al desarrollo turístico.

De lo observado en campo sobre la actividad turística en Salta y Jujuy, podemos percibir sistemas turísticos diferentes, dada su conformación institucional e identitaria particular. Ambos destinos turísticos, poseen estrategias turísticas que se regularizan según las normativas generales de los planes nacionales y directrices internacionales de la OMT. Esto es visible en cada uno de sus planes, más allá de las disimilitudes que poseen para su concepción organizacional y accionar.

Además, divisamos que la atraktividad de mayor jerarquía se encuentra radicada en la Quebrada de Humahuaca, destino turístico dentro de la provincia de Jujuy y situado a 137 km de la capital San Salvador de Jujuy. A pesar, de Jujuy contar con este atractivo y gozar con todos los elementos para ser el nodo de conexión, la provincia hermana, Salta, ha logrado ocupar dicha posición (distancia desde Salta aprox. 230 km). Esto nos lleva a reflexionar que, a pesar que la planificación, los atractivos y la infraestructura sean elementos tan difundidos, todavía nos enfrentamos con destinos que poseen buenos atractivos y no implican un desarrollo turístico.

El desarrollo turístico exige un desempeño integrado con estructuras de gobernanzas complejas, las cuales deben ser contempladas dentro de la planificación turística ya que los costes de transacción en la actividad turística son elevados. Si los costes no son controlados inviabilizan cualquier destino, posea o no atractivos de relevancia. Por eso, para que el sector avance, necesita de la participación de una red de agentes de diversos sectores económicos, los cuales deben actuar coordinadamente para el éxito de los productos turísticos. El carácter multidisciplinar del sistema turístico lleva a aumentar las posibilidades de comportamiento oportunista, asimetrías de la información e incertidumbre en las transacciones. Por ello, contar con estructuras de gobernanzas adecuadas e inclusivas permitirá construir o transformar identidades locales conformadas en un espacio propenso para una economía de desarrollo turístico.

7. CONSIDERACIONES FINALES

El presente trabajo investigativo partió de la base del turismo para el desarrollo local. Al mismo tiempo se presentó como la teoría centrada en los atractivos y las reiteradas planificaciones turísticas fomentadas en la actividad han llevado a la perspectiva del desarrollo turístico como un factor derrame de poseer buenos atractivos turísticos y una vasta infraestructura. Estas “claves del éxito” han sido fundamento de varios gobernadores y especialistas turísticos para establecer la actividad en la concepción de panacea para los países en vías de desarrollado, especialmente en Latinoamérica. Estas premisas no han quedado fuera de la realidad turística Argentina, y se han transferido a través de los planes federales de turismo y el fomento de la actividad a las regiones del país, en este caso al noroeste (PROFODE y PFETS 2016).

La importancia de las competencias municipales para el desarrollo de los destinos turísticos nos exige a tomarlas como unidades de análisis para el estudio de las relaciones que se dan analógicamente a la actividad turística, en el espacio y principalmente las instituciones que ellos albergan. La explotación turística de las provincias del norte ha pasado por modelos y planificaciones turísticas de bases similares y aplicaciones diversas, pero estas se han visto desarrolladas en sociedades diferentes. Las sociedades a veces pueden quedar adheridas a instituciones disfuncionales sea en la ausencia del estado de derechos o en el sistema turístico que falla en la ejecución de los mismos. Cuando esto ocurre, es más difícil formar asociaciones para reformar las instituciones anidadas en el seno de cada destino turístico. Lo que puede dar al aumento de las instituciones extractivas o detrimento de las instituciones inclusivas (o semiinclusivas) como el caso de San Salvador de Jujuy y Salta, respectivamente.

Los dos destinos seleccionados poseen una transformación turística diferente, pero se han basado en los lineamientos comunes e instaurados a nivel global. En ambos casos, Salta y San Salvador de Jujuy – municipios capitalinos, tienen en su accionar al turismo como política de estado y cuentan con la modalidad turismo cultural y natural por excelencia.

Pese a contar con bases turísticas iguales, las estructuras institucionales pre-turísticas evidenciadas y, por consiguiente, la conformación de sus agentes económicos ha propiciado a

diferentes actividades económicas en la actualidad y con ello, un tipo diferenciado de consolidación turística. Estos cambios o acciones persistentes institucionales y económicas pre-turísticas han conformado lo que es la actividad turística actual y son factores que justifican las diferencias de desempeño en cada caso estudiado. Actualmente podemos ver estas disparidades, en la oferta y demanda turística, en la identidad social y hasta en la propia ordenación urbana.

El breve diagnóstico y los análisis comparativos de los destinos nos demuestran dos realidades diferentes. A fin de entender estas realidades, nos valimos de nuestros objetivos y supuestos, los cuales fueron nuestras guías en toda la investigación. Abordando la misma desde nuestro objetivo general y específicos, de modo de evidenciar los factores que llevan a que buenos atractivos turísticos no siempre impliquen un efectivo desarrollo turístico, desglosamos el análisis en describir e comparar las características y atractivos turísticos principales de cada destino turístico, presentamos los diseños de planificación, institucionalismo y gobernanza que posee cada destino turístico para cada modelo de desarrollo turístico, así como mapeamos los actores públicos-privados implicados en ese desarrollo y sistematizamos las experiencias turísticas generadas a partir desde lo sociocultural y el sistema productivo económico de los casos de estudio.

Los objetivos se vieron entrelazados con nuestros supuestos a fin de demostrarlos partiremos de los mismos:

El primer supuesto se refiere a que los factores políticos-institucionales-administrativos que interaccionan en cada destino, tanto las transacciones relacionales como el fortalecimiento institucional dentro sistema productivo, son una alternativa para el desarrollo turístico. Su análisis fue abordado principalmente desde la NEI, para comprender y reconocer como los diseños de planificación, las relaciones institucionales y las buenas estructuras de gobernanzas ayudan al correcto funcionamiento de los factores institucionales y como auxilian al estudio turístico. Estas buenas estructuras de gobernanza han demostrado la minimización de costes de transacción en los destinos, constatándose que en Jujuy la falta de adecuadas estructuras es un limitante para la consolidación turística. Por su parte, Salta, demuestra buenas estructuras que han fortalecido el sistema productivo local, generando constantes incentivos a la actividad y siendo instituciones más inclusivas formadas por un proceso coevolutivo.

Fueron mapeados los actores de cada destino para estudiar los efectos relacionales de las redes correspondientes a cada destino, lo que luego fue la base para la determinación de las dimensiones dadas en las transacciones de esas redes. Lo que arrojó mayor cantidad de frecuencias relacionales en Salta, lo que permite mayores intercambios de información y asociaciones directas e indirectas y dando a una articulación en red. Jujuy presentó mayor oportunismo y desconfianza o poca credibilidad en las transacciones institucionales, llevando a incurrir en mayores costes de transacción. Notándose una elevada abstinencia y resignación al trabajar articuladamente y en mancomunidad.

El segundo supuesto se refiere al contexto sociocultural y como el reconocimiento de una identidad cultural colectiva productiva diferente y particular de cada destino tiene influencia en el desarrollo turístico. Para esto, se sistematizaron las experiencias turísticas generadas desde lo sociocultural y la identidad local junto al sistema productivo económico de cada destino.

En la mirada micro analítica del histórico productivo, económico y social de cada destino se manifiesta dicho supuesto, en el cual los contextos socioculturales influyen sobre las instituciones informales y, por consiguiente, en las formales. Los valores arraigados en los individuos se transformaron en una identidad colectiva social, que afectaron y afectan en los modelos mentales para la toma de decisiones, en la articulación de las redes y como se dan las relaciones, dando a una determinada elección de estructura de gobernanza. Jujuy se basa sobre relaciones de corto plazo y oportunistas, inferencia de un pasado subalternado, extractivo y legitimado como tal por su pueblo. Lo que lleva a procesos de cooperación reducida y accionares individualistas. Salta se conformó, desde una sociedad más inclusiva, dada su conformación identitaria con bases en la producción, preservación, consenso coalicionar y mayor autoestima. Esto abrió las puertas para que los agentes económicos públicos y privados, hasta otros agentes de otras áreas puedan dar a la consolidación de Salta como destino turístico nodular del norte.

Los destinos nos permiten mostrar como la sociedad civil siendo agente de cambio permite la construcción de nuevas instituciones. En Salta, fue observado como las asociaciones y relaciones en red crean instituciones sólidas y a largo plazo, a pesar de sufrir discrepancias o algunos intereses individualistas. Las redes permitieron dar poder a varios agentes, abriendo

mano para acuerdos empresariales como lazos políticos y reducción de barreras en el mercado, lo que facilitó la consolidación turística de Salta.

Los destinos turísticos se configuran dentro de un espacio, donde la actividad turística se hace presente. El espacio, entendido desde la geografía humanística, permite razonar las relaciones que se dan entre el ambiente y la comunidad. Se debe entender que la actividad turística se da en un lugar geográfico, el cual está impregnado de una identidad propia. Desde la mirada de la GH, comprender el espacio permite estudiar sentimientos de una comunidad dadas en un lugar específico, según Yi-Fu Tuan, los espacios reflejan los sentimientos y mentalidad de los residentes. Esos sentimientos de “arraigo, amistad y simbolismo” (TUAN, 2007) otorgados por ese lugar han sido evidenciados en los destinos turísticos de Salta y San Salvador de Jujuy, demostrando una identidad diferente en cada comunidad y como esta determina ciertos padrones institucionales que permiten y propician determinadas estructuras de gobernanza. Dada la relevancia del lugar turístico - que es cargado de una afectividad y simbolismo, se ve la necesidad de abordar la actividad turística desde esta perspectiva, lo que permite entender como el local percibe el lugar y se transforma en un agente de cambio según sus construcciones mentales e identidad cultural colectiva, punto relevante tratado para analizar el fenómeno social turístico y su papel en el espacio de nuestros destinos turísticos.

Para la descripción y comparación de los atractivos turísticos principales de cada destino turístico, se trabajó con la ponderación de jerarquías a fin de determinar las características particulares a cada destino - destacando los atractivos de mayor demanda y los atractivos de cada ciudad, o provincia cuando era pertinente. Observándose la prevalencia del atractivo Quebrada de Humahuaca por los turistas que visitan ambos destinos, pero evidenciando un mayor pernocte y fidelidad en Salta, siendo Jujuy potenciado del atractivo. Sabiendo que la baja rivalidad en el consumo y el bajo potencial de exclusión de los atractivos, por la demanda y oferta de ambos destinos, se da un ambiente propicio para las prácticas de comercialización por cualquier prestador turístico. Se debería presentar acuerdos institucionales entre ambos destinos para dar cuenta de esas particularidades.

De esta manera, la particularidad dúctil del atractivo nos permite evidenciar que contar con buenos atractivos turísticos no sería suficiente, sino entonces ¿Por qué Jujuy no se desarrolló turísticamente como nodo central del norte? Acaso, ¿no es suficiente tener un

atractivo declarado patrimonio de la humanidad para dar a esa consolidación turística? La respuesta sería no, nuevamente, contar con buenos atractivos turísticos no siempre implica en un efectivo desarrollo turístico, para lograrlo se debe contar con buenas estructuras de gobernanzas, acuerdos e incentivos institucionales establecidos y consolidados adecuadamente según el contexto en el cual están inseridos los destinos turísticos. Además, se deben vigorizar instituciones inclusivas que respondan al modelo sociocultural identitario local, salvaguardando la identidad propia del destino y velando por instituciones políticas y económicas benefactoras al sistema turístico.

Esto también demuestra como la centralidad de las instituciones turísticas en ese afán, contando con un plan turístico y direccionando incentivos para el desarrollo de la infraestructura, no responde a una adecuada estructura de gobernanza (como se vio en los planes analizados). El proceso de consolidación debe comprender los modelos mentales locales y que permiten la creación ideológica e institucional dentro de un proceso coevolutivo. Este proceso debe abarcar la expansión de buenas estructuras institucionales que acompañen la infraestructura y los atractivos turísticos, porque claramente son elementos que no se pueden obviar dentro del sistema turístico.

Agregamos que, mismo Salta presentando instituciones más inclusivas, debe trabajar en su fortalecimiento por poseer vectores extractivistas que pueden llevar a la caída del sistema turístico o a la concentración de ese “modelo exitoso” en la ciudad capitalina sin llegar a toda la provincia. Además, no debemos caer en la universalidad de este “modelo exitoso”, pues el mismo responde a los factores particulares de ese destino. Lo que vale consideración son las redes y sus relaciones, los incentivos apropiados a cada particularidad como un ejemplo a ser analizado y lo que determinan buenas estructuras de gobernanza, pero no tomado como padrón para cualquier lugar que quiera desarrollarse turísticamente, recordemos que cada comunidad tiene su “espacio vivido” e interactúa con él mismo de formas diversas. Ningún “modelo” responde a un ideal perfecto, pero comprender la visión micro y macro analítica de la NEI nos permite entender y optimizar los factores locales y por consiguiente formar modelos de gobernanza satisfactorios.

Las conclusiones derivadas de este estudio nos permiten reflexionar sobre las estructuras de gobernanzas en los destinos. Es imprescindible que las instituciones público-privadas

trabajen en pro de una asociación legítima, ya que no basta reunirse por el simple hecho de una obligación de presencia. Los encuentros deben aumentar la comprensión y comunicación verdadera, disminuyendo así la incertidumbre y el oportunismo. Promover los debates entre los actores de todo el municipio permitiría involucrarlos en la realidad local y así, lograr una cooperación mutua para dar solución a aquellos problemas turísticos. Las políticas turísticas deben contribuir para que los agentes piensen en mancomunidad, despertando el interés verdadero de formar redes como conducta, entendiendo el significado y los beneficios que estas pueden proporcionar a la actividad turística. Al lograr el respeto y compromiso por estas asociaciones en conjunto con una comunicación fehaciente evitaría el individualismo en las acciones turísticas. Solo se podrá disminuir los altos costes de transacciones con cambios en las experiencias de la sociedad local y las instituciones que las componen. Comenzar a percibir la cooperación como un beneficio y no como un limitante traería frutos al municipio de Jujuy y el resto de la provincia.

Hay algunos aspectos a ser observados en Salta, entre ellos, la necesidad de perpetuar los accionares mancomunados a otros municipios a fin de transmitir este éxito local a la provincia. Además, es importante que se reconozcan las instituciones extractivitas a fin de erradicarlas, ya que se observó que el destino se compone de instituciones extractivitas-inclusivas o semiinclusivas que podrían obstaculizar el desempeño logrado al momento.

7.1 LIMITACIONES, CONTRIBUCIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

La principal limitación de este estudio es consecuencia directa del método utilizado, un estudio de caso. Las conclusiones y resultados presentados responden a una particularidad de cada realidad estudiada, es decir, a cada destino turístico. De acuerdo con la generalización analítica, acuñada por Yin (1994), los casos no corresponden a una “muestra” replicativa del fenómeno y, por lo tanto, los resultados no pueden plantearse como análogos para otro destino turístico. Por ser un estudio comparativo entre dos casos específicos, no es posible asegurar que las conclusiones pueden generalizarse, por eso, otras investigaciones deben ser realizadas. Debemos rever constantemente el contexto y temporalidad de los destinos turísticos, ya que estas variables son fluctuantes y cambiantes continuamente.

Además, la recolección de datos en campo se vio trazada por los horarios reducidos de las entidades públicas y la resistencia a brindar información sobre las instituciones analizadas. Nótese, que las barreras informacionales son un problema nacional y no meramente local. Esto puede generar un viés involuntario por parte de los entrevistados.

Líneas investigativas futuras pueden derivarse de estas limitaciones, ya que profundizar en la cantidad de entrevistados permitiría recaudar mayores redes informacionales, especialmente lo que confiere a los años 2016 en adelante, dadas por los últimos cambios de gobernación en las entidades turísticas y recordando la contemporaneidad de la economía de costes. Futuros trabajos podrían trabajar un enfoque combinado entre una abordaje cualitativa y cuantitativa; ampliar las entrevistas flash para entrevistas semiestructuradas entre los habitantes. Así mismo, podría darse una correlación cuantitativa entre las teorías de costes de transacción y acción colectiva y abarcar elementos para el análisis de las decisiones y redes de cada destino. Este tipo de estudios deben ser constante, como fue evidenciado las estructuras de gobernanzas no son estáticas, estas son sujetas al cambio y para un correcto entendimiento de los modelos de gobernanza de los destinos debe valerse de constantes aportes. Este hecho nos lleva a poder relacionar los resultados actuales con las teorías políticas como el ejemplo de *path dependency* o los procesos de cambio institucional gradual dentro de las políticas públicas turísticas a partir de modelos de coaliciones y *stakeholders*, centrada en la detección de los agentes principales y sus elementos estratégicos que provocaron las transformaciones institucionales graduales.

Las contribuciones más relevantes de esta investigación han sido las siguientes:

Revisión conceptual y estudio de las teorías de la nueva economía institucional y geografía humanística. Especialmente por potencializar la aplicación teórica de temas subutilizados hasta el momento en la actividad turística.

Uso de la técnica fotográfica como auxiliar para recaudación de información documental, tomándola como imagen-texto.

Diseño de redes y análisis de densidad conectiva entre las instituciones, a través de las redes Gephi. Permittiéndonos, concluir que la orientación transaccional y estratégica, se logra a través de la calidad de oportunidades de interacción entre los actores del sistema turístico dado por sus respectivas estructuras de gobernanza.

Elaboración de un estudio que analiza el proceso del desarrollo turístico desde una visión del espacio, historia, identidad e instituciones que conforman un destino. Lo cual permite entender los procesos de transformación de un lugar en destino turístico.

Además, se describen, analizan y explican los factores que contribuyen al desarrollo turístico local, desde la visión pre y post-turística, las estrategias, la identidad social e instituciones; dichos factores deben ser estudiados y tomados en cuenta al momento de las planificaciones turísticas.

Principalmente, esta investigación nos permite reflexionar sobre la centralidad de los atractivos turísticos y dar una nueva perspectiva dentro del marco teórico aplicado en el área. Trayendo también, el espacio como lugar de interacciones - como un espacio-vivido, que nos permite ver la experiencia turística y su producción, en función del ambiente. Así como permite aplicar a NEI, como instrumento para el análisis de las estructuras de gobernanzas y ofrecer un marco teórico sobre los elementos institucionales e socioeconómicos. Por su parte, la GH, reconoce el factor humano en el espacio y su conformación identitaria. Estas teorías juntas posibilitan el reconocimiento y comprensión de la interacción entre el mercado y los costes de transacción, que no solo nos permite entender las relaciones de una sociedad frente a la toma de decisiones, si no que también nos consiente a explicar los factores que dan a un efectivo desarrollo turístico.

8. REFERÊNCIAS

2025, P. F. D. T. S. **MINTUR**. MINTUR. Buenos Aires, p. 147. 2016.

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. **Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, a prosperidad y la pobreza**. Buenos Aires: Ariel, 2012. 608 p.

ACERENZA, M. **DESARROLLO SOSTENIBLE Y GESTION DEL TURISMO**. 2. ed. Mexico: Trillas, 2008.

ACERENZA, M. **Gestion Municipal del turismo**. 1. ed. Mexico: Trillas, 2008.

AIRES, O. T. D. B. **Informe anual**. Observatorio turistico de Buenos Aires. Buenos Aires, p. 37. 2015.

ALBAN, M. S insustentabilidade do turismo no Brasil e o sucesso de Praia do Forte: uma análise exploratória com base na nova economia institucional. **Turismo em Analise**, Sao Paulo, v. 19, n. 1, p. 3-24, Mayo 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/14139/15957>>. Acesso em: 13 Junio 2016.

ALBUQUERQUE, F. **Desenvolvimento economico local e distribucao do progresso: uma resposta as exigencias do ajuste estrutural**. Fortaleza, p. 151 p. 1998.

ALSONES, B.; ALESSANDRO PORPORATTI, A. A PERSPECTIVA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NA FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO. **RAE- electronica**, Sao Paulo, v. 6, n. 1, p. 25, junio 2007. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3995&Secao=FÓRUM&Volume>>. Acesso em: 2 enero 2018.

ANDER EGG, E. . **Metodología del Trabajo Social**. Alicante: Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas, 1982.

ANDER EGG, E. . Desarrollo de la comunidad, desarrollo local y acción municipal. In: ANDER EGG, E. . **Metodologías y practica del desarrollo de la comunidad**. 10º. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1987. Cap. 5, p. 330.

ANTÓN CLAVÉ, S. Y. G. R. F. Planificación territorial del turismo. **UOC**, Barcelona, n. ISBN 84-9788-322-5, p. 216, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322006000400005>. Acesso em: 6 junio 2017.

AROCENA, J. **Desarrollo Local: un desafio contemporaneo**. Montevideo, Uruguay: Universidad Catolica , 2002.

ATLAS total Clarin de la Republica Argentina. 1. ed. Buenos Aires: Argentino S.A, v. 22, 2008.

BARDIN, L. **Analises de conteudo**. 2. ed. Sao Paulo: Edições 70, 2011.

- BARTHOLO, R.; SAN SOLO, D. G.; BURSZTYN, I. **Turismo de base Comunitaria: diversidade de olhares e experiencias brasileiras**. 1. ed. Rio de Janeiro: Letra e imagem, v. 1, 2009. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/TURISMO_DE_BASE_COMUNITARIA.pdf>. Acesso em: 2 julio 2016.
- BELL, E.; DAVISON, J. Visual Management Studies: Empirical and theoretical approaches. **International journal of Management Reviews**, n. 15, p. 167-184, abril 2013.
- BENI, M. C. Sistema de Turismo - SISTUR: Estudo do Turismo face à moderna Teoria de Sistemas. **Turismo em Análise**, Sao Paulo, v. 1, n. 1, p. 15-34, may 1990. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63854/66610>>. Acesso em: 1 sep 2017.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **The social construction of Reality**. 2. ed. Buenos aires: Talleres Graficos, 1972. Original: Doubleday, Garden City, NY. 1966.
- BERTONCELLO, R. (T. Y. T. O. P. O. M. A. Y. Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. **Aportes y transferencias**, Buenos Aires, v. 6, n. 2, p. 29-50, 2002.
- BERTUCCI, G. (. Strengthening Local Governance nance in Tourism -Driven Economies. **Statement prepared for the International Colloquium on Regional Governance and Sustainable Development in Tourism -driven Economies Strengthening.**, Cancun , p. 1-7, 2012.
- BLANCO, M. **Guía para la elaboración del plan de desarrollo turístico de un territorio**. (Convenio de colaboración entre el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) Costa Rica y Programa de Desarrollo Agroindustrial. Costa Rica. 2008.
- BOLETIN OFICIAL, G. P. **Boletín Oficial 1944**. Gobierno de la Provincia. jujuy. 1944. (VI).
- BOTO DE CALDERRARI, S. La política de recursos jujeña durante el proceso de conformacion del Estado nacional: 1853-1885. In: _____ **Avances de investigacion 1**. Jujuy: UNJu, v. 1, 1993.
- BOULLON, R. **Planificacion del espacio turistico**. Mexico: Trillas, 1990.
- BRAMWELL, B. Governance, the state and sustainable tourism: a political economy approach. **Journal of Sustainable Tourism**, Inglaterra, v. 4, n. 19, p. 459-477, Febrero 2011. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/loi/rsus20>>. Acesso em: 02 agosto 2017.
- BRASILEIRO, M. . M. J. . E. C. L. **Turismo, cultura e desenvolvimento**. Campina Grande: EDUEPB, 2012. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/7y7r5/pdf/brasileiro-9788578791940.pdf>>. Acesso em: 5 mayo 2016.
- BUSTOS, C. teoria de la ccion territorial. Accion turistica y desarrollo. **Aportes y Tranferencias. Universidad Nacional de Mar del Plata**, Mar del Plata, v. 1, n. 12, p. 86-104, 2008. Disponível em: <<http://nulan.mdp.edu.ar/364/1/Apo2008a12v1pp87-104.pdf>>. Acesso em: 7 agosto 2016.

CABALLERO - MIGUEZ, G. El papel de las instituciones en la geografía humana: un enfoque desde la economía institucional. **Economía, sociedad y Territorio**, Toluca, v. 9, n. 29, p. 1-31, abril 2009. Disponible en: <. >. Acceso en: 27 diciembre 2017.

CAPEL, H. S. **Filosofía y ciencia en la geografía contemporánea**: una introducción a la geografía. 1. ed. Barcelona: Barcanova, 1981.

CASAS, J. Relatos del pasado. **El Tribuno**, Salta, 9 Mayo 1976. 34.

CARY, NELSON E GROSSBERG, LARRY (eds.). *Marxism and the interpretation of Culture*. University of Illinois Press. Chicago. 1988.

CLAVE, S. A.; GONZALEZ REVERTE, F.; AT EL.. **Planificación Territorial del Turismo**. 1. ed. Barcelona: UOC, 2005.

COASE, R. H. The problem of the social cost. **Law and economics**, Chicago, v. 3, p. 1-44, octubre 1960. Disponible en: <<http://www.jstor.org/stable/724810?origin=JSTOR-pdf>>. Acceso en: 4 dic 2017.

CONTI, V.; RASPI, E. De las guerras de la independencia a la organización del estado 1810-1852. In: TERUEL, A.; LAGOS, M. **Jujuy en la Historia, de la Colonia al SXX**. Jujuy: UniUNJU, 2006. p. 117-127.

COSTA, M. M. LA ÉLITE JUJEÑA A FINES DEL PERIODO COLONIAL: Gobernaciones Intendencias, pérdida de privilegios y usos de la justicia (Argentina, siglos XVIII-XIX). **Americanía. Revista de Estudios Latinoamericanos.**, Sevilla, v. 4, p. 161-192, jul-dic 2016. Disponible en: <[file:///C:/Users/Martin%20PC/Downloads/1768-7129-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Martin%20PC/Downloads/1768-7129-1-PB%20(2).pdf)>. Acceso en: 7 nov 2017.

COSTELIO, M. N. **EL tren a las Nubes**. Salta: Milor, 2008.

COVA, M.; ZULEMA, ., Ranking of tourism resources in Cathedral Parish, Heres Municipality, Bolívar State. **Espacios**, Caracas, v. 35, n. 1, p. 4, 2012. Disponible en: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n01/14350104.html>>. Acceso en: 4 Febrero 2017.

DENZAU, A.; NORTH, D. C. Shared Mental Models: Ideologies and Institutions. **KYKLOS**, St Louis, v. 47, n. 1, p. 3-31, 1994. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6435.1994.tb02246.x>>. Acceso en: 15 enero 2018.

DENZIN N, L. Y. **Handbook of qualitative research**. OAKS. 2000.

DREGDE, D.; JAMAL, T. Progress in tourism planning and policy: a post-structural perspective on knowledge production. **tourism management**, Denmark, n. 51, p. 285-297, June 2015.

DUNJO, C. **CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO EN LAS REGIONES TURÍSTICAS Argentina**. Congreso de Turismo: "El Turismo y los Nuevos Paradigmas Educativos". Usuahia : [s.n.]. 2013. p. 29.

EKONOMIAZ. La nueva economía institucional. **Revista Vasca de Economía**, Vasco, 2011.

ERLANDSON, D. A. . H. E. L. . S. B. L. . & A. S. D. **Doing naturalistic inquiry: a guide to methods.** California: Sage, 1993.

ESTRUCH, D.; BECERRA, M. F. Alcaldes de minas, capitulares, cateadores y mineros. Una reflexión sobre las administración de la justicia en las causas mineras de la puna de Jujuy (siglo XVII). **Rev. hist. derecho- Scielo**, Buenos aires, v. 42, p. 1-21, jul./dic 2011. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-17842011000200001&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 11 noviembre 2017.

FANDOS, M. P. P. **La modernización fiscal y sus respuestas sociales. Tucuman y Jujuy en la segunda mitad del siglo XIX**". Rosario: Prohistoria, 2010.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F. D.; MACCHIONE SAES, M. S. **Competitividade: mercado, estado e organizaoes.** Sao Paulo: Singular, 1997.

FREMONT, A. Recherches sur l'espace vecu. **L'Espace Géographique**, Caen, v. 3, n. 3, p. 231-238, 1974. Disponível em: <http://www.persee.fr/doc/spgeo_0046-2497_1974_num_3_3_1491>. Acesso em: 20 enero 2018.

FREMONT, A. Recherches sur l'espace vecu. **L'Espace Géographique**, Caen , n. 3, p. 231-238, 1974. Disponível em: <http://www.persee.fr/doc/spgeo_0046-2497_1974_num_3_3_1491>. Acesso em: 20 enero 2018.

FUENTES, C. D. **GOBERNANZA PARA EL SECTOR TURISMO Y SU MEDICIÓN.** Madrid: Programa de Estadísticas y CST de la OMT, 2013. 44 p. Disponível em: <<http://statistics.unwto.org/es/content/documentos>>. Acesso em: 2 noviembre 2017.

GARDNER, R.; OSTROM, E. Rules and Games. **Public Choice**, Sprinder, p. 121-149, 1991.

GIBSON, L. J. the potencial for tourism development in nonmetropolitan areas in D.L. In: GIBSON, L. J. **Economic Adaption: Alternatives for nonmetropolitan Areas.** DL: Barkley, 1993. p. 145- 164.

GIDDENS, A. Time, space and regionalisation. In: GREGORY D., U. J. **Social Relations and Spatial Structures. Critical Human Geography.** Londres: Palgrave, 1985. Cap. 7, p. 265-295. Disponível em: <https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-27935-7_12>. Acesso em: 3 enero 2018.

GOMES, B. M. A. **Políticas públicas e as transações em regiões turísticas.** São Paulo: all print, v. 1, 2008.

GOMEZ, H. C.; MOLINAR, C. M. A.; VELÁSQUEZ, R. M. Diseño de una metodología para establecer la vocacion turistica de un destino. Caso TuxtlaGutierrez, Chiapas. **Teoria y Praxis**, Mexico, p. 75-100, 2014. Disponível em: <<http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/especial14/Gomez-Amaya-Mundo.pdf>>. Acesso em: 29 junio 2017.

GONZÁLEZ VELASCO, M. **Gestión de destinos: ¿governabilidad del turismo o governanza del destino?** XVIII Simposi Internacional de Turisme y Lleure. Madrid: [s.n.]. 2008. p. 13.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em pesquisa social.** 7. ed. Brasilia: BTT, 1979.

- GUILLAUMON DECHANDT, S. **Ecoturismo e seu desenvolvimento: um estudo caso comparado entre Chapada Diamantina - BA e Bonito - MS**. Salvador, Bahia: UFBA-Dissertação, 2007.
- GUNN, C. A. Prospects for tourism planning: issues and concerns.. **The Journal of Tourism Studies**, v. 15(1), n. 3e7., 2004.
- HALL, M. A Typology of governance and its implications for tourism policy analysis. **Journal of Sustainable Tourism**, Francia, v. Vol. 19, n. 4-5, p. 437–457, Junio 2011.
- HELENA BRAUNSTEIN, FLORENCIA ROCHA. **Monitor Turístico 2017- América Latina**. Dirección general de inteligencia de mercado y observatorio turístico. Buenos Aires, p. 10. 2017.
- INVERTUR-SALTA. **Un evento de negocios e inversiones en turismo**. Ministerio de Cultura y Turismo de Salta. s/e, p. 25. 2014.
- IVARS BAIDAL, J. A. **Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores**. (Proyecto METASIG). Universidad de Alicante; Instituto Universitario de Geografía. Alicante. 2001. (1).
- JUAN CARLOS, D. **Viento Blanco**. Salta: [s.n.], s/f.
- KARASIK, G. **Etnicidad, cultura y clases sociales. Procesos de formación histórica de la conciencia colectiva en Jujuy 1970-2003**. Jujuy: Universidad Nacional de Tucumán, Facultad de filosofía y letras, v. I-II, 2005.
- KAWULICH, B. La observación participante como método de recolección de datos. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 6, n. 43, Noviembre 2005. ISSN 2. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-s.htm>>. Acesso em: 2 Mayo 2017.
- KUPER, D.; RAMIREZ, L.; TRONCOSO, C. Política turística y planificación de las estrategias centralizadas a las estrategias participativas. **Scripta Nova, REVISTA ELECTRÓNICA DE GEOGRAFÍA Y CIENCIAS SOCIALES**, Barcelona, v. XVI, n. 331, Agosto 2010. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-41.htm>>. Acesso em: Octubre 20 2017.
- LAW, C. **Urban Tourism: Attracting Visitors to large Cities**. Routledge: Casell, 1993.
- LEIPER, N. The framework of tourism. **Annals of Tourism Research**, Sydney, v. 6, n. 4, p. 390-407, Octubre 1979. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0160738379900033>>. Acesso em: 3 septiembre 2016.
- LEIPER, N. Tourism Systems. **Department of Management Systems Massey University, AUCKLAND**, p. paper 2, 1990.
- LEY 5198, L. L. D. J. **Marco para la Actividad Turística**. Legislatura. Jujuy. 2000.

LOPÉZ, O. D. La evaluación de los recursos territoriales turísticos en las comarcas del interior de Castellonense. **Investigaciones geográficas**, Alicante, n. 25, p. 137-157, 2001.

LÓPEZ, P. B. et al. INVENTARIO DE RECURSOS TURÍSTICOS COMO BASE PARA LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL EN LA ZONA ALTIPLANO DE SAN LUIS POTOSI, MÉXICO1. **Cuadernos de Turismo**, Murcia, España, v. 35, p. pp. 17-42, Septiembre 2015.

LÓPEZ, S. M. D. **LOS GAUCHOS DE GÜEMES. GUERRAS DE INDEPENDENCIA Y CONFLICTO SOCIAL**. Salta: Sudamericana, 2008.

LUIS ADOLFO, S. **Salta: esplendores y ocasos**. 1. ed. Salta: Gofica, 2000.

MARCIO LUIS, F. O Lugar em sua multidimensionalidade. **GEO-UFRJ**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 96-115, 2016. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/geouerj/article/download/13988/16433>>. Acesso em: 20 enero 2018.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Newbury Park, CA: SAGE, 1995.

MARTÍNEZ, R. G.; MEDINA, F. **Recopilacion de series historicas del PB Jujeño (1970-2011)**. CEPAL. Buenos Aires, p. 81. 2013.

MAX-NEEF, M.; ELIZALDE, A.; HOPENHAYN, M. **Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones**. especial. ed. Santiago: Cepaur, Fundacion Dag Hammarskjold , 1993.

MAZÓ, E. G. Vuelos internacionales de Aerolíneas Argentinas en 1985. **Aeropuertos Argentinos.com**, Chaco, 12 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.aeropuertosarg.com.ar/2014/08/vuelos-internacionales-de-aerolineas-argentinas-en-1985/>>. Acesso em: 7 noviembre 2016.

MECON, M. D. E. Y. F. P. **Información Sectorial y Regional**. MECON. Buenos Aires, p. 3. 2011.

MEFP, M. D. E. Y. F. P. **FICHA PROVINCIAL: Salta**. Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo. Buenos Aires, p. 11. 2015.

MENDEZ, R. El espacio de la geografía humana. In: PUYOL, R.; ESTEBANEZ, J.; MENDEZ, R. **Geografía Humana**. Barcelona: Catedra, 1986. Cap. 1.

MILTON, S. **Por Uma Geografia Nova**. 2. ed. Sao Paulo: Hucitec, Edusp, 1978.

MOLINA E., S. **Planificación integral del turismo: enfoque para Latinoamerica**. 2. ed. Mexico: Trillas, v. 3, 2005.

_____. **Planificación del Turismo**. Mexico: Nuevo Tiempo Libre, 1986.

_____. **El posturismo**. México : Tesis económicas Profesionales, 2000.

MOLINA, S.; RODRIGUEZ, S. **La planificación integral: un enfoque para Latinoamerica**. 2. ed. México: Trillas, 2005.

- MOLTENI, G. Principales aportes de la NEI y sus criticos. **Revista Valores en la Sociedad Industrial**, Buenos Aires, v. XXIV, n. 67, p. 8-19, diciembre 2006. Disponible em: <http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo12/files/molteni_nei.pdf>. Acceso em: 5 enero 2018.
- MÓNICA, E. U. Ciudad e historia. In: VARGAS, G. **Ciudad, San Salvador de Jujuy como texto**. 1. ed. San Salvador de Jujuy: Universidad Nacional de Jujuy, v. 1, 2010.
- MONTEAGUDO, I. C.; CASTAÑO MARTÍNEZ, M. S. La nueva economía institucional. **ICE- Las nuevas corrientes de pensamiento**, Castilla, n. 865, p. 12, Marzo 2012. Disponible em: <http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_865_43-54__5BCB3F74AF28A440DCF8EF9FFFBA0496.pdf>. Acceso em: 3 enero 2018.
- MORALEDA, L. F.; FAYOS-SOLÀ, E.; MUÑOZ MAZÓN, A. I. Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. **PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, Madrid, v. 10, n. 5, p. 437-469., 2012. Disponible em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=turismo+y+nueva+economia+institucional&btnG=>>. Acceso em: 6 agosto 2017.
- MORITAN, M. G. De la cuadrícula de control a la gran ciudad. In: GARCIA, V. **Ciudad, San Salvador de Jujuy como texto**. Jujuy: UNJu, 2010.
- MORITAN, M.; CRUZ, M. B. **Comunidades originarias y éticas de la provincia de Jujuy**. Proyungas. Jujuy, p. 45. 2011. (1).
- MOSCOSO, F. V. **Gobernanza y turismo**: instrumento para la planificación integral y el avance hacia la cohesión territorial de los destinos turísticos. Congreso Internacional de Investigación en Turismo (Bogotá, 2014. Bogota: Instituto investigativo de Turismo UNLP. 2014. p. 27.
- NIÑO, J. A. O. Paisaje y territorio en la playa Juan de Dios, Bahía Málaga, Pacífico colombiano (2005-2016): una aproximación desde la nueva geografía del turismo. **Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía**, Bogota, v. 2, n. 26, p. 31-52, 20 jul-dic 2017. Acceso em: 3 Diciembre 2017.
- NORTH, D. "The New Institutional Economics and Third World Development". In: HUNTER, J. (.). H. J. (.). L. C. (.). **The New Institutional Economics and Third World Development**. Routledge, London: [s.n.], 1996. Cap. 2, p. 376.
- NORTH, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. **University of Cambridge Press**, Cambridge, 1990. Disponible em: <<http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/15434/north90.doc>>. Acceso em: 22 noviembre 2017.
- NORTH, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance.. **Cambridge University Press**, Cambridge., 1990.
- OMT. **Introducción al turismo**. OMT. Madrid, p. 394. 1998.

OMT. **Manual planificadores**. OMT. [S.l.]. 2002.

OMT. **Seminario Internacional sobre la Gobernanza en turismo en Las Américas**. Seminario Internacional sobre la Gobernanza en turismo en Las Américas. Villahermosa, Tabasco: OMT. 2008. p. 31-32.

OMT. **Manual on Tourism and Poverty Alleviation, Practical Steps for Destinations**. [S.l.]: [s.n.], 2010.

OMT. **Panorama OMT del turismo internacional**. Organización Mundial del Turismo. [S.l.], p. 16. 2016.

OMT. **Panorama OMT del turismo internacional**. Organización Mundial del Turismo (OMT-UNWTO). Madrid, España, p. 16. 2017. (2017).

OSORIO GARCÍA, M. La planificación turística. Enfoques y modelos. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, México, v. 8, n. 1, p. 291-314, Enero 2006. Disponible em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40180113>>. Acceso em: 20 marzo 2016.

PANOSSO, A. N. Filosofía del turismo. Una propuesta epistemológica.. **SCIELO** , Buenos Aires, v. 16, n. 4, p. 12, Oct/DIC 2007 2007.

PASTORA, E. **La Conquista de las Vacaciones**: Breve historia del turismo en la Argentina. 1. ed. Buenos Aires: Edhasa, 2015.

PASTORIZA, E. **La conquista de las vacaciones**: historico del turismo. 1. ed. Buenos Aires: Edhasa, 2015.

PATTON, M. Q. Qualitative interviewing. In: PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. California: SAGE, 2002. Cap. 7.

PAZ, G. La provincia en la Nacion, La Nacion en la provincia 1853-1918. In: TERUEL, A.; LAGOS, M. **Jujuy en la historia, de la Colonia al siglo XX**. Jujuy: UniUNJU, 2006. p. 141.

PAZ, G. EL ROQUISMO EN JUJUY. **Anuario IEHS**, Buenos Aires, n. 24, p. 389-410, 2009. Disponible em: <<http://anuarioiehs.unicen.edu.ar/Files/2009/Gustavo%20L.%20Paz%20El%20Roquismo%20en%20Jujuy.pdf>>. Acceso em: 6 nov 2017.

PEARCE, D. **Desarrollo turístico**: su planificación y ubicacion geografica. México: Trillas, 1991.

PFETS, G. D. L. N. **PFETS**. Ministerio de Turismo De la Nación. Buenos Aires. 2016.

PIMENTEL, D. T. El método ODIT y su uso para la planificación estratégica y el desarrollo de los destinos turísticos.. **Espiga**, Costa Rica, San Jose, v. XV, n. 31, p. 45-57, enero-junio 2016.

PIPEROGLOU, J. Identification and Definition of regions in Greeck Toursist planning. **Regional Science Associetion**, p. 169-176, 1967.

PLAN DE DESARROLLO SUSTENTABLE 2005-2015 JUJUY, M. **Plan de Desarrollo Sustentable para la provincia de Jujuy**. Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy. Jujuy, p. 66. 2006.

PRIME. Amor por Jujuy. **Hotelería y gastronomía**, Buenos Aires, 8 Agosto 2015. Disponible em: <<http://revistahyg.com.ar/2015/08/21/amor-por-jujuy/>>. Acceso em: 4 mayo 2017.

PUCCIO, H. Las políticas turísticas a escala municipal. **UNIVERSIDAD DE MORÓN**, p. 8, 2007.

QUEIROZ, L. A. D. **Turismo Urbano, gestão pública e competitividade, a experiencia da cidade de Salvador**. Salvador: P555, 2007.

QUINTANA, H. L. Hacia una teoría del subdesarrollo económico de Jujuy. In: SANTAMARIA, D. **Jujuy arqueología, historia, economía, sociedad**. 1. ed. Jujuy: Cuadernos del Duende, 2005. p. 624.

QUINTIÁN, J. I. La elite salteña durante la formación del Estado, 1850-1880: Comercio regional y distribución de la tierra. **Anuario del Instituto de Historia Argentina**, Buenos Aires, v. 12, p. 47-79, 2012. Disponible em: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.5907/pr.5907.pdf>. Acceso em: 25 noviembre 2017.

RAY, J. L.; SMITH, A. D. Using Photographs to Research Organizations: Evidence, Considerations, and Application in a Field Study. **SAGE**, Tenesse, p. 288-315, Mayo 2012.

RELPH, E. (. A. R. L. A. H. G. L. C. Rational landscapes and humanistic geography. **Croom helm**, Londres, p. 99-114, 1981.

RELPH, E. (. A. R. L. A. H. G. L. C. Rational landscapes and humanistic geography. **Croom helm**, Londres , p. 99-114, 1981.

RICARDO, KIRSCHBAUM. **Atlas Total de la República Argentina: Jujuy**. 1. ed. Buenos Aires: Clarín, 2008.

RODRIGUEZ GONZÁLES. La escala local del desarrollo. Definición y aspectos teóricos. **RDE- Revista de desenvolvimento Económico**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 368, Novembro 1998. Disponible em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/view/523/368>>.

ROUSSEL, D. **Tourisme et développement local. Expérience de la Réunion**. Doctorado. ed. Paris: ULCO, 2006.

SANTAMARÍA, D. J. **Historia Social y económica de jujuy**. Jujuy: [s.n.], 2008.

SANTANA, A. T. **ANTROPOLOGÍA Y TURISMO ¿NUEVAS HORDAS, VIEJAS CULTURAS?** Madrid: Ariel, 1997.

SANTO, D. D. La planificación estratégica en espacios turísticos de interior: Claves para el diseño y formulación de estrategias competitivas. **Investigaciones turísticas**, Alicante, n. 1, p. 69-92, Enero 2012. Disponible em:

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18097/1/Investigaciones%20Turisticas_01_05.pdf>
 . Acesso em: 15 septiembre 2017.

SANTOS, M. **Espaço é metodo**. 5. ed. Sao Paulo: Edusp, 2014. 120 p.

SCHLÜTER, R. G. **El turismo en Argentina. Del balneario al campo**. Buenos Aires: CIET, 2001.

SCHULTER, R. **El turismo en Argentina: del balneario al campo**. 1. ed. Buenos Aires: Centro de turismo y estudios turisticos, 2003.

SERVICIOS, O. D. C. Y. **Informe económico: Salta 2012**. Camara Argentina de comercio. Buenos aires, p. 16. 2012.

SESSA, A. **Tourism production , tourism products: real situation, methological aprouch, global trends.**. Aiest. Rotorua , p. 291-415. 1996. (46).

SIRVENT, M. T. **Cultura popular y participación social. Investigación en el Barrio de Mataderos (Buenos Aires)**. 1. ed. Buenos Aires: Miño y Davila, v. 1, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos paradesarrollar la teoría fundamentada**. 1. ed. Colombia, Antioquia: Editorial Universidad de Antioquia, 2002.

TERRY GREGORIO, J. R. Aproximación al concepto de comunidad como una respuesta a los problemas del desarrollo rural en América Latina. **Contribuciones a las Ciencias Sociales, Universidad de Málaga**, Málaga, p. 1-14, Octubre 2010. Disponivel em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/22/>>. Acesso em: 4 julio 2016.

THEOBALD, W. F. **Turismo global**. 2. ed. São Paulo: Senac: [s.n.], 2002.

TONESON, A. **100 años de turismo Argentina**. 1. ed. Buenos Aires: Proia, 2008.

TONNIES, F. **Comunitat i associacio**. Barcelona: La Caixa, 1984.

TRONCOSO, A. C. Turismo y patrimonio en la Quebrada de Humahuaca. Lugar, actores y conflictos en la defiición de un destino turístico argentino. **Asociación Canaria de Antropología y PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural.**, Tenerife, n. 9, p. 226, nov 2012. Disponivel em: <<http://www.pasosonline.org/es/coleccion/pasos-edita/43-numero-9-turismo-y-patrimonio-en-la-quebrada-de-humahuaca-lugar-actores-y-conflictos-en-la-defiicion-de-un-destino-turistico-argentino>>. Acesso em: 7 nov 2017.

_____. **Turismo y alternativas laborales: convivencias y desavenencias en la definición de la Quebrada de Humahuaca como lugar turístico**. X Jornadas Argentinas de Estudios de Población. Asociación de Estudios de Población de la Argentina, San Fernando del Valle de Catamarca, 2009. Buenos Aires: [s.n.]. 2009. p. 27.

_____. Política turística y patrimonial de Salta- Disonancias en la proteccion y usos del centro historico. **Estudios y perspectivas en turismo**, Buenos Aires, v. 22, p. 1002-10024, 2013.

TUAN, Y.-F. Humanistic Geography. **Annals, Association of American Geographers**, n. 66, p. 266-276, 1976. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1111/j.1467-8306.1976.tb01089.x?scroll=top&needAccess=true>>. Acesso em: 20 enero 2018.

_____. **Topofilia: un estudio de las percepciones, actitudes y valores sobre el entorno**. Barcelona: Melusina, 2007.

TURISMO, S. D. **Plan Maestro de Viajes y Turismo de Salta**. Sactetaria de Turismo. Salta, p. 92. 2007.

VARISCO, C. **Desarrollo turístico y desarrollo local: la competitividad de los destinos de sol y playa**. Mar del Plata: MAESTRÍA EN CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA, 2008.

VASILACHIS DE GIALDINO, I. **Los métodos cualitativos I: Los problemas teóricos-epistemológicos**?. Nuenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1992.

WALLINGRE, N. **Hisotria del Turismo Argentino**. 1. ed. Buenos Aires: Temas Turismo, 2007.

WALLINGRE, N. **Historia del Turismo Argentino**. 1. ed. Lanus, Buenos Aires: Ediciones Turisticas, 2007.

WALLINGRE, N. Introducción. In: WALLINGRE, N.; VILLAR, A. **Gestión de Municipios Turísticos: insturmentos básicos de acción**. 1. ed. Bernal, Buenos Aires: Universidad de Quilmes, v. 1, 2014. Cap. 1, p. 9.

WALLINGRE, N.; VILLAR, A. **Desarrollo y gestión de destinos turísticos: políticas y estrategias**. 1. ed. Bernal, Buenos Aires: Universidad de Quilmes , v. II, 2009.

_____. **Gestión de Municipios Turísticos: instrumentos básicos de acción**. 1. ed. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, v. 1, 2014.

WAN, Y. K. P. A . Comparison of the governance of tourism planning in the two Special Administrative Regions (SARs) of China e Hong Kong and Macao. **Tourism Management**, Hong Kong, n. 36, p. 164e177, 2013.

WESLEY, A. . & P. C. The governance of coastal tourism: unraveling the layers fo complexity at Smith Beach.. **Journal of sustaninable Tourism**, Autralia, v. 6, n. 18, p. 773 - 792, 2010.

WILLIAMSON O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: [s.n.], 1985.

_____. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, California, v. XXXVIII, n. 38, p. 595-613, Septiembre 2000. Disponível em: <https://campus.fsu.edu/bbcswebdav/orgs/econ_office_org/Institutions_Reading_List/02._Institutional_Quality_and_Growth/Williamson,_O._E.-_The_New_Institutional_Economics%3B_Taking_Stock,_Looking_Ahead>. Acesso em: 3 enero 2018.

_____. Las instituciones Económicas del Capitalismo. **Fondo Cultura Economica** , Mexico, 1989.

_____. The Institutions of Governance. **American Economic Review**, **American Economic Association**, Berkeley, CA, v. 88, n. 2, p. 75-79, mayo 1998. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/116896?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 6 diciembre 2017.

XAVIER, C. **Somos o que atramos**. [S.l.]: [s.n.], 1910.

YIN, R. K. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

ZAOUAL, H. Do turismo de massa ao turismo situado: quais são as transições ? **Caderno de Turismo Virtual**, Rio de Janeiro (UFRJ), v. 8, n. 2, p. 1-14, 2008. Disponível em: <<http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/341/219>>. Acesso em: 20 Julio 2016.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). FEA/USP. São Paulo, p. 237. 1995.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

8.1 SITIOS DE INTERNET CONSULTADOS

ADOPTA. Disponível em: <<http://www.adoptaturismoactivo.org/quienes-somos/>> Acesso em: 23 de agosto 2017.

BLOG SENCILLO. Disponível em: <http://mapa-argentina.blogspot.com.br/2012/02/salta-mapa-imagen.html> Acesso em: 4 de maio 2016.

CONEJO CASTELLANOS, DIEGO. Portal de Salta: EL SALTEÑO - IDIOSINCRACIA Y PARTICULARIDADES Disponível em: <http://www.portaldesalta.gov.ar/salteno1.htm> Acesso em: 17 de setembro de 2017.

CULTURA Y TURISMO JUJUY. Disponível em: <http://culturayturismo.jujuy.gob.ar/> Acesso em: 3 de abril de 2018.

DIPEC. Disponível em: <http://www.dipec.jujuy.gov.ar/> Acesso em: 10 de abril de 2018

INDEC. Disponível em: <https://www.indec.gob.ar/> Acesso em: 10 de abril de 2018

LA NACION. Turismo. Disponível em: <<http://www.lanacion.com.ar/edicion-impresa/suplementos/turismo>> Acesso em: 22 de junho de 2017.

MINISTERIO DE LA NACIÓN. Disponível em: <http://www.turismo.gov.ar/> Acesso em: 4 de novembro de 2017.

MINISTERIO DE TURISMO SALTA. Disponível em: <<http://www.turismosalta.gov.ar/>> Acesso em: 5 de abril de 2018.

RUMBO FAMILIAR. Destinos Norte. Disponível em: <<http://www.rumbofamiliar.com/destinos/argentina/norte/>> Acesso em: 23 de julho de 2016.

SIMON, Gustavo. Com cultura e paisagens andinas, Jujuy é uma Argentina bem diferente. Folha de São Paulo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/turismo/2016/09/1811061-com-cultura-e-paisagens-andinas-jujuy-e-uma-argentina-bem-diferente.shtml> Acesso em: abril 2017.

TODO VIAJES. Belleza del mundo clásico en Calabria. Disponível em: <https://www.clarin.com/todoviajes/la_belleza_del_mundo_clasico_en_calabria_0_ry9rH3UnDml.html> Acesso em: 7 de abril de 2016.

TREN A LAS NUBES. Disponível em: <http://www.trenalasnubes.com.ar/> > Acesso em: 5 de setembro de 2017.

8.2 ARCHIVOS JUDICIALES, BOLETINES OFICIALES, LEYES, NORMAS Y RESOLUCIONES CONSULTADAS Y BRINDADAS POR ORGANISMOS PÚBLICOS

ARGENTINA. Resolución de la Presidencia. Ejecutiva N° 4648/04, de fecha 29 de octubre de 2004 AR.

BID. Programa de Apoyo al Desarrollo Integrado del Sector Turismo Salta. Préstamo BID 1465/OC – AR.

BUENOS AIRES. Gobierno de la Nación. Modelo FAS- OMT. 2007. Comunitario. Conceptualización, alcance, integración y acciones.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA (2013) Informe de Gestión de Turismo Rural

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA. MINISTERIO DE TURISMO Y CULTURA

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA. Plan Estratégico de Turismo Salta Sí + JUJUY. Archivo de la provincia. Diario el intransigente, 2 de marzo de 193.

JUJUY. Ministerio de Cultura y Turismo. Plan Estratégico de Turismo (2015-2025)

JUJUY. Ministerio de Cultura y Turismo. Plan Sustentable de turismo Jujuy 2005-2015 JUJUY. Nota aclaratoria. Boletín Oficial de la Provincia. Archivo de la Provincia. Marzo 30 de 1914. p. 678

MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN (2011) “Plan Federal Estratégico de Turismo

PROFODE (2009) Informe de Diagnóstico del Corredor de la Puna. Municipios de Campo Quijano, San Antonio de los Cobres y Tolar Grande. Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos Emergentes. Dirección de Desarrollo de la Oferta – Secretaría de Turismo.

PROVINCIA DE JUJUY. Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy. Informe Turístico conferido por las autoridades Regionales, 2017

SALTA. Archivo de Biblioteca. Guía Salta. 1934

SALTA. Biblioteca provincial. Guía del viajero. 1973-1983

SALTA. Biblioteca provincial. Guía el gaucho. 1973-1979

SALTA. Biblioteca provincial. Guía visual de Jujuy y Salta (2002). Edición especial de Clarín Viajes y Secretaría de Turismo y Deporte de la Presidencia de la Nación. 145 pp

SALTA. Boletín Oficial de Salta N° 11.673, del 28 de febrero de 1983. Ley 6064.

SALTA. Cámara de Turismo de Salta. Decreto N° 1113/77.

SALTA. La Estructura Orgánica Funcional de Secretaría de Gobierno. Art. 1.- 2003. SALTA. Ley N° 6479 Expte. N° 91-044C/1987.

SALTA. Ministerio de Cultura y Turismo. Plan Maestro de Viajes & Turismo (2003 - 2010).

SALTA. Ministerio de Cultura y Turismo. PRAC, art. 95.

SALTA. Secretaria Municipal de Turismo de la Ciudad de Salta. Ord. 4647/86 Exp: 0131.

SALTA. Visto la Ordenanza N° 11881/03 Sustentable, actualización 2012-2020”, Buenos Aires.

9. APÉNDICE

A. Entrevista coestructurada

- I. Guía para entrevista con los profesionales de las instituciones turísticas y diversos actores representativos de cada destino.

Local de entrevista:

Día:

Hora inicio:

Hora termino:

Número de entrevista:

Código de entrevistado:

Identificación (a modo interno): Nombre, edad, cargo, tempo en cargo.

- II. Cuestiones norteadoras de la entrevista

Personales 1- ¿Cuánto hace que vive en la ciudad?

2- ¿Podría contarme como llego a trabajar en esta institución?

3- ¿Cuánto tiempo que está en el cargo actual? ¿Cuáles fueron sus cargos anteriores?

Institucionales

4- ¿Cómo han sido las sucesiones de gobierno en la institución?

5- ¿Cuánto hace que la institución inicio sus labores?

6- ¿Cómo fue la evolución institucional?

7- ¿Hubo mejoras institucionales?

8- ¿Cómo es la relación interna?

9- ¿Los cambios que se dieron fueron combinados y avisados?

10- ¿Cómo es la organización administrativa de la institución?

11- ¿Qué planes estratégicos manejan y manejan a nivel municipal y provincial?

12- ¿Qué elementos internos deben ser trabajados para mejorar?

13- ¿Usted cree que la institución está capacitada? Amplifique su respuesta

Ambiente y relaciones

1- ¿Qué relaciones tienen con otras instituciones?

2- ¿Qué proyectos manejan actualmente con los comerciantes? ¿Y con las comunidades nativas? ¿Y con la sociedad en general?

3- ¿Qué proyectos marcaron la diferencia?

4- ¿Qué instituciones son las más activas?

5- ¿Qué agencias son las más activas?

- 6- ¿Cuáles son las políticas turísticas de relevancia para el incentivo de la actividad?
- 7- Estas agencias nombradas, ¿tienen la capacidad empresarial suficiente? ¿Cuentan con herramientas? ¿Cuáles?
- 8- ¿Cómo es la relación entre las empresas privadas del sector, la sociedad, la institución y el turismo?
- 9- ¿Realizan trabajos de coordinación y asociación turística? ¿Qué tipos?

Turísticas

- 1- ¿Cómo ve posicionada a la ciudad y región en la actividad turística?
- 2- ¿Cuáles son las posibilidades de desarrollo humano con la actividad?
- 3- ¿Sabe cuál es el PBG aportado por la actividad? O ¿Que estadísticas o datos relevantes podría agregar?
- 4- ¿Cuáles es la relación público-privada? ¿Cómo es la capacidad actoral local?
- 5- ¿Qué usted cree de las posibilidades de empleo que ofrece la actividad?
- 6- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que llevaron a la situación actual de la provincia y ciudad?

Identidad

- 1- ¿Qué valores y costumbres locales se reflejan en la actividad?
- 2- ¿Usted cree que la identidad local se refleja en las actividades tcas? ¿Cuáles son?
- 3- ¿La preservación identitaria es una de sus preocupaciones? ¿Qué acciones realizan?
- 4- ¿Cómo se controla la apropiación identitaria y la falta de valoración por el residente?
- 5- Por favor, podría describirme en una frase la identidad local y la definición de ser Jujeño/Salteño.

¿Quisiera agregar alguna información que encuentre pertinente?

B. Entrevista Flash a turistas

Local de entrevista:

Día:

Número de entrevista:

Código:

Identificación (a modo interno): Nombre, edad, nacionalidad

Cuestiones

- 1- Tipo de turismo: cultural/natural/aventura/rural/ecoturismo
- 2- ¿Cuánto tiempo permanecerá en Salta/Jujuy?
- 3- ¿Con que motivo visita la ciudad?

- 4- ¿Es la primera vez que visita la ciudad? ¿Cuántas veces ya visitó la ciudad?
- 5- ¿Dónde se hospedará? Y ¿Cuál fue su motivo de elección?
- 6- ¿Cuál es el atractivo que llamo más su atención para visitar la ciudad?
- 7- ¿Podría nombrar 4 atractivos que quisiera visitar en su estadía en la ciudad?

C. Entrevista Flash a residentes

Local de entrevista:

Día:

Número de entrevista:

Código:

Identificación (a modo interno): Nombre, edad, nacionalidad

Cuestiones

- 1- ¿Ha trabajado o trabaja en la actividad turística? Caso afirmativo, ¿Que trabajos realizó en la actividad turística? Caso negativo, ¿Cuál es su ocupación laboral?
- 2- ¿Cree que la actividad turística es fuente de ingresos en la ciudad?
- 3- ¿En qué cree que la actividad turística ayuda a la ciudad?
- 4- ¿Ha tenido contacto con accionares turísticos fomentados por el gobierno o alguna institución turística? Caso afirmativo: Podría describírmelo brevemente
- 5- Desea agregar alguna información relevante

D. Entrevista Flash a residentes – jefes nativos

Local de entrevista:

Día:

Número de entrevista:

Código:

Identificación (a modo interno): Nombre, edad, nacionalidad

Cuestiones

- 1- ¿Ha trabajado o trabaja en la actividad turística? Caso afirmativo, ¿Que trabajos realizó en la actividad turística? Caso negativo, ¿Cuál es su ocupación laboral?
- 2- ¿Cree que la actividad turística es fuente de ingresos en la ciudad y en su comunidad?
- 3- ¿En qué cree que la actividad turística ayuda a la ciudad y a su comunidad?
- 4- ¿Ha tenido contacto con accionares turísticos fomentados por el gobierno o alguna institución turística? Caso afirmativo: Podría describírmelo brevemente
- 5- Desea agregar alguna información relevante

E. Entrevista Flash a comerciantes

Local de entrevista:

Día:

Número de entrevista:

Código:

Identificación (a modo interno): Nombre, edad, nacionalidad

Cuestiones

- 1- ¿Ha trabajado o trabaja en la actividad turística? Caso afirmativo, ¿Que trabajos realizó en la actividad turística? Caso negativo, ¿Cuál es su ocupación laboral?
- 2- ¿Cree que la actividad turística es fuente de ingresos en la ciudad?
- 3- ¿En qué cree que la actividad turística ayuda a la ciudad y en su negocio?
- 4- ¿Ha tenido contacto con accionares turísticos fomentados por el gobierno o alguna institución turística? Caso afirmativo: Podría describirmelos brevemente
- 5- Desea agregar alguna información relevante

F. Bitácora de visita a las agencias

Agencia:

Hora:

Lugar:

Empleados:

Salta

Luego de la eleccion aleatoria por sorteo de la agencias a visitar, me diriji a una de ellas. Entre como si fuera a comprar un paquete turistico o una actividad.

OBS: fotos turisticas en las paredes, videos, folleteria amplia, atencion cordial

Comence a preguntar sobre que hacer en Salta, me ofrecieron la Quebrada, el cerro de los 7 Colores, las Salinas, algunos denominandolo como Circuito Norte. Luego Cachi, Cafayate, Iruya entre otros.

Todas las agencias ofrecen los servicios de traslado + excusion regresando a la ciudad.

Venta de Peñas y entretenimiento nocturno. PP en ese momento: San Francisco de noche, Peñas y shows pagos.

G. Guía de Observación directa no participante

Observaciones de tipo			
Projeto:		Observador:	
Lugar:		Situação:	
Objetivo da observação:			
Questiones observadas:	1.	4.	
	2.	5.	

	3.	6.

REGISTRO

Proyecto:		Observador:	
Lugar:		Escenario:	
Hora inicio:		Código	
Hora final:			
Descripción			
Interpretativo			

H. Ficha de fotografías

REGISTRO NÚMERO	XXXX
-----------------	------

NIVEL CONTEXTUAL

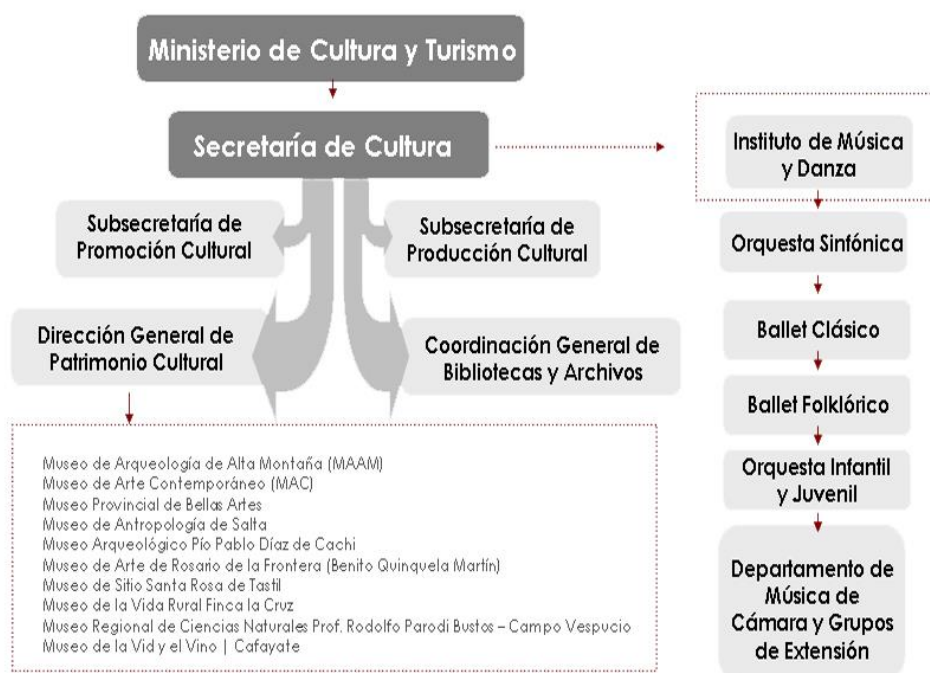


DATOS

DATOS	
TÍTULO	
AUTOR (Propio o no)	
NACIONALIDAD	
AÑO	
GÉNERO	Fotografía social, de infraestructura o turísticas

10. ANEXO

A. Organigrama Secretaria de Cultura de Salta



Fuente: Secretaria de Cultura

B. Matriz de proyectos turísticos de Jujuy

Ej	Programa	Cód.	Proyecto	
Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento de los RRHH	1FI 01	Cursos de Capacitación Sector	
	Estandarización de procesos	1FI 02	Procesos transversales críticos	
	Mejora de equipamiento y espacios comunes	1FI 03	Plan de contingencia informática y mantenimiento preventivo	
	Gestión Interna y comunicación institucional		1FI 04	Coord. de contenidos página web institucional de la Sector
			1FI 05	Sistema Integral de Gestión (software)
			1FI 06	Sector: Organismo Verde

Normativa Turística	Consolidación del REPAT	2N T 07	Categorización de alojamientos
		2N T 08	Actualización de información
	Fortalecimiento del RUPPSET	2N T 09	Agencias de Viajes
		2N T 10	Registros voluntarios de prestadores
		2N T 11	Registro de Prestadores Turismo Rural Comunitario
	Regulación de actividades	2N T 12	Reglamentación Turismo Rural Comunitario
		2N T 13	Guías de Turismo
		2N T 14	Turismo Activo
		2N T 41*	Estandarización de habilitación Municipal, Bomberos y REBA
	Fortalecimiento de Municipios Turísticos	3F M 15	Fortalecimiento de la Red de Municipios
		3F M 16	Asesoramiento actualización de normativas municipales
3F M 17		Formación para Informantes turísticos	
Calidad, Excelencia y Competitividad Turística	Fortalecimiento del sector privado	4C A 18	Asesoramiento para financiamiento: CME Y CFI
		4C A 19	Asistencia al sector privado 2018
		4C A 20	Gestión hotelera para profesionales: GALICIA 2018
	SACT	4C A 21	Directrices de Gestión Ambiental: Yala
		4C A 22	Directrices de Gestión Ambiental: Tilcara 2018
		4C A 23	Accesibilidad
		4C A 24	Directrices de Gestión Municipal: SS de Jujuy y El Carmen
		4C A 43*	Implementación de la ISO 14.785 en las OIT's de la Sector
		4C A 44*	Implementación de la ISO 14.785 en las OIT's de la Muni SSJ
		4C A 45*	Directrices de Competitividad para Org. Turísticas: Tilcara
	PIC	4C A 25	PIC Alojamiento: SS de Jujuy
		4C A 26	PIC Alojamiento: Yungas

		4C A 27	PIC Gastronomía: San Salvador de Jujuy
	Jujuy, destino inteligente	4C A 28	Innovación tecnológica
		4C A 29	Desarrollo de aplicación para el PIC
Concientización Turística	Jóvenes	5C O 30	Embajadores Turísticos
	El turismo va a la escuela	5C O 31	Anfitriones Turísticos
		5C O 32	Formación de formadores en el nivel primario
		5C O 33	Turismo, Patrimonio y Escuela: Voluntariado
	Cultura turística	5C O 34	Capacitación a Taxis
		5C O 35	Fortalecimiento de la Policía Turística 2018
	Comunidad	5C O 36	Campaña de concientización para la comunidad
Educación y Empleabilidad	Educación y Turismo	6E E 37	Bachillerato con orientación en Turismo
		6E E 46*	Prácticas profesionales
	Captur	6E E 38	Capacitaciones por productos turísticos
		6E E 39	Formación Integral gestores de TRC
		6E E 42*	Transferencia del Campus Virtual Mintur 2018
	Empleabilidad	6E E 40	Empleo independiente para turismo 2018

Fuente: Ministerio de Cultura y Turismo

C. Análisis de la Oferta Turística según el Modelo de la OEA-CICATUR

Para poder realizar un análisis de la oferta turística, se debe realizar una búsqueda de los documentos e investigación y para ello se debe realizar un trabajo en terreno. Posteriormente se para al proceso de la recolección de la información e identificar cada lugar para determinar si es atractivo turístico. Para ello se aplica el modelo OEA-CICATUR, en el cual se basa del reconocimiento en terreno a base de la observación y la utilización de algunos instrumentos.

Existe una metodología de trabajo consistente en realizar un inventario del patrimonio turístico comunal:

A) Inventario de los Atractivos Turísticos: Este ordena los lugares, objetos o acontecimientos de interés.

A.1) Registro de la información:

- 1) Sitios Naturales
- 2) Museos y Manifestaciones Culturales
- 3) Folklore
- 4) Realización de Técnicas Científicas o Artísticas Contemporáneas
- 5) Acontecimientos Programados

Cada uno de los lugares se clasifica de acuerdo a las características que presenten en una categoría, tipo y subtipo.

Luego se debe realizar un registro en ficha para cada atractivo en donde se identifique:

- Nombre, categoría y tipo
- Jerarquía
- Ubicación
- Coordenada
- Accesibilidad
- N° de visitantes
- Características que dan interés turístico

Posteriormente para el inventario se clasifica:

- Categoría por Atractivo: Se ordena por jerarquía del atractivo y luego por orden alfabético.
- División Administrativa: Se organiza por área.
- Área Turística: Se ordenan las fichas con sistemas similares.

A.2) Evaluación de los Atractivos Turísticos: examen crítico de los atractivos, los cuales son ordenados por jerarquía.

- Jerarquía 3: Atractivo excepcional, capaz por sí solo de motivar visitantes.
- Jerarquía 2: Atractivo con rasgos excepcionales, capaz de motivar una corriente de visitantes.
- Jerarquía 1: Atractivo con algún rasgo llamativo capaz de interesar a algún visitante.
- Jerarquía 0: Atractivo sin merito suficiente.

Para ello se aplica un modelo de evaluación, adoptándolo para que sea representativo del territorio, el cual se realiza a través de las siguientes variables:

1) Índice Ambiental: Entrega un valor ambiental relativo al recurso y es de ayuda para jerarquizarlos en cuanto a su capacidad de soporte de un impacto turístico.

- Índice de reconocimiento: puede ser legal, formal e informal.

1.1) Reconocimiento: A sido determinado a través de:

- APL: Posee algún tipo de protección legal, se encuentran resguardados por algún santuario de la naturaleza; los protegidos por leyes específicas; reconocimiento a nivel internacional y significan un compromiso del estado protegerlos.

- Formal: Reconocimiento por parte de expertos o alguna institución turística gubernamental

- Informal: Comunidad reconoce determinados sitios.

1.2) Índice de excepcionalidad

- Singularidad

- Relevancia

- Monumentalidad

- Densidad

- Valor estético

- Diversidad

1.3) Vulnerabilidad: Es la actual o potencial del recurso dado por factores internos o externos.

- Conservación Actual: Estado actual en que se encuentra el recurso, este se evalúa por el grado de deterioro y mediante las intervenciones hechas para la conservación.

- Fragilidad Potencial: Vulnerabilidad potencial del recurso

2) Índice de Explotación del Atractivo: Es la utilidad que posee el recurso.

3) Índice de Tiempo de Uso del Atractivo: Tiempo de permanencia para poder abarcar todo el recurso o el tiempo mínimo para hacer uso de este.

4) Accesibilidad

- Distancia

- Tiempo

5) Equipamiento, Servicios Turísticos Comunales de Apoyo

6) Infraestructura Comunal de Apoyo Turístico

7) Índice de Actividades Culturales y Comunales

8) Planta Turística

9) Demanda Anual

· Alta

· Media

· Baja

10) Marketing Comunal: Se evalúa a nivel comunal en páginas webs, folletería y prensa.

10.1) Radios de Acción: Indica los lugares de procedencia de los principales flujos turísticos.

10.2) Difusión del Recurso: Indica se existe difusión.

10.3) Comercialización del Recurso: Indica a que nivel territorial se está comercializando los atractivos comunales.

Luego se realiza un promedio de jerarquización de los atractivos.

De la metodología OEA-CICATUR no se incorpora la variable tarifa, debido a su variabilidad.

FICHA No 00

I.- DATOS GENERALES
Nombre:
Sector:
Calle/Avenida:
Horario de Visita:
Página Web: Si No Dirección Electrónica:

II.- TIPOLOGÍA
Categoría:
Tipo: Subtipo:
Estado Actual:
Declaratoria:

III.- ACCESIBILIDAD:

IV.- SERVICIOS DISCAPACITADOS:
Si No

V.- ACTIVIDADES
Guiatura: Si No Uso Actual:
Especifique:

FICHA DE JERARQUIZACIÓN N°				
Nombre del Recurso Turístico :				
Categoría:				
Tipo y Subtipo :				
CÓDIGO	CRITERIO DE EVALUACIÓN	VALOR	SUB TOTAL	TOTAL
A	PARTICULARIDAD			
B	ESTADO DE CONSERVACIÓN			
C	REPRESENTATIVIDAD			
D	RECONOCIMIENTO			
E	ACTIVO			
F	INACTIVO			

Tabla. Ejemplo ficha para aplicar el FAS.

Sitios naturales	Montañas
	Planicies
	Costas
	Lagos, lagunas y esteros
	Ríos y arroyos
	Caídas de agua
	Grutas y cavernas
	Lugares de observación de flora y fauna
	Lugares de caza y pesca
	Caminos pintorescos
	Termas
	Parques nacionales y reservas de flora y fauna
	Museos y manifestaciones culturales históricas
Obras de arte y técnica	
Lugares históricos	
Ruinas y sitios arqueológicos	
Folklore	Manifestaciones religiosas y creencias populares
	Ferias y mercados
	Música y danzas
	Artesanías y artes populares
	Comidas y bebidas típicas
	Grupos étnicos
Arquitectura popular y espontánea	
Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas	Explotaciones mineras
	Explotaciones agropecuarias
	Explotaciones industriales
	Obras de arte y técnica
	Centros científicos y técnicos
Acontecimientos programados	Artísticos
	Deportivos
	Ferias y exposiciones
	Concursos
	Fiestas religiosas y profanas
	Carnavales

Fuente: <http://unrn.edu.ar/blogs/pt/files/2013/03/ENFOQUE-FAS.pdf> (COVA e ZULEMA , 2012)

D. Ficha de atractivos

Atractivo o recurso	Área	Mapa	Cord.UTM X Y	Foto	Código	Símbolo
Categoría	Tipo		Subtipos 1	2	Jerarquía	
Ubicación o localización						
Organismo responsable:						

Características del recurso

Descripción					
Especificidad					
Accesibilidad					
Excelente	Buena	Regular	Mala		
Infraestructura turística					
-Señalización:	Excelente	Buena	Regular	Mala	No existente
-Ss. Información	Excelente	Buena	Regular	Mala	No existente
-Equipamiento	Excelente	Buena	Regular	Mala	No existente
Alojamiento e infraestructura en general					
Actividades complementarias (si existe completar)					
Grado de planificación (si existe)					
Bueno	Regular	Malo			
Nivel y grado de utilización					
-Número aproximado de visitantes					
-Tipo de segmentos de demanda					
-Disponibilidad en el tiempo					

Valoración del recurso

Importancia actual (escala de valor de 1 a 5)	
<input type="checkbox"/> 1. Complementa otros recursos	<input type="checkbox"/> 4. Atractivo a nivel nacional
<input type="checkbox"/> 2. Motiva corrientes turísticas locales	<input type="checkbox"/> 5. Atractivo a nivel internacional
<input type="checkbox"/> 3. Motiva corrientes turísticas regionales	
Características deseables	
-Aprovechamiento	
-Utilización	
Conflicto de uso	
Relación con otros recursos	

Fuente: (CLAVE, GONZALEZ REVERTE e AT EL. , 2005)

E. Matriz jerarquía

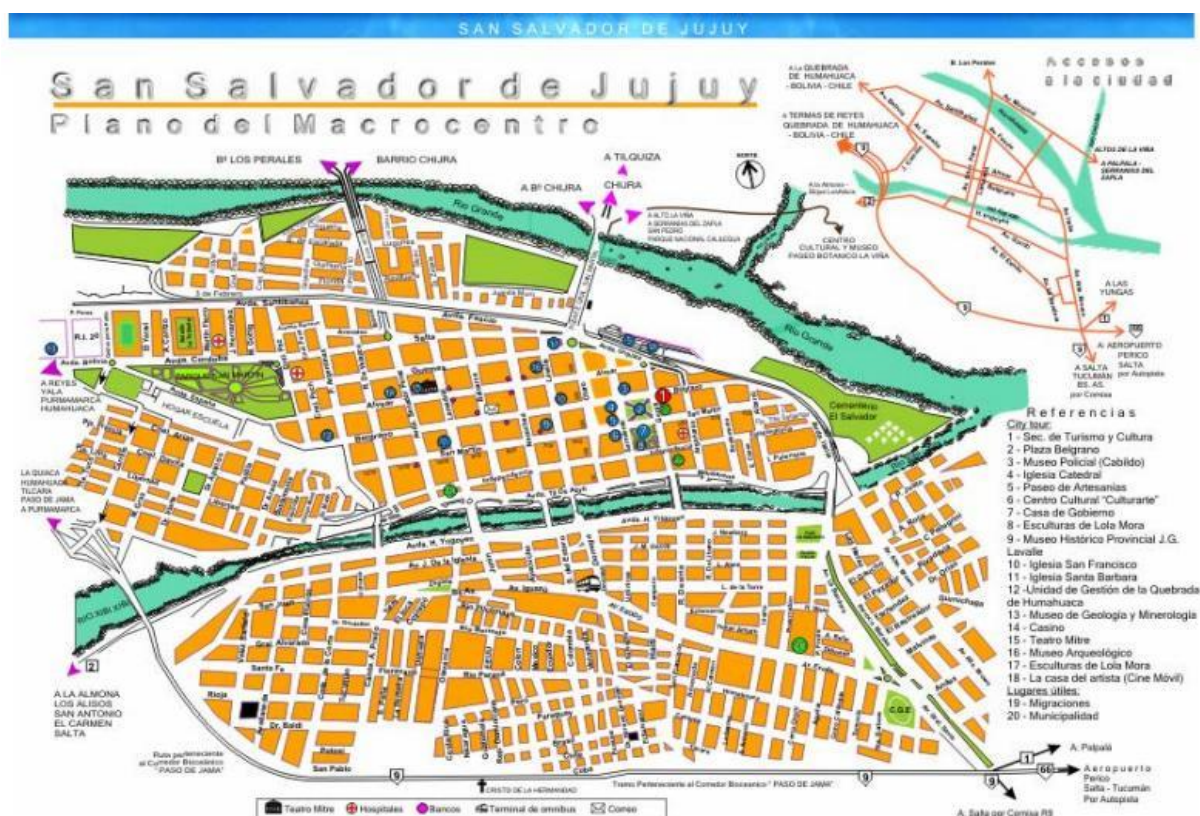
	Categorías																				Total absoluto	Total relativo
	A					B					C					D						
Jerarquía	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Municip. A																						
Municip. B																						
Etc.																						

Leyenda sobre categoría de recursos	Leyendas sobre jerarquías de recursos	Factores de ponderación
A. Atractivo o recurso natural o paisajístico	1. Complementa a otros recursos	Naturales: 1.26 (suma a 1 el 0.26 correspondiente al 26% de atracción hacia este tipo de recursos según encuestas)
B. Recursos históricos, monumentales, técnicos, etnológicos y artísticos.	2. Motiva corrientes turísticas locales	Monumentales: 1.27 (por el mismo procedimiento)
C. Recursos artesanales y gastronómicos	3. Motiva corrientes turísticas regionales	Gastronomía: 1.28 (por el mismo procedimiento)
D. Folclore, fiestas y acontecimientos programados	4. Atractivos a nivel nacional	Folclore, fiestas: 1.19 (por el mismo procedimiento)
	5. Atractivo a nivel internacional	Estos valores se multiplican por la jerarquía

Fuente: (CLAVE, GONZALEZ REVERTE e AT EL. , 2005)

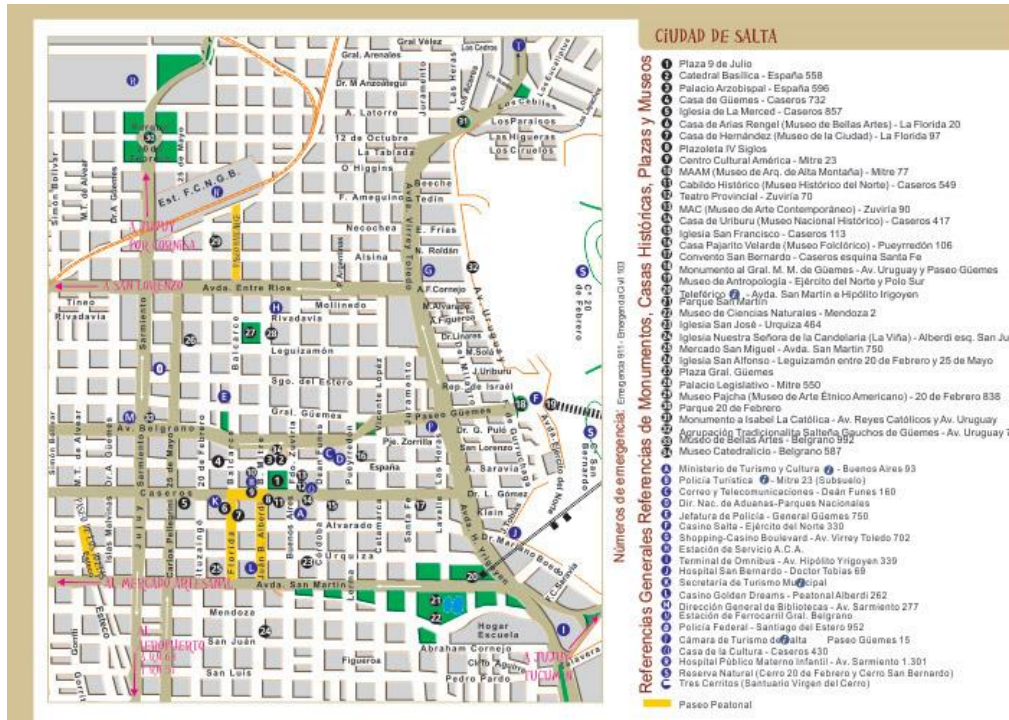
F. Planos de las ciudades

1.1 Plano de la ciudad de San Salvador de Jujuy



Fuente: Base de datos del Ministerio de Cultura y Turismo de Jujuy

2.1 Plano de la ciudad de Salta



Fuente: Base de datos Ministerio de Cultura y Turismo de Salta

G. Folletería de los circuitos ofrecidos por algunas agencias turísticas

AGENCIA DE TURISMO UQUIÁ turismo
Leg. 13230

City Tour:	16L	290
NAC - Cafayate:	690	530
NAC - Humahuaca:	890	610
Salinas Grande:	1150	810
4x4 Jujuy:	1570	1400
Cachi:	720	550
Otros:		\$ 1.950

UQUIÁ turismo
Leg. 13230

Caseros 523 - Salta Capital - Tel 387 421 1730
Teléfono de guardia
uquia_turismo@hotmail.com - info@uquiatours.com
www.uquiatours.com

Descubri tu Norte.

Vivi una experiencia única e inolvidable

Rebeco



ARTAY Viajes

EVT Leg. 16104 disp. 046 & turismo

Calle Caseros 519 (Paseo del Cabildo) Local 8
Calle Buenos Aires 46 (Galería Salta) Local 8

Frente a la Plaza Principal

WhatsApp +54 9 3874 46-3173 Teléfono 0387 4219414 Cel. 24 hs. 0387 154463173
E-mail: artayviajes.evt@gmail.com www.artayviajes.tur.ar

Recibimos

mercado pago



Excursiones Regulares

- 450 Cachi
- 440 Cafayate
- 540 Humahuaca *
- 640 Salinas Grandes *
- ___ Tolar Grande
- ___ Tren a las Nubes
- 220 City Tour

RECOMENDADO



tripadvisor

Cabalgatas
Rafting



Ediciones Andinas ©

Fuente: folletería entregada en vía pública por las respectivas agencias turísticas