



Retamal, Cristian Andrés

***“La gobernanza en un destino turístico emergente y su contribución a la consolidación y desarrollo local”
Caso: General Roca (Provincia de Río Negro)***

***Tesina presentada para la obtención del título de
Licenciado en Turismo***

Año: 2019

Director: Mg. José Luis Bosch

Co- directora: Lic. María Carolina Merli

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica editada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>



**Universidad Nacional del Comahue
Facultad de Turismo**

**Licenciatura en Turismo
Tesina de Grado**

“La gobernanza en un destino turístico emergente y su contribución a la consolidación y desarrollo local”

Caso: General Roca (Provincia de Río Negro).



Autor: Retamal Cristian Andres
Legajo: Fatu-196
DNI: 35595845

Director: Mg. José Luis Bosch
Co-directora: Lic. María Carolina Merli

Neuquén, 20 de Diciembre de 2018

Resumen:

La presente investigación intenta comprender los rasgos de gobernanza inherentes en los procesos de diseño e implementación de políticas vinculadas al turismo en la ciudad de General Roca (Río Negro), haciendo énfasis en la interacción de los actores locales y la generación de redes de relación para consecución de objetivos comunes. Estas cuestiones se visualizarán en un contexto en el cual el Estado municipal plantea un liderazgo, aunque su rol como actor dominante se encuentra disipado.

El análisis se realiza a partir de la identificación de los distintos tipos de actores intervinientes en el desarrollo de la actividad turística, sean públicos, privados y mixtos; mediante quienes se intento comprender las formas, instancias e intensidad de participación; identificación y objeto de las distintas redes conformadas, los recursos aportados y el empoderamiento adquirido. Culminando con una serie de escenarios futuros y determinación de acciones que se puedan implementar en el entorno, en pos de un camino de consolidación de la actividad turística y la contribución con el desarrollo local.

Palabras claves: General Roca –Gobernanza – Turismo – Actores - Redes – Desarrollo local

Agradecimientos:

Lo primero es la familia, y por ende, ese apoyo incondicional esgrimido en cualquiera de sus formas merece un lugar preponderante. A cada uno de ellos, que con su pregunta o aliento, transmitieron la sensación de orgullo al representar una de las primeras generaciones de universitarios de la familia.

A mi madre y mis hermanos. A mis tíos / padrinos. A mi abuela y mi primo. A ellos, que fueron decisivos para brindarme la posibilidad de acceder y mantenerme en el estudio.

A José Luis Bosch, director de la tesis, quien a pesar de transitar sus últimos meses como docente activo de la facultad acepto acompañarme y motivar la continuidad de la misma.

A María Carolina Merli, co-directora de la tesis, por su paciencia, sugerencias, aportes y predisposición durante todo el proceso de realización de la tesis.

A los informantes clave entrevistados o consultados, quienes contribuyeron desinteresadamente al brindar la información disponible a su alcance en pos de enriquecer éste escrito.

A los compañeros y amigos que la formación en nuestra casa de estudios me permitió conocer y hacer querer. A cada ámbito de participación y construcción disponibles y generados para intentar aproximar esas utopías juveniles hacia la realidad. (La Jauretche – Alameda - ANET).

A mi país, y su conjunto de ciudadanos, que a pesar de lo vertiginoso de los contextos socio económicos, mantiene la estructura de la educación pública.

Gracias.

Índice:

Introducción:	- 6 -
Planteamiento y justificación del problema:	- 8 -
Definición de los objetivos de la tesis:	- 11 -
Objetivo general:.....	- 11 -
Objetivos específicos:.....	- 11 -
Hipótesis.....	- 12 -
Marco Referencial y caracterización del contexto de investigación.....	- 13 -
Marco Teórico	- 22 -
Acerca de la gobernanza	- 24 -
Origen del término	- 24 -
Alcance de la gobernanza.....	- 24 -
Turismo y gobernanza	- 27 -
Nociones destacadas dentro de un modelo específico de gestión.....	- 29 -
Liderazgo y capital social.....	- 29 -
Actores sociales vs. agentes de desarrollo. Participación y articulación	- 32 -
La concepción del espacio turístico, medio de producción e interrelaciones	- 35 -
La gestión municipal del turismo y el desarrollo local	- 37 -
Decisiones metodológicas.....	- 40 -
Tipo de diseño de abordaje.....	- 40 -
Enfoque de investigación	- 40 -
Unidad de análisis y relevamiento	- 41 -
Tipo de muestreo	- 42 -
Técnicas de Datos a Utilizar: Tipo de fuentes de información y técnicas de recolección.....	- 42 -
Fuentes de datos y aplicación de técnicas de recolección de datos.....	- 44 -
Resultados:.....	- 46 -
Instancias, formas e intensidad de participación en el diseño de políticas.....	- 47 -
Instancias, formas e intensidad de participación en la implementación de políticas	- 50 -
Redes de interacción, naturaleza y características	- 55 -
<i>Red interna entre actores del Estado público.....</i>	- 56 -
<i>Redes entre organismos del Estado-privados</i>	- 59 -

<i>Red entre organismos del Estado-instituciones de la sociedad civil</i>	- 62 -
<i>Redes entre privados (instituciones de la sociedad civil-establecimientos-empresarios)</i>	- 64 -
El liderazgo político presente en las políticas vinculadas al turismo.	- 68 -
Escenarios futuros que identifican los actores para fortalecer la gobernanza, en pos del desarrollo local y la consolidación del turismo a escala municipal.....	- 72 -
<i>Escenario urbano (ligado a las fisonomías, infraestructuras y equipamientos)</i>	- 72 -
<i>Escenario de la política económica</i>	- 73 -
<i>Escenario social</i>	- 74 -
Categoría emergente: Consideraciones de los actores en torno a la actividad turística.....	- 77 -
Conclusiones:	- 82 -
Recomendaciones:	- 88 -
Bibliografía:	- 90 -
Anexos:.....	- 93 -

Índice de Imágenes, gráficos y cuadros

Ilustración N° 1: Ubicación de la ciudad de General Roca (Río Negro).....	PÁG. 14
Ilustración N° 2: Difusión de los atractivos de la ciudad.....	PÁG. 16
Ilustración N°3: Mapa de oportunidades turísticas (Región Patagonia) PFETS 2025.....	PÁG. 17
Ilustración N°4: Regiones Turísticas de la Provincia de Río Negro en 2017.....	PÁG. 19
Ilustración N° 5: Difusión de la realización de un taller de participación	PÁG. 49
Ilustración N° 6: Ejemplo Curso de Capacitación Anfitrión Turístico	PÁG. 52
Ilustración N° 7: Pasarela de Acceso al Paseo de la Isla	PÁG. 54
Ilustración N° 8: Difusión de Festival de Emprendedores (Organizado por Rocaic - Municipalidad)	PÁG. 61
Ilustración N° 9: Difusión de Actividades Gratuitas de la Dirección Municipal de Turismo.....	PÁG.79

Gráfico N° 1: Síntesis del marco teórico	PÁG. 22
Gráfico N°2: Síntesis de las redes internas entre actores del Estado público.....	PÁG. 56
Grafico N°3: Redes entre organismos del Estado y privados.....	PÁG. 59
Gráfico N°4: Ejemplo de red entre la Dirección de Turismo y emprendedores privados.....	PÁG. 59
Gráfico N°5: Síntesis redes entre actores del Estados e instituciones de la sociedad civil.....	PÁG. 62
Gráfico N°6: Red entre actores privados	PÁG. 64
Gráfico N° 7: Organigrama municipal de General Roca.....	PÁG. 78

Cuadro N°1: Síntesis de muestreo según tipo de organismo.....	PÁG. 41
Cuadro N°2: Tipología de documentos analizados.....	PÁG. 43
Cuadro N° 3: Síntesis de operacionalización de decisiones metodológicas según objetivos...PÁG. 45	
Cuadro N° 4: Síntesis de las redes detectadas	PÁG. 67

Introducción:

La presente investigación intenta comprender las características de gobernanza existentes en un destino turístico emergente como lo constituye la ciudad de General Roca, Río Negro. Se pretende vislumbrar acerca de cómo se dan las instancias de participación, cuáles son las representaciones que tienen sobre ello los diferentes actores participantes en la gestión del turismo, e indagar acerca del capital social presente en la generación de estructuras sociales y sus vínculos como redes de interrelaciones; intentando comprender su vinculación con el diseño de las políticas y su implementación, induciendo a la identificación de criterios emergentes para posibles alternativas estratégicas tendientes a la consolidación como destino y su contribución en el desarrollo local.

Esta temática, adquiere una trascendental importancia en términos de la investigación científica del turismo, enmarcándose dentro de la tendencia hacia nuevas estrategias e innovaciones procedentes desde el hecho de la interacción de los actores en la gestión de los destinos emergentes, para quienes el turismo aparece como una oportunidad complementaria, y de esa manera genera un espacio en el cual se pueden plasmar los recursos de capital social, promoviendo un genuino desarrollo local endógeno. De esta manera, para quienes tienen la responsabilidad de encaminar la gestión turística esto permite evaluar la factibilidad de la gobernanza como sistema tendiente a la consolidación de un destino; observando cuáles son los límites y los incentivos que perciben los actores, y por los cuales estructuran su propio comportamiento, se evidenciará: la eficiencia de los procesos de toma de decisiones colectivas, la eficacia de las previsiones normativas y los cauces para la resolución de conflictos.

A raíz de esta panorámica, el presente escrito pretende destacar como a través de la aplicación de rasgos de gobernanza se suele dar mayor ponderación de las gestiones y un progreso del sector turístico desde el ámbito público; resulta muy importante poder observar las gestiones hacia adentro y de esta manera obtener ejemplos de casos concretos que se materializan y que puedan ser replicados en otras gestiones de espacios con condiciones similares en diferentes contextos. En el mismo se intenta profundizar acerca de la problemática del turismo como contribuyente al desarrollo local, concibiendo el espacio como escenario de las políticas implementadas por los actores locales a través de la participación, desde la adopción de rasgos de gobernanza como estrategia a implementar para la consolidación.

Al realizar el análisis interno de las características de una ciudad, se pueden apreciar cuales son los determinados intereses que los actores en la gestión del turismo exhiben, provenientes desde diversos sectores como los grupos políticos, los sectores económicos, comerciales y las organizaciones civiles. En el caso de General Roca, muchos de éstos actores confluyen en la operativa misma de la propia actividad, y son fundamentalmente quienes reproducen el “modelo” a seguir –mas allá de la no existencia de un plan rector-, una cuestión que podría encontrar viabilidad teniendo en consideración algunos de los aspectos que en el presente escrito se pretenden plasmar y obtener. *“Cada destino presenta situaciones particulares que requieren una estructura organizacional acorde a las necesidades locales. En este sentido, la definición y ejecución de políticas públicas se encuentra íntimamente ligada a las capacidades con que cuenta el organismo local de turismo; es por ello que se considera prioritaria tanto su organización como el empleo adecuado de los recursos”* (Ministerio de Turismo - Ministerio del Interior de la Nación Argentina 2009).

En este sentido, las dinámicas de planificación por las que atraviesan los destinos son una cuestión que merece ser explorada y analizada, a partir del desconocimiento -en este caso- acerca de la identificación de los actores-agentes participantes y de la percepción y representaciones que tienen respecto de las relaciones en la estructura municipal al momento de gestionar el turismo.

Estas cuestiones referidas a las formas de gestión, permitirían ilustrarnos respecto de aquellas fisonomías internas de una incipiente condición de gobernanza, estableciéndose condiciones para la elaboración de lineamientos o planes de acción; y discernir cuales pueden considerarse posibles vías de desarrollo a fortalecer, para poder generar una gestión de destino más eficaz e inclusiva en términos de posibilidades concretas de empleo directo e indirecto en el sector turístico-recreativo. Es decir, la aproximación a este caso en concreto de la gestión del turismo a escala municipal en General Roca, procura inspirar a enriquecer un debate crítico dentro de la actividad, incorporando la óptica de la mayor cantidad de actores involucrados, posibilitando identificar cuestiones de gobernanza en un contexto específico y así conocer algunos aspectos ávidos para la elaboración de estrategias a adoptar para la competitividad y sostenibilidad de la gestión, en pos de advertir una política realmente apropiada para la consolidación e identificar posibilidades de inclusión de actores en la economía social local.

Planteamiento y justificación del problema:

En la actualidad contextual de la presente investigación, en los gobiernos locales de la Argentina es cada vez más frecuente la implementación de políticas que son producto de unas formas de participación genuinas; donde se visualizan gestiones que intentan mantener concretamente una descentralización de los poderes, más allá de lo meramente discursivo, a fin de establecer lo que realmente las sociedades demandan en materia de servicios, infraestructuras, equipamientos, opciones de empleo y demás cuestiones que hacen al bienestar social.

Este tipo de organización del poder requiere firmemente del involucramiento participe de la multiplicidad de actores que confluyen en el sistema social, y es en el ámbito a escala municipal donde resulta ser más práctica su visualización.

El impulso de la actividad turística, debe partir de un proceso en el cual la sociedad local participó e interactuó en la planificación y desarrollo del mismo. Es importante tener en cuenta que de ésta manera se pueden conocer los principales deseos e intereses de los ciudadanos anfitriones, en cuanto a las prioridades a considerar para el desarrollo turístico de la comunidad, y obtener las opiniones sobre las iniciativas que se propongan; además de legitimar planes de acción, cuyas probabilidades de concretarse podrían encontrar mayor viabilidad que en aquellos en los que la participación ciudadana no pueda ser identificada.

Particularmente la ciudad de General Roca, es una localidad en la cual es de cómoda distinción el impulso que se le ha dado a la actividad turístico-recreativa en los últimos 15 años; por ejemplo, en el año 2003, a través de la modificación de la categoría del organismo de gestión pública del turismo hacia a una Dirección Municipal de Turismo¹; y resurgiendo uno de sus más atractivos productos como lo constituye la Fiesta Nacional de la Manzana, la cual ha logrado en los últimos 10 años una gran jerarquía y posicionamiento en el calendario de festividades a nivel nacional en la República Argentina.

A partir de este escenario, el municipio –en este caso General Roca- se presenta como un ámbito propicio para analizar situaciones de participación e iniciativas, y más específicamente en lo referido a la gestión del turismo, debido a que ésta es una actividad que involucra tanto directa como indirectamente a una multiplicidad de actores sociales –y no solo del sector terciario-

¹ Anteriormente existía como Dirección de Cultura y Turismo; en la actualidad cada una de ellas trabaja de forma independientes, ambas como parte de la “Secretaría de Desarrollo Social”

quienes integran o se les presentan diversas instancias de participación y hacen a la articulación de áreas y asociatividad, en lo que podría visualizarse como una incipiente condición de gobernanza.

La presente investigación pretende indagar acerca de los rasgos de gobernanza en un destino turístico emergente como General Roca, donde resulta incipiente el desarrollo del turismo, ante la observación de redes de interacción publico-privadas; reconociendo que éstas son concebidas con el fin de generar políticas públicas.

Se busca tener en cuenta la apreciación de los diversos actores sociales respecto a las condiciones actuales de participación, iniciativas e importancia de las redes de interacción conjunta para la gestión municipal del turismo; identificando la distribución y aprovechamiento del capital social, y el liderazgo político inherente dentro de las redes.

Particularmente, se vislumbra una escasez de antecedentes de conocimientos vinculados al fenómeno en estudio; y se advierte una inconsistencia en la identificación de actores sociales en la conformación de políticas y gestión del desarrollo turístico de General Roca. Al mismo tiempo, se presume una insuficiencia de transferencias respecto de aquellas experiencias de vinculación y articulación de actores en los proyectos relacionados con el desarrollo del turismo.

El término gobernanza, resulta entonces, ser un puntapié inicial para tratar de establecer si es propiamente un estadio ideal al cual se puede arribar concretamente, identificando rasgos que pueden ser considerados como aspectos tendientes a la continuidad de un camino en forma de proceso secuencial a lo largo del tiempo.

Es amplio el conjunto de actores, quienes se posicionan respecto a los determinados proyectos que se plantean y conforman una parte importante en el proceso de toma de decisiones y ejecución de los mismos, y allí se advierten algunos cuestionamientos; implementar gobernanza en las políticas turísticas ¿puede contribuir al desarrollo local y consolidación de un destino emergente?, ¿Es el sector turístico un buen reflejo para encontrar rasgos de gobernanza en la gestión pública?, ¿Cómo se da la participación de los diversos actores sociales en las políticas y gestión vinculadas al desarrollo del turismo? ¿Cuáles son los objetivos de la participación en proyectos relacionados a la actividad turística?, ¿Quiénes tienen la iniciativa?, ¿Se puede hablar de una “gobernanza turística”?

De tal manera, resulta de real importancia indagar acerca de las formas, espacios, intensidad y mecanismos de participación en los procesos de conformación de políticas y

gestiones vinculadas al turismo, en el marco del análisis de los rasgos de gobernanza que puedan contribuir en el desarrollo local y la consolidación del turismo en General Roca.

Esta temática a indagar se vincula con ideas políticas que se han originado e impuesto en muchas ocasiones bajo una impronta distinta, una innovadora forma de gestión que hoy se denomina gobernanza.

El abordaje emana desde la óptica de la planificación de un destino; en éste caso de General Roca y particularmente del periodo 2003-2018; donde las características de las redes de interrelación entre actores, serán visualizadas en tanto niveles de confianza y capacidad de generación de acciones colectivas, y a su vez, en ellas brotarán las relaciones con los liderazgos políticos de la gestión del turismo; lo cual procura enriquecer el debate respecto a los modelos de gestión futuros.

Definición de los objetivos de la tesis:

Objetivo general:

- Explorar las principales características de gobernanza existentes en el diseño e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo, en la ciudad de General Roca (Río Negro), desde el año 2003 hasta la actualidad.

Objetivos específicos:

- Conocer acerca de las instancias, formas e intensidad de participación que se presentan para los actores locales públicos, privados, y mixtos; en el diseño y gestión de políticas públicas vinculadas al turismo en la ciudad de General Roca, desde el año 2003 hasta la actualidad.
- Indagar respecto de las redes de interacción generadas por los actores intervinientes en la elaboración e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo en General Roca.
- Analizar el liderazgo político en las políticas y gestiones relacionadas al turismo en la ciudad de General Roca.
- Explorar los escenarios futuros que identifican los actores respecto al turismo, y la injerencia de la gobernanza en pos del desarrollo local.

Unidad de análisis: organismos que desarrollan o aportan en el diseño e implementación de las políticas públicas relacionadas al turismo de la ciudad de General Roca.

Unidad de relevamiento: personas o referentes que direccionan los organismos que aportan en el diseño e implementación de las políticas públicas relacionadas al turismo de la ciudad de General Roca.

Hipótesis

La gestión del turismo –en General Roca- ha sufrido un notable impulso, debido a la continuidad del modelo de gestión.

Los actores sociales con mayor trayectoria en actividad turística, mantienen una estrecha relación con la gestión municipal del turismo; y por lo tanto las redes de articulación en acción colectiva mantienen fluidez.

La acción colectiva entre actores se da fundamentalmente en la prestación conjunta de servicios y no en la generación de alternativas de políticas de desarrollo local.

Los actores privados y de la sociedad civil consideran que sus expectativas y sugerencias no son consideradas en las políticas turísticas de desarrollo local.

Los actores locales consideran imprescindible la cualidad de trabajo conjunto para la consolidación como destino turístico-recreativo.

Marco Referencial y caracterización del contexto de investigación

Para comprender las dinámicas que presentan las formas de participación en las gestiones de un destino, es necesario hacer referencia a aquellos antecedentes históricos por los que se ha transitado y sus particulares influencias. En el caso específico de nuestro país, Argentina, presenta un quiebre trascendental en el año 1983, como lo fue el retorno a la democracia –post dictadura cívico-militar de 1976-; a partir de allí la transición tuvo muchos vaivenes, y tal vez una de las ideas que mayor influencia y repercusión ha tenido, ha sido la adopción de las políticas neoliberales, las cuales han sido puestas en discordia en muchas ocasiones y generado una situación de rechazo, que posiblemente haya sido el principal factor desencadenante en los conflictos del año 2001.

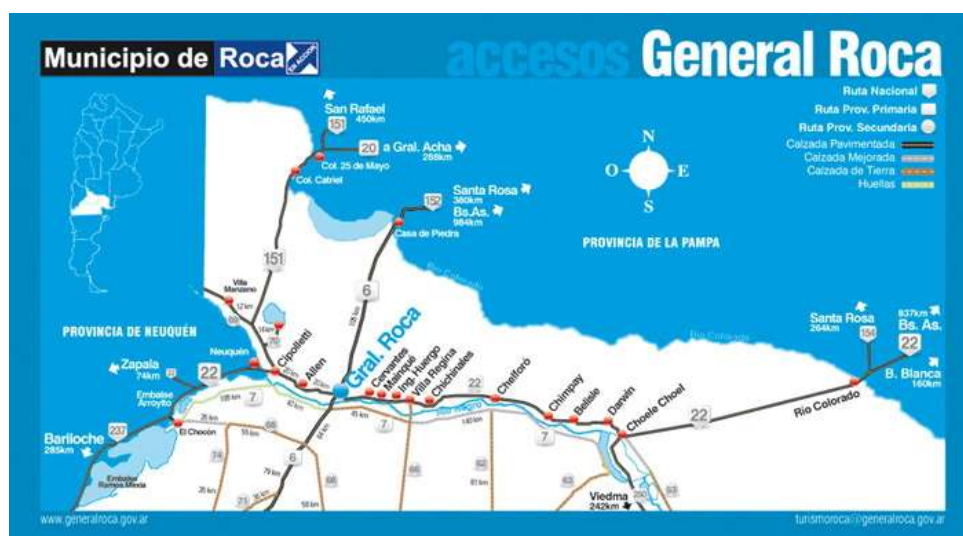
La situación transitada por el país en aquella década, la de los años '90, y la lamentable crisis culminante del año 2001, fueron unas de las cuestiones que contribuyeron al descreimiento, bajos niveles de compromiso y hasta la no participación en los procesos políticos de gestión por parte de diversos integrantes de los grupos sociales. *“La percepción de una administración pública ineficaz unida a la crisis económica y política iniciada en 1998, derivó en una situación límite en los años 2001-2002. Si bien ningún espacio quedo a salvo del estallido social, es claro que muchos ámbitos subnacionales demostraron una capacidad diferencial para enfrentarlo”* (Cao 2007, 4).

Aunque, en los años posteriores, y enmarcados en un contexto regional latinoamericano favorable y con proyecciones a futuro, la realidad se fue modificando ante la continuidad de modelos y aspiraciones que vieron recuperar los espacios de manifestación, participación e involucramiento, para poder así luchar por conseguir objetivos e intereses comunes específicos. *“Si bien los funcionarios provinciales y municipales fueron salpicados por el desprestigio general de la política, las altísimas tasas de reelección y continuidad partidaria de intendentes y gobernadores en el ciclo electoral del año 2003 parecen mostrar que las responsabilidades incrementales que asumieron durante la crisis los hubieran salvaguardado en forma individual del ‘que se vayan todos’”*. (Cao 2007, 4).

Ante este contexto, se podrían vislumbrar algunos rasgos distintivos en las formas de gestión de las nuevas generaciones, es por ello que resulta atrayente indagar acerca de las condiciones actuales de participación e importancia de los actores en la gestión del turismo a escala municipal, constituyéndose el capital social y el liderazgo político, unos factores vitales en lo que podría ser una gestión con rasgos de lo considerado como gobernanza.

En lo que refiere particularmente a los aspectos intrínsecos de la ciudad de General Roca, se debe mencionar que la misma se constituye como una de las principales ciudades de la provincia de Río Negro, en la Patagonia Argentina. Ubicada al Norte, en el departamento homónimo, y con una población aproximada de 100.000² habitantes, es la segunda ciudad más poblada de la provincia. Posee una ubicación privilegiada e importante en términos geográficos, debido a que se encuentra en una posición de paso obligado de los grandes flujos de visitantes, quienes principalmente en época estival, se dirigen hacia otras ciudades turísticas ya consolidadas de la región.

Ilustración Nº 1: Ubicación de la ciudad de General Roca (Río Negro)



Fuente: Página Oficial Municipio de General Roca (<https://www.generalroca.gov.ar/plano/>)

Respecto a la conectividad de la ciudad, está comunicada con el resto del país mediante la ruta nacional n° 22 y las rutas provinciales n° 6 y 65, que la unen con la provincia de La Pampa y la Línea Sur, y con otras ciudades del Alto Valle, respectivamente. La ciudad de General Roca, es atravesada por el trazado de la línea del Ferrocarril Roca que une la ciudad de Zapala (Neuquén) con Buenos Aires, pasando por Bahía Blanca. Posee como conectividad aérea un aeropuerto para vuelos domésticos, denominado Arturo Humberto Illia, ubicado a unos 5 km de la ciudad; aunque en la actualidad no operan vuelos comerciales.

² El último censo realizado en 2010, indica una cantidad de 90.607 habitantes, pero en la actualidad se estima una población cercana a los 100.000 habitantes.

Por otra parte, General Roca tiene una terminal de ómnibus, ubicada sobre las calles Canadá e Italia y Sarmiento de la ciudad. En la misma operan una serie de empresas dedicadas al transporte de pasajeros de larga y media distancia; y se destaca de ella el reciente cambio en la administración, la cual ha pasado a manos de la gestión municipal en Febrero de 2015.

Respecto de la consideración como destino turístico, la Dirección de Turismo (la cual data de varias década y se destaca la independencia de la parte de cultura en el año 2003) plantea en su informe de gestión 2003-2011, que General Roca es una de las principales ciudades de la provincia de Río Negro y del Alto Valle en general. Se considera que la ciudad posee todas las herramientas necesarias para desarrollarse turístico-recreativamente, aunque es imprescindible continuar trabajando en el desarrollo de políticas públicas articuladas con el sector privado y con distintos niveles del ámbito público, a fin de generar una integración y articulación natural, que potencien las posibilidades que brindan los ríos, el paisaje y el patrimonio cultural de la localidad.

Existen diversos documentos en los cuales la Dirección de Turismo manifiesta, que General Roca se caracteriza por ser un “destino turístico emergente”, y a su vez de mantener un perfil de centro de escala (destino seleccionado por los turistas para realizar estancias temporalmente cortas y continuar rumbo hacia destinos consolidados) y de excursión (haciendo referencia al rol recreativo), lo que quiere reflejar que es un espacio concurrido por recreacionistas que se encuentran en determinado radio de influencia, y donde existe un desplazamiento, consumo de bienes y servicios y un momento de intercambio cultural y simbólico entre sujetos de diferentes tradiciones. *“El centro recreativo Gral. Roca posee fundamentalmente potencialidad para el desarrollo de turismo cultural, histórico, rural y de aventura, enfocado hacia un desarrollo sustentable que se basa sobre todo en actividades de bajo impacto orientadas al ecoturismo”* (Dirección de Turismo General Roca 2011).

En relación a esto, en González Gaitán (2014) se enuncian como principales atractores de la ciudad de General Roca en la actualidad las siguientes modalidades:

Turismo Rural: Visita a establecimientos productivos dentro del producto “Circuito Productivo”, asociado a **Gastronomía:** Excursiones dentro del marco del producto “Circuito Productivo” con oferta gastronómica de la región: vinos, manzanas, peras, sidras, cervezas artesanales, cordero, chivo, trucha marrón, etc.

Turismo de Naturaleza o Ecoturismo: Paseos y circuitos del patrimonio natural, salidas o excursiones de observación de aves, flora, safaris fotográficos; motonáutica, etc. Se dan en marco de los productos “Circuito Paso Córdoba”.

Turismo de Aventura: oferta de actividades de rappel, escalada, trekking, mountain bike, kayak, flotadas, parapente, como parte del producto “Circuito Aventura”.

Fiestas Populares / Artesanías, destacándose el producto estrella Fiesta Nacional de la Manzana.

Turismo Urbano: visita a edificios, museos, centros culturales, eventos programados relacionados con la cultura.

Un objetivo a desarrollar como producto del destino, es potenciar el **Turismo Paleontológico / geológico** a través de salidas interpretativas y recreativas dentro del producto “Circuito Paso Córdoba”, en el denominado Campo de Cuella.

Festividades y Eventos Programados, una temática en crecimiento en la ciudad de General Roca.

Ilustración Nº 2: Difusión de los atractivos de la ciudad



Fuente: Página Facebook Oficial Dirección de Turismo del Municipio de General Roca (<https://www.facebook.com/TurismoRocaenAccion/photos/a.782005481822174/1840684852620893/?type=3&theater>)

Respecto del análisis situacional de la región y de la localidad, en antecedentes de planes a nivel nacional, provincial y municipal, se destaca: a nivel nacional; el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable: Turismo 2025 (PFETS), el cual hace una clasificación en regiones

caracterizadas por el “potencial turístico”, allí la ciudad de General Roca se encuentra delimitada en la Región Patagonia, para la cual se destaca la necesidad de optimizar la conectividad en todas sus formas. De acuerdo al PFETS, dentro del Mapa Federal de Oportunidades Turísticas el destino en estudio se encuentra específicamente en la “Región de la Patagonia del gran valle”. Dentro de esta región General Roca integra el “Corredor Potencial N° 11: Corredor del Valle de Río Negro y Neuquén”, uno de los corredores transversales de la meseta patagónica que da la posibilidad de un enlace océano-cordillera sumando diversos atractores: culturales, naturales, arqueológicos y paleontológicos, que optimizan la conexión este- oeste. Este tipo de itinerario, se caracteriza por mantener una “concentración de recursos turísticos de jerarquía como para atraer una demanda turística significativa pero que representa problemas de accesibilidad, conectividad y servicios mínimos, como así también de gestión en la planificación de productos/destinos, marketing y promoción. El turismo como actividad económica no ha cobrado aun suficiente entidad”. (Ministerio de Turismo de La Nación 2015, 123)

Acerca de este mismo PFETS, se prevé una revisión de los componentes del espacio a partir de un trabajo participativo que se organizará por regiones turísticas. De igual forma, que se revisarán los componentes del denominado “tiempo 3” (T3; 2017-2020).

Ilustración N°3: Mapa de oportunidades turísticas (Región Patagonia) PFETS 2025



En el ámbito provincial; desde el año 1983 el turismo es una política de Estado en Río Negro y en el marco de esta definición se potenciaron el surgimiento y crecimiento de nuevos centros turísticos como Las Grutas, El Cóndor, Playas Doradas, Región Sur y los Valles. En el año 2007 el Ministerio de Turismo de la Provincia formula el Plan de Desarrollo Turístico 2007 – 2011 – 2015: Pautas estratégicas para incluir todo el territorio y pueblo rionegrino.

El plan clasifica la provincia en un mapa de áreas de desarrollo, encontrándose el destino de estudio, comprendido en el área Alto Valle.

Las líneas estratégicas planteadas para el desarrollo turístico del Alto Valle son:

- Posicionamiento en mercados nacionales de los productos ya desarrollados, rutas alimentarias (Ruta del Vino, Ruta de la Pera y la Manzana).
- Desarrollo de nuevos productos que permitan posicionar al Alto Valle en los mercados regional, nacional e internacional, específicamente se desarrollarán los productos: Avistaje de aves, deportes náuticos, pesca deportiva, turismo de congresos, turismo rural y agroturismo, rutas alimentarias y turismo paleontológico.
- Apoyo a las oficinas de informes municipales existentes en la región, mediante equipamiento informático, acceso a las nuevas tecnologías de la información y capacitación para el personal de las mismas.

Allí se menciona a la ciudad de General Roca como uno de los principales productos que ofrece la Región del Alto Valle por conformar parte de la “Ruta del Vino, Manzanas y Peras”, pero además por poseer un área protegida de interés turístico, recreativo y cultural, por los deportes náuticos, aventura, pesca deportiva y avistaje de aves que se desarrollan en y a la vera del río. Así como también por ser una ciudad que cuenta con diversidad de eventos.

Además, dentro del diagnóstico que se presentó para el plan provincial, denominado: “Programa de competitividad y desarrollo del turismo sustentable en Río Negro, Provincia de Río Negro, Periodo 2012 – 2015”. Se definen proyectos motores para cada región; para el caso del Valle, los que involucran a la ciudad de General Roca, son:

- Desarrollo integral náutico del río Negro
- Centro de convenciones y predio ferial alto valle

En cuanto a proyectos de infraestructura, los que involucran a la ciudad de General Roca, son:

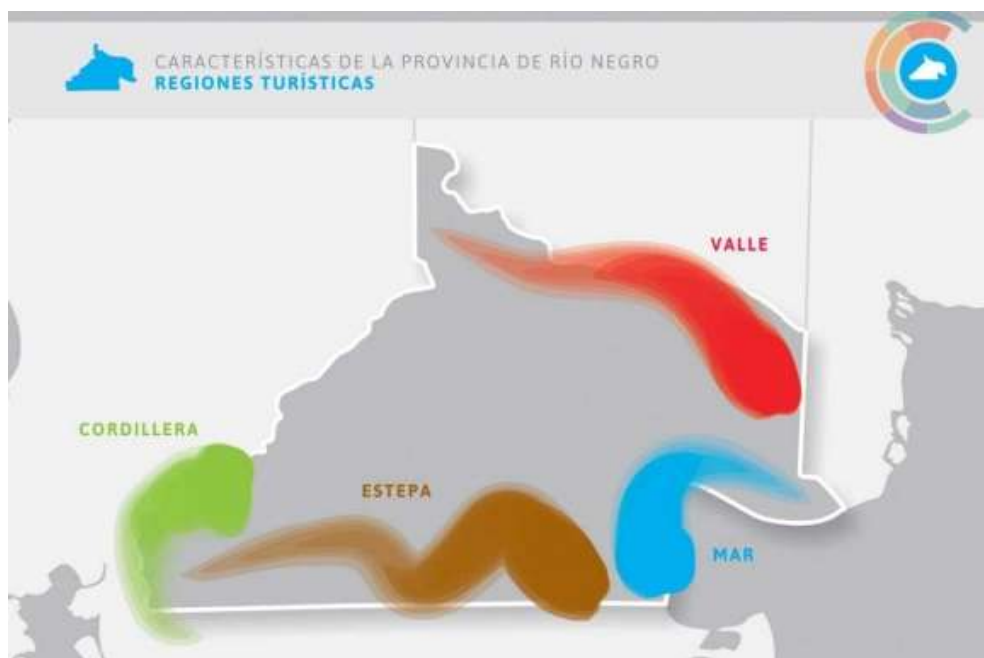
- ✓ Fortalecimiento de las áreas de turismo municipal.
- ✓ Programa de señalización turística.

Y finalmente; en relación al fortalecimiento y desarrollo de productos turísticos, los que involucran a la ciudad de General Roca, son:

- Ruta del vino y la sidra
- Observatorio de indicadores estadísticos y estudios de mercado

Luego, en el Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2017, realizado por el Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte de la Provincia de Río Negro; se visualiza dentro de la región de los valles, una región que en el diagnostico se caracteriza como *“zonas de producción frutihortícola, agricultura intensiva bajo riego y ganadería. Ríos anchos y caudalosos, canales de riego y producción de manzanas, peras, vinos y frutos secos de reconocimiento mundial, muestran un paisaje que es obra de la naturaleza unida al esfuerzo transformador del hombre. El agroturismo, la oferta cultural, los acontecimientos deportivos, sitios paleontológicos y la fe de los peregrinos”* (Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte 2016, 15).

Ilustración N°4: Regiones Turísticas de la Provincia de Río Negro en 2017



Fuente: Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2017 – Provincia de Río Negro
(<http://www.rionegro.gov.ar//download/archivos/00008518.pdf?1541450093>)

El reconocimiento de los factores en este Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2017; destaca de la ciudad de General Roca lo siguiente: Área Natural Protegida Municipal Paso Córdoba, fauna y flora patagónica, río Negro, vale de regadío, bardas, paseo de la costa, bodegas, agroindustria. Patrimonio cultural, histórico y paleontológico. Manifestaciones artísticas. Fiesta

Nacional de la Manzana. Museos (Patagónico de Ciencias Naturales, Lorenzo Vintter y Municipal de Bellas Artes “Juan Sánchez”). Senderismo.

Por último, a nivel municipal; en el ámbito local General Roca fue objeto de desarrollo de un plan en manos de FUNDeSUR en el año 2001. Éste plan estratégico de Gral. Roca, ha sido un elemento de gestión que responde a una iniciativa del gobierno municipal cuya finalidad fue servir de herramienta para mejorar la realidad de Roca, y su objetivo fue la planificación de políticas, estrategias y proyectos de acción en todos los ámbitos locales, ya sea el urbano, el ambiental, el económico o el social, no así en la contemplación de lo turístico.

En el año 2003, la ordenanza nº 3641/03 aprobó el plan director del Municipio de General Roca, (P.D.R). Las disposiciones de esta ordenanza alcanzaron y rigieron bajo todos aquellos asuntos relacionados directa o indirectamente con el uso del suelo, de los edificios, estructuras e instalaciones, la apertura de ensanche de la vía pública, el parcelamiento de la propiedad inmueble, los volúmenes edificables, el tejido urbano, el tejido rural, la preservación de los ámbitos patrimoniales construidos y naturales y con todos aquellos aspectos que tengan relación con el ordenamiento físico – espacial, y ambiental del territorio, en el ejido del Municipio de General Roca.

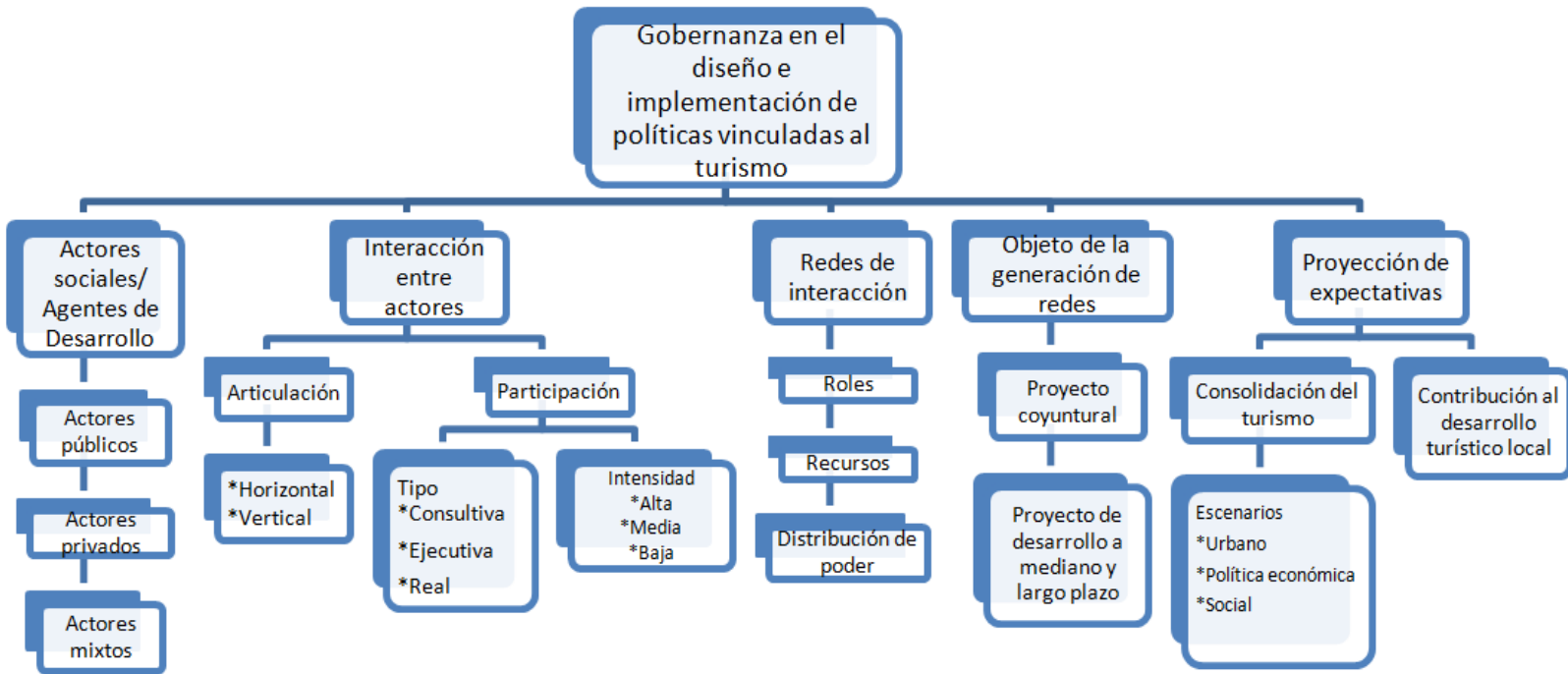
El PDR constituye la ordenanza marco a la que se ajustan todas las políticas y acciones urbanísticas y ambientales y las obras públicas en el Municipio de General Roca. En junio de 2006 se deroga la ordenanza nº 3641/03 y se aprueba la actualización del plan director por la nueva ordenanza nº 4232/06; adecuación del plan director de Roca, donde sí se hará referencia mediante unos ejes estratégicos a lo concerniente a la actividad turística, uno de ellos plantea la *“consolidación del perfil de Roca como centro de prestación de servicios especializados y de generación de actividades culturales locales. Impulso a las acciones que favorezcan la integración de las localidades de la región para acelerar su desarrollo”* y como objetivo particular de este eje *“Potenciar la atracción turística a partir de los recursos culturales, deportivos y de servicios locales”* (Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Roca 2006).

La Dirección de Turismo municipal, a lo largo de su gestión, no ha presentado un plan de desarrollo turístico formal para la ciudad de General Roca. Sin embargo, esta dirección ha planteado desde el comienzo unos objetivos de manera muy precisa y en función de ello se han planteado políticas de intervención y desarrollo a favor del turismo en la localidad con acciones consecuentes.

Por todo ello, en la actualidad, no existe más registro de la actividad turística que no sean los expuestos por la Dirección de Turismo como documentos de gestión de lo que se ha llevado a cabo en los últimos años; una cuestión que debiera intentarse perfeccionarse y amplificar con cuestiones como las que se abordaran en la presente investigación, tendiente a detectar las percepciones de la multiplicidad de actores involucrados en la gestión a escala municipal en un entorno emergente en materia de turismo.

Marco Teórico

Gráfico N° 1: Síntesis del marco teórico



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, las continuas transformaciones que sufren los espacios, presentan dentro de sus principales orígenes las relaciones entre los individuos y sus permanentes disputas producto de la convivencia. Esto a grande rasgos ha generado la construcción, mantenimiento y legitimación de diferentes Estados-Nación que han emergido para cumplir, entre otras, con la función de aliviar tensiones que entre ellos se presentan.

En lo que respecta a los cambios sociales, económicos, políticos y físicos, las tendencias de la postmodernidad y la globalización han desencadenado que los mismos se aprecien a velocidades superiores que en épocas anteriores. En relación a esto, se reconoce al territorio como un espacio socialmente construido en el que intervienen múltiples factores sociales, entre ellos los flujos de movilidad y el turismo.

El turismo es una actividad que pone en juego la historicidad de los territorios y es oportuno destacar que se puede observar la aparición de nuevos actores sociales con diversos intereses y formas distintas de apropiación territorial, entre otros puntos. *“El territorio, entonces, es interpretado como un instrumento de las políticas que es conducido a los intereses de cada uno de los actores sociales, que a través de la participación, intervienen en distintos momentos de la planificación urbana”*. (Merli, Los actores locales que participan en la producción del espacio público recreativo 2006, 29).

El abordaje de las relaciones entre los diversos actores, la generación de redes de interacción, y el objetos de mantenimiento de estos vínculos encuadrados en las teorías de gobernanza, es lo que da sentido al presente capítulo, donde se dará tratamiento a los antecedentes, conceptos y aproximaciones teóricas que se constituyen como marco teórico del estudio, en pos de contribuir a la comprensión del enfoque de la presente investigación.

Acerca de la gobernanza

Origen del término

El término gobernanza se ha hecho extensivo a múltiples ámbitos, adquiriendo diversas connotaciones y significados respecto de la rama disciplinar desde la cual se trate; analizada por ejemplo desde aproximaciones como la sociología, ciencias políticas y jurídicas. En Barbini (2011) se destaca que su origen como término se remonta al siglo XIII, proveniente del francés antiguo como “gouvernance”, aunque su significado estaba ligado al concepto de gobierno y hacía referencia a la función de la conducción de la sociedad de acuerdo a la metáfora del pilotaje de un navío. Luego siempre fue un término muy ligado a la idea de gobierno o dirección de un sistema de gobierno, y hasta en ocasiones como sinónimo de gobierno.

El uso de la gobernanza recién reaparecería posteriormente en el siglo XX, ya no asociado a la idea de poder político y gobierno, sino que más ligado a la idea de gestión, separación entre “gouvernance y gouvernement”, más bien producida con la aparición del Estado Moderno.

El término se consolidó aproximadamente en los años '80, llegando a su auge a mediados de los '90; cuando proliferan y se destacan las teorías sobre el desarrollo y principalmente teorías contemporáneas acerca del Estado. Fue recién en el año 1992, producto de la elaboración del “libro blanco de la gobernanza europea”, donde se estableció un criterio en términos académicos para traducir el término al castellano; dando lugar a que en distintos documentos de organizaciones públicas se reconozcan acepciones de governance traducido como gobernanza, gobernabilidad, gobernancia e incluso, buen gobierno. Dicha ausencia de una traducción única ha producido un desequilibrio terminológico, dando lugar a esa aplicación extensa a la cual se hacía referencia anteriormente.

Alcance de la gobernanza

El eje central de la investigación lo constituye la condición de gobernanza, término el cual ya hace algún tiempo que la Real Academia Española (RAE) incluyó en su diccionario como: *"Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad y el mercado de la economía"* (RAE 2000).

Aunque de la bibliografía sobre el tema se desprende que la idea de gobernanza se utiliza de distintas maneras y adquiere múltiples significados, existe un acuerdo básico acerca de que se refiere a la puesta en práctica de estilos de gobernar en los que se han disipado los límites entre los sectores público y privado. En la actualidad, el concepto de gobernanza alude a un nuevo estilo de gobierno distinto del modelo de control jerárquico, pero también del mercado, caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción del Estado y los actores no estatales en el interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado.

Según Barbini et al. (2011), se presenta como un modelo innovador de gobierno, diferente al modelo tradicional, y cuya estructura está compuesta por las organizaciones involucradas y las relaciones que se generan entre ellas. Así, en esta forma de organización, los diferentes actores tanto públicos como privados, cooperan en la formulación y aplicación de políticas públicas; a través de la existencia de organizaciones formales y redes entre organizaciones.

En palabras de Jiménez (2008), el término gobernanza se refiere a las formas y procesos de interacción y cooperación de manera horizontal entre los actores del sector público, el privado y demás actores sociales; todo ello en un marco institucional en el cual en mayor o en menor medida se pretenden lograr decisiones y acuerdos.

De esta forma, *“La gobernanza implica una forma nueva y diferente de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones horizontales, la búsqueda del equilibrio entre poder público y sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural”*. (INAP 2005, 13).

La gobernanza considera que el Estado tiene unas atribuciones diferentes y, además, se relaciona de manera diferente con la sociedad. *“El Estado se vuelve menos poderoso y opera, en una red conformada también por actores privados, como un actor más, acoplándose a las relaciones entre el Estado y la sociedad civil de manera flexible”* (INAP 2005, 15)

El concepto de gobernanza tiende de esta manera a integrar principios que le permitan garantizar la mayor democraticidad posible y la consecución de sus propios objetivos. Para que estos principios sean efectivos y cumplan con sus funciones, probablemente se deberán diseñar nuevos instrumentos que plasmen la nueva realidad a la que deben hacer frente. Es decir, los principios de gobernanza han de ser aquellos que impliquen un buen funcionamiento de la gobernanza y que, por tanto, le permitan conseguir sus objetivos.

Si la gobernanza supone la toma de decisiones en contextos complejos y cambiantes con una pluralidad de actores que representan intereses diferentes, según los principios de gobernanza han de poder garantizar que:

- Se presenten todos los actores que han de estar, cada uno de ellos asumiendo el rol que le corresponde.
- Los actores tengan las condiciones necesarias y suficientes para poder tomar las decisiones que les correspondan, y lógicamente;
- Que se puedan tomar decisiones.

En este sentido, y teniendo en cuenta el contenido provisto por el Libro Blanco de la Gobernanza Europea, *“los principios que han de garantizar la consecución de los objetivos serían los de transparencia, participación, rendición de cuentas, eficacia y coherencia”* (INAP 2005, 19). Todos ellos, son principios que tienen en este mismo documento la siguiente definición:

El principio de participación; la gobernanza puede ser definida como un sistema de administración en red, en la que actores públicos y privados comparten la responsabilidad de definir políticas y regular y proveer servicios. Por ello, una variedad de actores no gubernamentales, empresas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales, entidades no lucrativas, se incorporan a la toma de decisiones públicas de maneras muy diferentes.

El principio de transparencia; la transparencia permite incrementar la legitimidad democrática de las propias administraciones y, ayuda a que los ciudadanos se conviertan en participantes activos, y no únicamente reactivos, en los asuntos públicos. La transparencia se erige en un mecanismo a través del cual se manifiesta el principio de rendición de cuentas de los poderes públicos.

El principio de rendición de cuentas; la rendición de cuentas horizontal englobaría los mecanismos públicos creados por el Estado a fin de supervisar los propios abusos e ineficiencias (los defensores del pueblo, las estructuras de poder descentralizadas, la participación ciudadana, el control de la prensa, el establecimiento de medidas de control administrativo internas o el acceso a la información y la transparencia)

El principio de eficacia; la eficacia ocupa un papel relevante en la agenda pública. La eficacia es la consecución del resultado que corresponde a los objetivos preestablecidos por la organización. El deber de actuar de forma eficaz, tiene como consecuencia la necesidad de actuar

de forma eficiente y económica, es decir, que del principio de eficacia se derivan también los criterios de eficiencia y economía.

El principio de coherencia; tan importante como tener objetivos articulados, es la necesidad de que esos objetivos sean consistentes y estén coordinados. Existen determinadas políticas que rebasan las fronteras de las políticas sectoriales, por lo que repercuten en otros ámbitos sectoriales y, por tanto, inciden en otros intereses, lo que obliga a tenerlas en cuenta.

Los objetivos de una política en un ámbito determinado no puedan ser socavados ni obstruidos por acciones o actividades del gobierno en dicho ámbito o en los de otras políticas.

Ahora bien, los profundos cambios sociales no afectan por igual a todos los ámbitos. El turismo es, por diferentes razones, una actividad muy sensible a los cambios y con características que lo vinculan estrechamente a los conceptos de cooperación, redes y gobernanza.

El turismo impone una lógica propia que exige cooperar, a partir de que gran parte de los elementos que conforman el sistema turístico corresponden al sector privado, por lo cual resulta realmente necesaria la articulación y redes de cooperación en pos de alcanzar condiciones que den sentido a la idea de gobernanza turística.

Turismo y gobernanza

Existe en los registros escritos referentes al turismo, un incipiente interés por el empleo del término gobernanza; destacado como parte integrante de diversos programas de carácter gubernamental e investigaciones con carácter académico como la presente. Esto se debe en gran medida a que dentro de los límites del sistema turístico, se vuelve indispensable la participación e interacción entre los agentes allí inmersos, en pos de lograr un desarrollo integro.

La gobernanza en políticas turísticas implicaría *“el desarrollo de espacios de relación no sometidos siempre, ni en todo momento, a los principios de jerarquía o mercado; la mejora de la toma de decisiones colectivas; el establecimiento de cauces que permitan un trabajo conjunto entre una pluralidad de actores; y el diseño de nuevos procesos de gestión y desarrollo de lo público y colectivo”* (Velasco González 2011, 10).

Más específicamente la gobernanza en políticas turísticas, puede ser definida como *“el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos 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” (Madrid, 2008; en Barbini, 2011:120).

La noción de gobernanza, es entonces para la investigación, un término central de partida y de llegada, que se destaca porque a priori, y a manera de hipótesis, se considera al turismo como uno de los ámbitos propicios para la identificación de este tipo de gestión, en la cual *“se plantea una relación estrecha entre las relaciones sociales que se establecen en el campo turístico y las posibilidades de desarrollo turístico y desarrollo local, entendido como un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población e incluye las dimensiones económica, sociocultural y político-administrativa”* (Barbini 2011, 35).

En síntesis, podría definirse gobernanza turística como *“una práctica de gobierno que se puede medir, que tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en los diferentes niveles de gobierno, a través de las formas de coordinación, colaboración y/o cooperación, que sean eficaces, transparentes y sujetas a rendición de cuentas, que ayudará a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten redes de actores involucrados en el sector, con el objetivo de desarrollar soluciones y oportunidades a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas”* (OMT 2010, 22).

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

Nociones destacadas dentro de un modelo específico de gestión.

Liderazgo y capital social.

A partir de este modelo –el de la gobernanza-, surgen consecuentemente, algunos aspectos que merecen ser observados como la participación y las formas de asociación entre los actores sociales; es por ello que en esa interacción es donde afloran las nociones de liderazgo político y capital social. Se trata de comprender la vinculación entre actores a partir de sus roles y recursos aportados a la red y la forma en que el poder se distribuye o se negocia.

El liderazgo político, entendido como el conjunto de las actividades, y sobre todo de las comunicaciones interpersonales, por las que un estamento organizacional de “superior” jerarquía influyen en el comportamiento de los demás actores, en el sentido de una realización voluntariamente eficaz de los objetivos de la organización y del grupo. Resulta fundamental entonces la presencia de un liderazgo abierto al dialogo pero sin esencia de debilidad, *“el ideal del liderazgo es el liderazgo democrático sin debilidades erráticas. Este liderazgo se diferencia de la dirección autoritaria, reacia al diálogo y a la participación y de la dirección permisiva sin firmeza para tomar en control”* (Chaves 2005, 12).

El liderazgo no es constituido como algo que nace repentinamente de la voluntad de conducir, debido a que requiere fijar y cumplir con un itinerario adecuado específicamente: la educación para la organización, la organización para la dirección, y la dirección para la acción y el resultado. *“Educar es integrar los valores, las ideas y los sentimientos que constituyen la concepción del grupo; organizar es ubicar a cada participante en su espacio exacto de trabajo; y dirigir es ordenar el tiempo de avance hacia los objetivos programados, aprovechando los momentos apropiados y las ventajas del terreno”* (Chaves 2005, 12).

“El municipio no es un mero contenedor de las actividades, sino productor y dinamizador, agente que desarrolla y proyecta iniciativas de interrelación entre las diferentes administraciones, los empresarios locales y los operadores externos, a la vez que representa y coordina las iniciativas con la comunidad” (OMT 1999, 60). La gestión lleva implícita la implementación práctica de los proyectos y de su verificación. Por ello, debe nutrirse de la participación de todos los actores, que a modo de actuación en red y debido a que las relaciones son cada vez más interdependientes, se involucran y retroalimentan los ajustes necesarios para modificar o mejorar la situación, y de esta manera en los actores emergerán agentes de desarrollo, involucrados y responsables de

alcanzar determinados resultados; estos deben contar con capacidad de liderazgo, con legitimación social y política. Deben ser capaces de lograr alianzas necesarias, ser aceptados y reconocidos como competentes para conducir y llevar adelante la gestión que les es asignada y estar abiertos al permanente dialogo y comunicación. En el ejercicio del liderazgo deben tomar distancia del pasado. Según (Kliksberg 2005); el líder del pasado era una persona que sabía cómo ordenar; el actual debe saber preguntar, escuchar, realizar un feed back continuo, estimular y reflexionar, ya que necesita imprescindiblemente de los otros integrantes de la organización, y sostenerse en modelos de organizaciones que aprendan, se adapten e innovan.

Respecto del capital social, (Arriagada 2003) expresa que existen dos dimensiones o ejes principales en que se pueden alinear las distintas formas de abordar la definición del concepto. La primera de ellas hace referencia al capital social como una *capacidad de movilización de determinados recursos* por parte de un grupo, donde se destacan nociones como *el liderazgo* y *el empoderamiento*. Mientras que la segunda de las dimensiones, y en la cual se impartirá mayor hincapié en la presente investigación, remite a la *disponibilidad de redes de relaciones sociales* (interrelaciones entre actores) implicando la noción de *asociatividad* y *el carácter de horizontalidad o verticalidad* de las redes en el entramado social.

Una definición acorde en este sentido es la esgrimida por Putnam, *“el capital social hace referencia al conjunto formado por la confianza social, las normas y las redes que las personas pueden constituir para resolver los problemas comunes. Las redes de compromiso cívico, tales como asociaciones vecinales, las federaciones deportivas y las cooperativas constituyen una forma esencial de capital social. Cuanto más densas sean esas redes, existen más posibilidades de que los miembros de una comunidad cooperen para obtener un beneficio común”* (Putnam 1993: 125) En (Natera Peral 2005, 763)

En otras palabras, puede ser visualizado como un *“conjunto de relaciones y asociaciones horizontales que impactan la productividad de una comunidad; estas asociaciones incluyen las redes de acción ciudadana y también las normas sociales”* (Whittingham 2002, 6). De manera que el capital social se refiere al potencial de identificación, decisión y realización de acciones colectivas entre los ciudadanos. *“Un grupo o comunidad con alta capacidad para actuar como un sistema coherente y cohesivo; será sin duda un mejor actor, interlocutor, en las relaciones de gobernanza, una sociedad civil fuerte es crítica en la búsqueda de formas de gobernanza*

democráticas; así como las formas de gobernanza dominantes pueden fortalecer o debilitar la sociedad civil” (Whittingham 2002, 6).

Como complemento, adentrándose a esta noción, las palabras de Durston (2002) profundizan aún más acerca de algunos indicadores del capital social, que es *“el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, las actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación”* (Durston 2002, 15). Lo cual se constituye como un capital que proporciona mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y, fundamentalmente si éste puede ser acumulado.

Esta definición, sitúa el concepto en el plano de las relaciones sociales, los seres humanos y las normas que han de guiar sus comportamientos, se refuerzan y potencian mutuamente. Desde esta perspectiva, la confianza, la reciprocidad y la cooperación constituirán el contenido de las relaciones y de las estructuras sociales del capital social. Cada una de estas cuestiones son definidas por (Durston 2002) de la siguiente manera:

La confianza, es una actitud individual que se basa en el comportamiento que se espera de la otra persona que participa en la relación que se establece entre ambas; es una actitud que se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y en acciones de entrega del control sobre determinados bienes.

La reciprocidad, es una lógica de intercambio de objetos, de ayuda y de favores diferente de la mercantil, aunque opera también en el ámbito del mercado y es signo de estar dispuesto a iniciar o mantener una relación social, al mismo tiempo que supone de parte del receptor la obligación, culturalmente sancionada, de retribuir de alguna forma el obsequio. En toda sociedad, las relaciones entre las personas se afianzan por medio de numerosas interacciones, que potencialmente se extenderán en el futuro. En las comunidades pequeñas, las relaciones tienden a darse entre las mismas personas y familias en todos los ámbitos y en todas las instituciones de la vida humana: religiosa, jurídica, política y económica.

La cooperación, es una acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común. La cooperación, junto con la confianza y los vínculos de reciprocidad, resulta de la interacción frecuente entre diversas estrategias individuales.

Para culminar con este postulado, resulta interesante la inclusión de una óptica que hace mayor hincapié a adentrarnos a una situación concreta, aquí se destaca la posición de (Kliksberg

2005), quien considera que *“cuanto más capital social, mas crecimiento económico a largo plazo, menor criminalidad, mas salud pública, y mayor gobernabilidad democrática”* (Kliksberg 2005, 4).

Kliksberg (2007) también destaca un postulado realizado por el premio nobel de economía Amartya Sen (1997), quien subraya *“Los valores éticos de los empresarios y los profesionales de un país (y otros actores sociales clave) son parte de sus recursos productivos. Si son a favor de la inversión, la honestidad, el progreso tecnológico, la inclusión social, serán verdaderos activos; si, en cambio, predomina la ganancia rápida y fácil, la corrupción, la falta de escrúpulos, bloquearán el avance”* en (Kliksberg 2005, 4).

Actores sociales vs. agentes de desarrollo. Participación y articulación

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos centrales de este marco, y que emana como concepto transversal dentro de la investigación, es el concepto de actores sociales. Son en definitiva, las personas, los ciudadanos quienes a través de sus acciones podrán modificar la realidad, lo cual implica compromiso en la participación y consecuentemente la generación de vínculos e interrelaciones en pos de lograr objetivos comunes específicos.

Al respecto, es preciso destacar la expresión de (Arocena 1995), quien realiza una distinción entre lo considerado como actores sociales y agentes de desarrollo local; donde el actor local es concebido como toda aquella persona, quien en el entorno local, mantiene algún tipo de función dentro de la estructura de la sociedad y en los diferentes campos de actuación, mientras agentes de desarrollo local son *“todos aquellos agentes que en el campo político, económico, social y cultural son portadores de propuestas que tienden a capitalizar mejor las potencialidades locales. Es fundamental en esta definición el acento puesto en ‘capitalizar mejor’. En efecto se trata de buscar un mayor aprovechamiento de los recursos, pero destacando la calidad de los procesos en términos de equilibrios naturales y sociales”* (Arocena 1995, 6).

En este sentido, la participación ciudadana es la expresión de la capacidad que tienen los propios ciudadanos de intervenir de diversas maneras, en una amplia serie de asuntos públicos. Debiera ser considerada como una herramienta mediante la cual los integrantes de una comunidad puedan ver reflejadas sus propuestas, demandas e inquietudes en los documentos de planificación; y que éstos, intenten dar respuesta a sus necesidades en todo momento; siempre teniendo en consideración que en definitiva la generación de programas y proyectos responden a las ideologías de quienes hacen del hecho de participar el reflejo de una postura de poder

“victoriosa” en la búsqueda de consenso. *“La participación es un proceso en el cual se delegan distintas cuotas de poder a los actores sociales. Este proceso puede darse en distintos niveles de complejidad de la planificación y puede asumir distintos grados de intervención y responsabilidad, desde la simple manifestación de opiniones hasta la toma de decisiones”* (Merli 2006, 30).

La participación, según Falaschi (2008)³, proviene de “tomar parte” en algo y puede definirse, de manera integral, como el proceso social donde los individuos y/o sectores sociales ejercen el poder, el derecho y la responsabilidad de informarse, debatir, tomar decisiones, controlar y evaluar en los asuntos que les conciernen y/o afectan. Implica el desarrollo y crecimiento de las personas y grupos participantes, su autoestima y compromiso, y la práctica efectiva de la democracia y la ciudadanía.

En relación a las propuestas políticas de desarrollo del turismo a escala local, se debe *“entender la participación como un ejercicio de ciudadanía”* (Bosch 2008, 43), para lo cual es necesario crear los ámbitos adecuados ya que implica, para los actores, ser protagonistas de un proceso de construcción de desarrollo del turismo, mediante la relación y comunicación entre las partes involucradas.

Respecto de los niveles y tipos de participación, lo que por lo general se destaca es el hecho de que la participación de los actores puede ir variando a través del tiempo y darse fundamentalmente en dos procesos distintos: en la formulación de políticas y decisiones públicas o en la gestión de programas o servicios públicos. Concretamente una situación más vinculada a la planificación y ordenamiento de propuestas y otra relacionada a la materialización de ideas que tiene que ver más con lo operativo de las propuestas.

Otra cuestión a destacar es la intensidad de la participación, entendida como el grado en que los agentes gubernamentales y no gubernamentales interactúan; de tal manera (Wallingre y Villar 2014) destaca que existen tres niveles de intensidad:

- 1) Intensidad baja, cuando los actores se posicionan más en función de receptores que como sujetos.
- 2) Intensidad media, cuando determinados actores se convierten en sujetos actuantes mediante mecanismos de consultas, generación de propuestas y otras modalidades.

³ Extraído de Karlau Alejandro (2010) *“Sectores populares y políticas turísticas: participación y desarrollo”* (Página 10). Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

3) Intensidad alta, cuando los actores involucrados asumen una participación estratégica, es decir, que no solo son consultados sino que deciden en relación con la orientación y las prioridades.

Esto mismo, y tratando de identificar formas de participación, es planteado por Falaschi (2008) en (Karlau 2010); de la siguiente manera:

- *Consultiva, formal y/o simbólica:* Se refiere a formas de consulta, en general no vinculantes, que consisten a su vez en brindar información a los sectores populares, teniéndolos en cuenta simbólicamente. Las decisiones quedan reservadas a quien elabora la consulta, al igual que el control de la ejecución.
- *Ejecutiva:* Es cuando se convoca a los sectores afectados a colaborar en tareas tendientes a solucionar los problemas, sin la posibilidad de proponer el cambio de las políticas que originan aquellos problemas. Otras formas consisten en la delegación de funciones o descentralización, siempre bajo la supervisión para aprobar o desautorizar.
- *Real o efectiva:* Participar auténticamente es participar en todo, especialmente en la toma de decisiones, incluso en el control posterior de su aplicación. De esta manera los sectores involucrados son parte de todo el proceso, es decir, en el diseño, planificación, la ejecución, análisis y control. La participación real es así, la forma en que se toma parte en el poder e implica el control de las políticas realizadas y de los representantes encargados de ellas. Un ejemplo válido para este tipo de participación se observa en la gestión democrática o cogestión de las llamadas empresas recuperadas.

Otra cuestión habitual, es que se destaca la búsqueda de consenso; asumiendo que los grupos de actores alcanzan consenso cuando sus miembros adhieren a determinadas alternativas, cuando a partir del punto de vista de los demás, y de sentir que los demás entienden el suyo, y aunque la decisión tomada no siempre recae en su punto de vista, se apoya la decisión porque el acuerdo se alcanzó después de una discusión abierta y justa; y se considera que la decisión adoptada es la mejor que se encontró de manera integral para ese momento y para las acciones que se definen como de implementación prioritaria.

En relación a la articulación de las políticas y la gestión; en (Bosch y Suárez, Estudio de las políticas públicas y la gestión en el proceso de desarrollo turístico-recreativos de la Ciudad de Neuquén 2014) se distinguen básicamente dos orientaciones: *las políticas instituyentes*, emanadas de los órganos de gobierno y acatadas por los sectores privados y la sociedad civil y *las políticas*

instituidas, que son aquellas que surgen de la propia sociedad civil, de acuerdo a sus intereses y luego son legitimadas por el gobierno local.

Esto introduce al tema de la articulación en el diseño de las políticas y en el proceso de gestión e implementación de las mismas. La articulación necesariamente se refiere a la coordinación entre las partes y a la búsqueda de consensuar objetivos y hace referencia también a un trabajo a nivel horizontal que más allá de la producción de cada una de las partes involucradas se trabaja mancomunadamente.

En sistemas complejos como son los centros turísticos-recreacionales, la articulación es indispensable para una puesta en común de las políticas de desarrollo del lugar y del proceso de gestión, lo que se logra mediante el consenso de objetivos y procedimientos. *“La articulación, tanto entre distintos organismos del Estado como con organizaciones sociales y/o productivas, es una tarea administrativa y política. En efecto, lograr que las distintas partes colaboren y aporten los recursos necesarios para llevar adelante las políticas que demandan esta tarea no se reduce a una cuestión organizacional y de cumplimiento de instrucciones, sino que conlleva la necesidad de tareas de persuasión y consenso, propias de la política”*. (Wallingre y Villar 2014, 210)

La articulación asume dos modalidades: *articulación horizontal*, entre políticas de gobiernos municipales, entre organismos privados, es decir entre actores que se encuentran en la misma posición de poder. Sin embargo, existe también otro tipo de *articulación de tipo vertical*, entre organismos municipales, provinciales y nacionales.

En definitiva, en el proceso de planificación y gestión de un destino habría de ser muy gratificante poder identificar que *“la innovación en la gestión turística del municipio implica no sólo constituir nuevas formas de relación entre el gobierno y el sector privado, sino también lograr una participación pública más activa en la definición y ejecución de aquellas políticas turísticas que modelan y afectan la vida de la comunidad local”*. (Ministerio de Turismo - Ministerio del Interior de la Nación Argentina 2009, 36).

La concepción del espacio turístico, medio de producción e interrelaciones

El espacio geográfico debe ser contemplado como el medio en el cual se desempeña toda acción humana y social, son las relaciones sociales las que se producen allí, y es el lugar donde se obtienen los recursos básicos, se producen, se distribuyen e intercambian bienes y servicios para finalmente ser consumidos.

La concepción de espacio como medio de producción hace referencia a que es el hombre quien genera un ámbito en el cual el espacio geográfico sirva como medio donde forzar la producción de determinados bienes o servicios (dependiendo del sector al que se haga referencia –primario, secundario, terciario-). *“Partiendo de la agricultura como punto inicial, lo que el hombre hace es crear unos ámbitos en los cuales el espacio geográfico sirva como medio donde forzar la producción de unas determinadas especies vegetales o animales que siguiendo un proceso natural no se habrían producido”* (Sánchez 1991, 50). En este sentido, el espacio sirve de medio para la producción, *“éste no se consume ni desaparece, sufre solamente un pequeño desgaste que una adecuada utilización permite regenerar al poco tiempo”*. (Sánchez 1991, 50)

En el caso del espacio turístico, el espacio geográfico se transforma en una mercancía capaz de ser utilizada, constituyéndose como un espacio de ocio que implica una actividad económica; y puede ser definido como *“aquel que hace referencia a los procesos por los que se transforman unos entornos territoriales con la finalidad fundamental de producir, vender y consumir servicios y bienes que producen placer a sus visitantes, ya sean turistas, excursionistas o residentes temporales”* (Vera 2011, 193)

La condición particular de este entorno, es la de contar con la presencia de diferentes atractivos que contribuyan a la motivación, para que los turistas generen el desplazamiento hacia el destino. *“El espacio turístico es la consecuencia de la presencia y distribución territorial de los atractivos turísticos que, no debemos olvidar, son la materia prima del turismo. Este elemento del patrimonio turístico, más la planta turística, es suficiente para definir el espacio turístico de cualquier país”*. (Bouillon 1995, 65)

Recordando lo planteado como problema de investigación presente, y expresado en los objetivos de la misma, donde se esboza indagar acerca de los orígenes y las características de los rasgos de gobernanza existentes en la gestión municipal del turismo de la ciudad de General Roca (Río Negro); resulta imprescindible conocer respecto de las formas de participación de los actores dentro de este espacio específico, la existencia y sentido de las redes de interrelaciones, cómo se da la toma de decisiones y resolución de conflictos; surgen de esta manera los postulados que darán el marco, desde el punto de vista teórico, para poder encarar la fundamentación y el respaldo de los argumentos obtenidos desde lo empírico.

La gestión municipal del turismo y el desarrollo local

La literatura en materia de gestión del turismo es diversa, aunque si existe un punto en el cual generalmente los autores confluyen, que es tener en cuenta tanto a lo global como lo local; y en este sentido, una de las improntas que mayor relevancia tuvo fue la postura expuesta por la OMT (1999), indicando que *“hay que pensar en lo global para actuar en lo local”* (OMT 1999, 9). Esta expresión aparecería fuertemente ligada a una visión contextual tendiente a aprovechar las potencialidades desde la actividad turística y estimular a contribuir a las comunidades locales; emulando en forma de recomendación, la posibilidad de incluir nuevas ideas, políticas y tecnologías que puedan ser adaptadas a una realidad local específica y acorde según determinado contexto.

En sintonía con lo anteriormente expuesto, la Dirección Nacional de Gestión de Calidad Turística sugiere *“trabajar a escala de destino los visitantes. La mayoría de las interacciones e impactos de la actividad turística se producen a de manera integrada resulta fundamental, puesto que es aquí donde se “produce” la experiencia de nivel de destino, constituyendo la unidad básica para la planificación y gestión del turismo”*. En este sentido, la región del Mercosur mantiene una tendencia descentralizadora y de reforzamiento municipal, que se viene reproduciendo constantemente contribuyendo a superar las limitaciones institucionales y facilitando la consecución de una mayor libertad de gestión y autonomía desde el ámbito local, considerando la importancia de una relación más directa con los problemas locales. *“El rol de lo público ha cambiado y adquiere un protagonismo esencial en la negociación con el sector privado, de forma que actúa como agente de fomento de inversiones públicas y privadas en su territorio”* (OMT 1999, 60).

El proceso de descentralización y la incorporación argentina a la globalización produjeron transformaciones en el ámbito de los gobiernos locales que comenzaron a incorporar el desarrollo local en su agenda; entendido por (Vázquez Barquero 1988) como la capacidad de llevar adelante un proyecto local en el que se aprovechen las capacidades territoriales en pos de un desarrollo sostenible. El desarrollo local es una construcción política en donde el Estado local cumplirá un rol central. En término de proceso, se trata de un permanente y masivo proceso de toma de decisiones de los actores locales; proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar

de la población de una localidad o territorio. Esta concepción, descarta esa visión reduccionista de sólo pensar al desarrollo desde el punto de vista económico; incorporando la esfera social, cultural y política; en tal sentido Vazquez Barquero (1988), fundamenta cada una de estas dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en la que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y finalmente, una dimensión político-administrativa, en la que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico favorable, protegerlo de interferencias externas y proteger el desarrollo local. Éstos, son procesos que requieren de una articulación que les otorgue sentido y dirección; así, se trata de otorgarle un sentido estratégico para avanzar en determinada dirección, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto, y no solo de las partes en forma sectoriales o institucionales.

En relación a esto, Sergio Boisier (2005) plantea una concepción integral del desarrollo, considerando que el desarrollo local como proceso endógeno de cambio estructural, supone diferenciar la “endogeneidad” política, económica, científica – tecnológica y cultural.

En el plano político la endogeneidad se relaciona con los procesos de descentralización y con la capacidad para tomar decisiones autónomas, *“creciente capacidad local para tomar las decisiones relevantes frente a diferentes opciones de desarrollo, a diferentes estilos de desarrollo, y al uso de los instrumentos correspondientes, o sea, la capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo”* (Boisier 2005, 54). En el plano económico se relaciona con la capacidad para apropiarse y reinvertir en el ámbito local el excedente económico del sistema productivo *“apropiación y reinversión local de parte del excedente a fin de diversificar la economía local, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo”* (Boisier 2005, 54). En relación al sistema científico – tecnológico la endogeneidad supone un desenvolvimiento que responde a impulsos y necesidades internas *“impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema mismo”* (Boisier 2005, 54). Por último, en el plano cultural la endogeneidad implica recuperar y construir una identidad *“matriz generadora de la identidad socioterritorial, cuestión ahora considerada como fundamental desde el punto de vista de un desarrollo bien entendido”* (Boisier 2005, 55).

Particularmente, en el caso de las ciudades que impulsan el sector turístico, se habla no solo de un proceso endógeno de desarrollo, sino también de un proceso como destino en sí;

donde las características, se tornan evidentes, y respecto de ello, Bosch, Nataine y Merli (2014) señalan que los territorios de la norpatagonia de escala municipal, son localidades las cuales no son actualmente reconocidas como centros turísticos tradicionales, pero sin embargo, se encuentran en corredores de traslados de las corrientes turísticas que tiene como destino final destinos de la cordillera o la costa patagónica. En estos territorios se generan iniciativas políticas institucionales que pretenden visibilizar al turismo superando y complementando el perfil económico que esos lugares han tenido en los últimos años y haciendo hincapié en efectos económicos y sociales de la actividad turística.

Respecto a la tipología de los centros turísticos, para este tipo de destinos, se corresponde con las características de centro de escala y de excursión. Los centros de escala *“se dan en coincidencia con los nudos de las redes de transporte y con las etapas intermedias de los recorridos de larga distancia entre una plaza de mercado emisor y otra de mercado receptor, del mismo país o del extranjero”* (Boullon 1995, 75). Mientras que los centros de excursión *“son los que reciben procedentes de otros centros por menos de 24 horas”* (Boullon 1995, 76).

De acuerdo a lo planteado por (Secretaría de Turismo de la Nación Argentina 2009), se entiende por destino turístico emergente; aquellos sitios que por sus características naturales y/o culturales presentan potencialidad para atraer turistas tanto nacionales como internacionales, pero que no han alcanzado aún este objetivo debido a problemas de competitividad, o bien a que la oferta turística carece de una puesta en valor adecuada o está desarticulada. De esta manera, se presenta como un ámbito propicio para los cuestionamientos vinculados al aporte de la condición de gobernanza en el proceso de fases de maduración por los que atraviesan los destinos.

Particularmente, por la propia naturaleza de la actividad turística, transversal y compartida entre múltiples actores públicos y privados pertenecientes a una localidad concreta, se hace necesario incentivar y conseguir la máxima implicación de los mismos en los proyectos y acciones que el organismo local decida llevar adelante, dado que el desarrollo del destino y su sustentabilidad es una responsabilidad compartida; la cooperación entre diferentes niveles, actores organizacionales e intereses es por lo tanto de una importancia significativa. De esta manera, y llevándolo a un plano más amplio como Latinoamérica *“es necesario comenzar a construir las bases que permitan avanzar en la construcción de un concepto de desarrollo local que dé cuenta de estas particulares realidades, permitiendo, a su vez, debatir las características de un modelo latinoamericano de desarrollo local”*. (Villar 2007, 13).

Decisiones metodológicas

Tipo de diseño de abordaje

El problema de investigación, tiene un componente que requerirá ser explorado, ya que no se dispone de información suficiente acerca del contexto del objeto a estudiar; y por ello es necesario profundizar en sus estructuras, a fin de familiarizarse y aclarar conceptos. Debido a esto, se plantea un momento inicial exploratorio, (donde en mayor medida se utiliza el “*diseño bibliográfico*” (Sabino 1992, 70)) antes de comenzar propiamente con el esquema utilizado, el cual está centrado en uno descriptivo mediante el cual se intenta caracterizar el objeto de estudio y la problemática concreta, señalando sus particularidades y propiedades, permitiendo alcanzar una mayor profundidad en el conocimiento sobre el tema (utilizando con mayor preponderancia el “*diseño de campo*” (Sabino 1992, 70)).

Además, con el esquema descriptivo, la investigación se focaliza en la información recopilada, con el objetivo de caracterizar el objeto de estudio y su contexto de la manera integral; se pretende indicar cuál es la situación en el momento estipulado de la investigación, la descripción permite, inferir y evaluar, a la vez que se espera que sea la base y fundamento de otras investigaciones.

El diseño tiene como objeto “*proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo*” (Sabino 1992, 69).

Enfoque de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación y teniendo en cuenta la naturaleza del problema de la misma, se utiliza un abordaje de tipo cualitativo; tendiendo a lograr una mayor profundidad de la perspectiva subjetiva de los actores involucrados en la gestión del turismo a escala municipal, intentando detectar y destacar aquellos aspectos de formas participación, interrelaciones y rasgos de gobernanza.

En el abordaje elegido, el problema de investigación deviene de un proceso investigativo y comprensivo de problemas sociales o humanos basados en la construcción compleja y desde una perspectiva holística. Desde éste enfoque de los objetivos de la investigación intentaran describir un fenómeno, identificando variables dignas de ser interpretadas para explicar las relaciones que en cada situación se vinculan a la problemática objeto de estudio. “*Los diseños cualitativos intentan recuperar para el análisis parte de ésta complejidad del sujeto y de sus modos de ser y de*

hacer en el medio que lo rodea. Lo íntimo, lo subjetivo, por definición difícilmente cuantificables, son el terreno donde se mueven por lo tanto los métodos cualitativos” (Sabino 1992, 82).

Unidad de análisis y relevamiento

Las políticas públicas vinculadas al turismo en General Roca se constituyen como objeto de estudio del presente escrito, en el cual la gobernanza se presenta como la principal variable a analizar.

Las unidades de análisis son los organismos que desarrollan o aportan en el diseño e implementación de las políticas públicas relacionadas al turismo. Se han seleccionado diversos organismos que a nivel macro integran algunos de los siguientes tres grandes grupos como lo son: la gestión pública municipal (Dirección de Turismo, desarrollo social, etc.), las empresas privadas (agrupadas en asociaciones como, cámara de comercio, asociación de hoteleros, agentes de viajes; prestadores, emprendedores, etc.), y las instituciones de la sociedad civil (comisiones, asociaciones civiles, cooperativas, etc.).

Cuadro N°1: Síntesis de muestreo según tipo de organismo

Tipo de organismo	Organismo
Público	Secretaría de Desarrollo Social Dirección de Turismo Dirección de Medio Ambiente Administración de Museos (Museos Lorenzo Vintter, Museo Municipal de Bellas Artes) Administración de Terminal de Ómnibus Concejo Deliberante (Concejales de distintos bloques)
Privado	Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de los Valles de Río Negro Cámara de Agricultura, Industria y Comercio (CAIC) Administración de Museo (Museo Patagónico de Ciencias Naturales) Emprendedores (Establecimiento Bom Frut, Bodega Canale, Bodega Agrestis, Establecimiento de Producción de Hongos Laino, etc.)
Sociedad Civil	Comisión vecinal/ Referentes barriales Asociación civil

Fuente: Elaboración propia

Como unidad de relevamiento, considera a las personas o referentes que direccionan estos organismos, ya que a partir de las percepciones y representaciones de los diferentes actores se podrá detectar una perspectiva integra de la situación estudiada, en tanto participación, redes de relaciones y por consiguiente rasgos de gobernanza. De esta manera, *“puede decirse que cada*

una de esas personas se constituye en el origen, en la fuente de los datos obtenidos. Estas fuentes, que pueden ser personas, situaciones o hechos que se observan directamente, o materiales bibliográficos de diversa naturaleza, son las que llamamos unidades de datos” (Sabino 1992, 91).

Tipo de muestreo

Las unidades de análisis fueron seleccionadas mediante el muestreo “por juicio o intencional”, el cual consiste en la elección de la misma a partir de criterios conceptuales, de acuerdo a los principios de representatividad estructural, es decir, que las variables que delimitan la composición de la muestra son definidas de manera teórica por el investigador. Éste muestreo, *“escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia”*. (Sabino 1992, 93)

El principal criterio teórico o conceptual que delimita la unidad de análisis es la cualidad de ser un organismo vinculado al diseño e implantación de las políticas relacionadas con el turismo, con la pertenecía a alguno de los grupos de la gestión pública municipal, las asociaciones de empresas o emprendimientos privados, ó las instituciones de la sociedad civil; claro está que desde la aproximación al tema, uno como investigador ya visualiza en la operatividad de los programas a determinados actores partícipes.

Además, posteriormente durante la implementación, se pudo establecer con los referentes un ambiente de camaradería que permitió que la relación pueda generar la apertura hacia nuevas unidades de relevamiento dentro del mismo organismo o para con otras organizaciones, es decir, la complementación de un muestreo por “bola de nieve”, desde donde se pudo incrementar las subjetividades de actores.

Técnicas de Datos a Utilizar: Tipo de fuentes de información y técnicas de recolección

En función de los objetivos de conocimiento, tipo de abordaje y esquema de investigación, se realizó una observación y análisis documental a efectuarse en base a fuentes de datos primarios y secundarios. En primera instancia se utilizaron fuentes de datos secundarios para la elaboración del marco teórico/conceptual y parte del marco referencial de la gestión municipal del turismo en General Roca, como revisión bibliográfica, documentos, libros, publicaciones, documentos municipales, divulgación en Internet, ordenanzas, carta orgánica y demás reglamentaciones pertinentes.

Mientras que para poder obtener evidencia empírica que posibilite dar respuesta a los objetivos formulados en la investigación se utilizaron fuentes de datos tanto primarias como secundarias. La recolección de esos datos estará principalmente llevada a cabo a través de:

Análisis de contenido de documentos, *“es útil, especialmente, para establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales: registros de entrevistas, editoriales de periódicos o revistas, programas o declaraciones políticas, entrevistas focalizadas o abiertas, etc.”* (Sabino 1992, 131), principalmente se efectuará hincapié en los registros de entrevistas, informes de gestión, informes periodísticos y documentos normativos/ legislativos como ordenanzas, reglamentaciones, etc.

Cuadro N°2: Tipología de documentos analizados

Tipo de documentos analizados	Documentos
De gestión	Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable: Turismo 2025 (PFETS) Plan Provincial de Desarrollo Turístico 2007 – 2011 – 2015 Programa de competitividad y desarrollo del turismo sustentable en Río Negro Provincia de Río Negro, Periodo 2012 – 2015 Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2017 Plan Director del Municipio de General Roca, (P.D.R) Informe de gestión de la Dirección de Turismo periodo 2003-2011
Normativos/ Legislativos	Carta Orgánica Municipal (1988) Ordenanza n° 3641/03 y actualización a través de la ordenanza n° 4232/06 Ordenanza 4794: Registro de Actividades Turísticas. General Roca (Concejo deliberante, 2016)
Periodísticos	Artículo “Estudiantes diseñan una APP con información paleontológica” (Telam, 21/05/ 2018) Artículo “Esta sesionando en Roca el Consejo Provincial para el Desarrollo Turístico” (ANRoca, 26/04/2018) Artículo “Continúan los talleres para crear la marca provincia.” (Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte, 25/06/2018) Artículo “La calle Tucumán será peatonal por dos días” (Diario Río Negro, 12/04/2018)

Fuente: Elaboración propia

Entrevistas en profundidad; *“el investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones”* (Sabino 1992, 122). Las entrevistas fueron aplicadas a diferentes informantes clave, los cuales han sido elegidos intencionalmente, entendidos como referentes en cuanto a la problemática en estudio y que han estado o están estrechamente relacionados con las diferentes acciones en cuanto a la gestión de la actividad turística de la ciudad de General Roca.

También se utilizó la técnica de observación no participante en las distintas instancias de relación entre actores que pudieron ser visibles; dicha técnica *“consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”* (Sabino 1992, 115); la misma es semiestructurada y tiene como objetivo, indagar acerca de la confianza expresada y la participación. A través de esta forma de proceder *“es posible adoptar diversas posiciones. Puede actuarse con suma flexibilidad, recogiendo sólo aquellos datos que van apareciendo, anotando las impresiones generales que causan los sucesos, de una manera espontánea y poco organizada”* (Sabino 1992, 121).

Fuentes de datos y aplicación de técnicas de recolección de datos

Las fuentes primarias permiten obtener información original en forma directa, acorde a los objetivos planteados, proporcionando una evidencia actual sobre el tema a investigar. Para la presente investigación, de abordaje cualitativo, se utilizó:

- Entrevistas en profundidad individuales; destinadas a informantes claves (directora de turismo/ ex directora de turismo, directores de museos, agentes de viajes, emprendedores y prestadores de servicios, etc.), las cuales se llevaron a cabo durante el trabajo de campo en los diferentes ámbitos de involucramiento.

- Observación; observación no participante con bajo grado de estructuración, realizadas en ámbitos propicios de interacción entre actores (prestación de servicios, instancias de participación, etc.); con el objetivo de complementar y enriquecer la información relevada por las demás técnicas antes explicitadas.

- Análisis de contenido de documentos; esta técnica fue de gran utilidad para revisar los registros –escritos- que permitieron visualizar un amplio panorama de situaciones contextuales y precisas pasadas. Preferentemente se consultaron trabajos de investigaciones precedentes y documentos oficiales a fin de obtener certidumbre de los registros y de las fuentes, (ordenanzas, noticias, etc.).

Cuadro N° 3: Síntesis de operacionalización de decisiones metodológicas según objetivos

Objetivos	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnica
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer acerca de las instancias, formas e intensidad de participación que se presentan para los actores locales públicos, privados, y mixtos; en el diseño y gestión de políticas públicas vinculadas al turismo en la ciudad de General Roca, desde el año 2003 hasta la actualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias de participación • Formas de participación • Intensidad de participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentros, reuniones, talleres de participación, etc. • Proyectos de capacitación, de divulgación, transferencias, etc. • Prestación conjunta de servicios. • Creación y ejecución conjunta de proyectos. • Grado de interacción. 	Funcionarios Cámaras empresarias Emprendedores Comisiones Vecinales	Entrevistas en profundidad Análisis de Contenido Observación
<ul style="list-style-type: none"> • Indagar respecto de las redes de interacción generadas por los actores intervinientes en la elaboración e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo en General Roca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de Interacción • Grado de horizontalidad o verticalidad de las redes • Existencia de diversificación en recursos • Existencia de proyectos cogestionados (gobierno, asociaciones, organizaciones barriales, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de redes entre Actores Públicos / Red Pública-Privada / Red pública-Instituciones de la Sociedad Civil / Redes entre privados • Cooperación complementaria para el logro de objetivos • Actitudes en conductas reiteradas • Intercambio de objetos, ayuda y favores. • Creación de delegaciones y referentes 	Funcionarios Cámaras empresarias Emprendedores Comisiones Vecinales	Entrevistas en profundidad Análisis de Contenido
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el liderazgo político en las políticas y gestiones relacionadas al turismo en la ciudad de General Roca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Político 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura del organismo municipal de turismo • Existencia de informes de gestión • Empleo de planes de acción • Identificación de presupuestos • Jerarquía del área de turismo en el organigrama municipal • Capacidad de negociación de los actores • Exposición de objetivos explícitos • Disponibilidad de recursos 	Funcionarios Cámaras empresarias Emprendedores Comisiones Vecinales	Entrevistas en profundidad Análisis de Contenido de documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Explorar los escenarios futuros que identifican los actores respecto al turismo, y la injerencia de la gobernanza en pos del desarrollo local.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas/ expectativas respecto del turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de ideas comunes • Aspiraciones afines • Coherencia • Oportunidades visualizadas • Prioridades • Posibles lineamientos 	Actores públicos Actores privados Sociedad civil	Entrevistas en profundidad

Fuente: Elaboración propia

Resultados:

Tal como se planteó precedentemente en las decisiones metodológicas, a través del criterio determinado de manera intencional o por juicio, se estableció para la investigación que la muestra este compuesta fundamentalmente por actores representantes de tres sectores, divididos como: actores funcionarios de la gestión pública en el ámbito municipal (directores de turismo, directores de museos, concejales, administración de terminal de ómnibus, etc.) , emprendedores o empresarios privados vinculados a la actividad turística en el ámbito municipal (dueños de bodegas, dueños de agencias de viaje, emprendedores, etc.), e instituciones de la sociedad civil nucleados (cámara hotelera/ de comercio; comisiones vecinales, asociaciones civiles, etc.).

A continuación, se presenta el análisis resultante de las técnicas de recolección utilizadas en tanto, análisis documental y 14 entrevistas individuales en profundidad, aplicadas a referentes de los grupos explicitados anteriormente.

Instancias, formas e intensidad de participación en el diseño de políticas

Acerca de las instancias de participación y el derecho de iniciativa del cúmulo de actores en la estructura municipal, enfatizaremos como referencia madre en lo concerniente a lo legislativo, y tras el análisis documental, a la carta orgánica municipal en la cual se reconoce este poder de acción de los ciudadanos; al respecto la carta orgánica municipal detalla:

“Se reconocerá la participación de los vecinos en los asuntos de interés general, en la forma que dispone ésta Carta o en otras que el Concejo autorice por Ordenanza” “Las Ordenanzas tendrán origen en proyectos presentados por los miembros del Concejo, el Intendente y el Cuerpo Electoral, mediante el derecho de iniciativa popular y serán dictadas a simple mayoría de votos” “el electorado municipal tiene asegurado el Derecho de Iniciativa, Revocatoria de Mandato de los funcionarios electivos y de Referéndum, en la forma que se dispone en esta Carta Orgánica” (Carta Orgánica de la Municipalidad de General Roca 1988, 7)

En este sentido, los actores podrán ser partícipes desde el punto de vista de lo legislativo, en la participación de la constitución de nuevas ordenanzas, ser parte de debates de presupuesto, y presentaciones de iniciativas ligadas a la generación de políticas de carácter público vinculadas con el desarrollo de la actividad turística. Como modo de involucramiento precisamente en temas vinculados a la actividad turística, y con característica de ordenanza se puede citar como ejemplo a la “Ordenanza de fondo N° 4794/2016 – Registro de Actividades”, aprobada el 04 de Octubre de 2016, en la misma se plantea la necesidad de crear un marco que regule las actividades de turismo activo y turismo rural, *“con el fin de salvaguardar tanto la integridad de las personas que practican esta modalidad como el ambiente en el que se desarrollan”*. (Ordenanza de Fondo N° 4794 Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Roca 2016).

Son iniciadores de la misma, todos los concejales nucleados en uno de los bloques, el mayoritario, del recinto municipal; en el desarrollo se han consultado a las distintas áreas de turismo en la estructura interna de la Municipalidad de General Roca.

Dentro de las instancias de participación, se puede identificar una diferenciación del rol atribuido según los tipos de actores, esto sumamente ligado a las iniciativas que cada uno expone en los determinados casos. Se puede visualizar un rol de iniciativa por parte de la Dirección de Turismo, ya que como se planteo precedentemente, son quienes mantienen cierta obligación de acción de acuerdo al objetivo por el cual fue creada dentro de la estructura municipal y las responsabilidades laborales de su personal a cargo.

Entonces es preciso indicar el rol de impulsor e iniciador de políticas y proyectos que mantiene la Dirección de Turismo, tomando la iniciativa y convocando a diferentes emprendedores, empresarios, y referentes en pos de trabajar para determinadas ideas o conformar nuevas propuestas de acuerdo a las oportunidades detectadas. Se visualiza por parte de este organismo una intensidad alta de participación tanto en la planificación como en la ejecución de acciones ligadas al desarrollo de actividades que impulsan la actividad turística; asumiendo una participación estratégica en relación a la orientación y prioridades que tendrá la gestión.

Por otra parte, impulsados por iniciativa de los gobiernos tanto provincial como municipal, se han presentado para los actores privados implicados unas instancias originalmente de manera consultiva para poder recabar información de la situación de actualidad, y en base a esos diagnósticos poder elaborar estrategias de mejoramiento de la ciudad en términos competitivos como destino turístico. Sobre una de las instancias iniciales del periodo analizado, se desprende de la gestión municipal lo siguiente:

“En el 2007, ya hicieron ellos relevamiento, nos invitaron a una reunión en cámara de comercio (CAIC), para en realidad nos invitaron a muchos comerciantes y productores, para opinar en el sobre que se necesitaría o que se necesitaba en ese momento transformar o hacer alguna modificación o algún deseo de transformación en lo que beneficiara al turismo”

(Representante de Establecimiento Bom Frut)

Otra institución de carácter de gestión pública, es el Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte, dependiente de la provincia de Río Negro, se identifican de este actor el impulso de iniciativas netamente de carácter consultivo; en los últimos años ha convocado a la comunidad en general a talleres en búsqueda de recabar la identidad de las diferentes regiones de la provincia (a través del Concejo Provincial de Desarrollo Turístico), y talleres en pos de crear la marca de la provincia, donde también la participación consultiva se hace presente como una instancia a los vecinos, referentes, funcionarios y prestadores turísticos; con la idea de detectar denominadores comunes de la identidad rionegrina.

Ilustración Nº 5: Difusión de la realización de un taller de participación



Fuente: Página Oficial Provincia de Río Negro – (<https://www.rionegro.gov.ar/?contID=45362>)

De esta manera se reconoce la posibilidad que se presenta para los actores, de poder ser gestores de ideas originales tendientes a convertirse en proyectos ejecutables, que la Dirección de Turismo o el municipio, en muchas oportunidades, a través de sus organismos ha podido recogerlas pudiendo brindarles la atención y recursos requeridos para mejorar las situaciones.

En este sentido, los actores involucrados dentro de ésta estructura se presentan como agentes de desarrollo en el sistema de gestión local, intentando capitalizar las potencialidades disponibles en el contexto local. Y, a su vez, se puede distinguir una rotación de roles en quienes son iniciadores de propuestas, esto será analizado en el apartado que hace referencia al liderazgo político en la elaboración de las políticas vinculadas al turismo.

En definitiva, se han podido identificar como instancias de participación en el diseño de políticas, la posibilidad de asistir a talleres consultivos, reuniones de debate e ideas, y presentación de proyectos; evidenciando una predominancia en participación de tipo ejecutiva con una intensidad media. Y como formas de poder participar en estas instancias, de manera presencial con la posibilidad de tener voz; o poder presentar proyectos escritos, tanto a los organismos como a los referentes electos, en los cuales plantear todas sus ideas, sus críticas, las falencias, y las proyecciones que se mantengan en pos del desarrollo de ideas particulares vinculadas con la actividad turística.

Instancias, formas e intensidad de participación en la implementación de políticas

En lo que respecta a las instancias y formas de participación en la implementación de políticas vinculadas al desarrollo de la actividad turística, diremos que son innumerables los casos a citar; ya que al tratarse de acciones de gestión, estas suelen ser más visibles a la percepción de quienes son ejecutores partícipes, de quienes son receptores de las mismas; y porque no, como lo es en el presente caso, a quienes irrumpen el rol de investigadores de estas cuestiones.

Desde la complejidad de la Fiesta Nacional de la Manzana, a la más simple acción de un asesor que entrega un folleto en una oficina de informes; así de variados son los hechos de implementación de ideas que han surgido producto de la interacción entre quienes apuestan al desarrollo turístico-recreativo de la ciudad. Desde lo operativo, los programas o proyectos encarados son ejecutados por los diferentes actores del entramado, dejando en evidencia las distintas relaciones generadas entre estos.

Continuando con el orden de lo expuesto precedentemente, se pueden mencionar en sentido de instancias, por parte de la Dirección de Turismo, los distintos programas ejecutados: turismo social (a través de circuito productivo o salidas programadas), acciones de promoción y asesoría de los atractivos o servicios de la ciudad, capacitaciones de sensibilización turística y de anfitrión turístico, etc. En ello, este actor asume su participación en forma de iniciador y líder (lo cual será analizado más adelante), de manera que se visualiza como ejecutor de la siguiente manera:

Gestor de “paquetes” de excursiones: el equipo de la Dirección de Turismo se encarga de gestionar las reservas de las fechas de para la contratación y el uso del servicio de transporte, tener en cuenta los cupos, recibir las inscripciones a través del mail, responder a las consultas, coordinar con establecimientos las visitas, armar los itinerarios, difundir las salidas, etc.

“Turismo si hace las visitas, muestra los atractivos, entre ellos está el Área Protegida Paso Córdoba y la Isla, entonces hay que promocionarlo y demás”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“Turismo trabaja mucho con el museo, con otros lugares por ejemplo como emprendimiento comerciales, con las chacras, con las bodegas o sea, y eso lo recorre todo el año, toda la gente de Roca, porque uno nunca termina de conocer todo”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

Comunicador y recomendador de la oferta turística: la dirección está preparada para recibir en sus oficinas y medios de contacto virtuales, todas las consultas pertinentes a la estadía de turistas en la ciudad; se ofrece respuesta a estas inquietudes de forma personal verbalmente y con soporte de folletos, por vía telefónica y por mail.

“Realizamos diferentes inventarios de atractivos, de actividades y de productos turísticos que posee el destino, con el objetivo de poder identificar, registrar y clasificar los recursos, ubicarlos geográficamente y describir sus principales características. Además, registramos la información de cada atractivo, actividades y productos. Asimismo, poseemos un directorio actualizado de las empresas y organismos locales que prestan servicios de apoyo y soporte a la actividad turística, ordenados por sector y que permite satisfacer las necesidades de los usuarios”

(Directora de Turismo año 2014; referente del departamento de Planificación)

Organizador de charlas de capacitación y de transferencias: todas ofrecidas sin costo alguno y dirigidas a los distintos públicos; son identificadas como modalidad de cursos y dictadas por los referentes profesionales del organismo, la forma es presencial en las distintas empresas o instituciones que requieren o a las que se les ofrece y aceptan este servicio; con el objetivo de instruir a quienes son receptores de turistas y contribuir a jerarquizar los estándares de servucción presentados hacia los visitantes.

“Cursos se han hecho a taxistas, o para distintos tipos de anfitriones, hace poco hicimos una capacitación para el Casino del Río para gente que atiende ahí en el hotel, ahora en Julio está programada una capacitación de ingles básico”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

Ilustración N° 6: Ejemplo Curso de Capacitación Anfitrión Turístico



Fuente: Página Facebook Oficial Dirección de Turismo del Municipio de General Roca

En estas instancias antes mencionadas, los emprendimientos o empresas vinculadas, tendrán también su cuota de participación mediante unas formas articuladas, al presentarse la oportunidad de ofrecer sus productos dentro de los itinerarios armados (como por ejemplo la visita a Establecimiento Planta de Producción de Bocaditos de Fruta “Bom Frut”/ Bodega “Humberto Canale”/ Establecimiento de Producción de Hongos “Blanca Laino”/ Bodega “Agrestis”, etc. dentro del circuito productivo organizado por la Dirección de Turismo) o como receptores de capacitaciones programadas; de manera que se vislumbran unas formas de participación de índole ejecutiva, de acuerdo a ese feed-back que se destacaba anteriormente.

“Cuando vos haces ese tipo de cursos si se presentan muchas ideas; se han hecho a taxistas, o para distintos tipos de anfitriones, ahora está programada una capacitación de inglés básico, y ahí si obviamente que surgen también ideas, de esos cursos se aprende y tomamos muchas cosas también”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

En lo respectivo a la inclusión dentro de itinerarios turístico recreativos, son visualizadas como las instancias en las que el emprendedor o empresario puede ser capaz de mostrar y comercializar sus productos a través de una forma de prestador de servicio o comercializador de bienes de producción local, entre estas formas se destaca la participación de las bodegas, los establecimientos de turismo rural, los museos, etc. La intensidad de esta modalidad suele ser

media, ya que son frecuentes estas participaciones, y por lo general existe una fluidez en la incorporación de los circuitos al generarse una red de interacción entre los organismos gubernamentales y los emprendedores, cuestiones que serán analizadas en el próximo apartado referente a las redes.

“Los emprendimiento comerciales, son de engancharse en este tipo de cosas le gusta, ven una oportunidad también en ello, de poder crecer a partir de esto”.

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

“En lo que son las actividades de circuito, si hemos logrado juntar emprendedores, tenemos distintas salidas, en las que visitamos lo que circuito productivo, circuito urbano, rural; y bueno, también ahora estamos trabajando con la asociación hotelera”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

En el caso de las instituciones de la sociedad civil, también mantienen unas instancias referidas a la prestación de servicios o comercialización de bienes, desde lo típico de realizar ventas de comida, conservas o cobro de entradas para uso o acceso a zonas administradas por la gestión pública; su intensidad se puede considerar baja, ya que se dan oportunamente demasiado aisladas, no suelen registrar una regularidad, y se termina posicionando como meros receptores de lo que hay que implementar; a través de políticas que son netamente instituyentes.

Como ejemplo, se puede mencionar la convocatoria a las instituciones para stand gastronómicos en el sector destinado a tal fin en la “Fiesta Nacional de la Manzana”; o las instituciones que cobran la entrada de acceso a la zona de “Apycar” en Mosconi y el acceso al “Paseo de la Isla” en Paso Córdoba, etc. Al respecto una de las entrevistadas menciona:

“En el proyecto del Paseo de la Isla, sí participamos nosotros (biblioteca) junto a la salita de primeros auxilios y el centro de jubilados también, fue una iniciativa de municipio, de la parte de turismo”... “Nos convocaron por eso, para que lo recaudado quede para la institución”.

(Representante de la Biblioteca “El Sembrador” de Paso Córdoba)

Ilustración N° 7: Pasarela de Acceso al Paseo de la Isla



Fuente: <http://www.rocaportal.net/paseo-de-la-isla-en-paso-cordoba-importante-concurrencia-en-los-primeros-3-dias/>

En definitiva, diremos que predomina en este tipo de instancias el aspecto ejecutivo, con intensidades de tipo media; se vislumbran en el diseño aquellas instancias de capacitación, las instancias de generación de diagnóstico; impulsadas desde la administración pública tanto provincial como municipal representada por el Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte; y la Dirección de Turismo respectivamente. Espacios donde los recursos del capital social disponible en el contexto local suelen emerger en la generación de políticas instituidas, para ser protagonistas en el desarrollo de un sector como lo es en este caso el turismo.

Los emprendedores o empresarios tienen su participación como ejecutores de la prestación de sus servicios, muchas veces ofrecidos dentro de los mismos circuitos organizados desde el organismo oficial; o a posteriori de la recomendación de los organismos que encauzan el desarrollo de la actividad turística, y en otras ocasiones también sugeridos por los mismos prestadores de establecimientos de servicios vinculados al turismo, muchas veces hasta de quienes son asumidos como una competencia directa.

Ahora bien, no se detecta en este análisis un proceso en el cual se distinga con comodidad una auténtica participación efectiva de alta intensidad, siempre termina resultando ausente algún argumento para tal consideración. Es difícil de identificar hasta en los proyectos surgidos desde inicios de la gestión, de los cuales muchos han tenido éxito; ya que suele ocurrir que uno de los componentes que resulta ser el característico es el de monitoreo y seguimiento, el cual mayormente resulta inexpresivo.

Redes de interacción, naturaleza y características

A partir de las entrevistas realizadas se obtuvieron datos que permiten interpretar la visión parcial de cada actor sobre la naturaleza de las redes de interacción generadas en pos del desarrollo de la actividad turística; siendo esta información muy coherente en cuanto a las gestiones de proyectos realizados en conjunto citadas anteriormente.

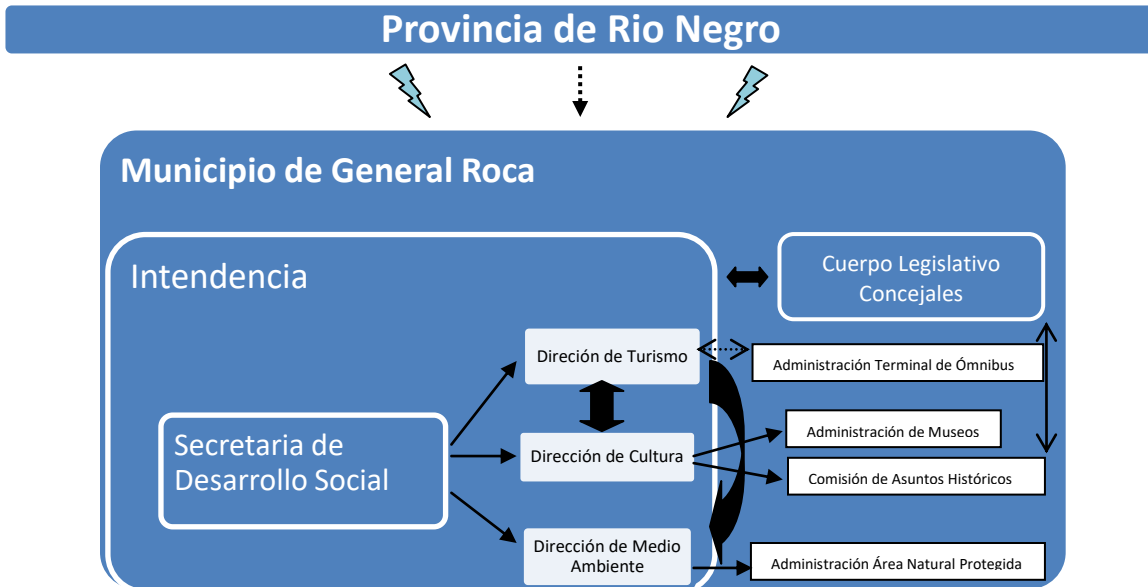
Se destaca entonces, que la generación de redes de relación se da cuando las instituciones tienen ideas de proyectos que merecen y requieren involucrar a distintos actores, por motivos de que las relaciones generadas son consideradas elementales para poder obtener los resultados esperados. Estos vínculos, se dan entre instituciones tanto de la estructura interna gubernamental como con privados, y también entre privados mismos; diremos que existe una articulación horizontal reflejada en relaciones de confianza entre las áreas internas de la estructura municipal, debido a que son frecuentes las propuestas que incumben a las direcciones de turismo, a la de medio ambiente y la de cultura fundamentalmente; y las administraciones de museos, terminal de ómnibus o cámaras representantes de sectores nucleados.

Las relaciones dan cuenta fundamentalmente de una reciprocidad existente, donde cada área aporta sus recursos disponibles, sean estos materiales económicos, financieros, humanos y de capital social. En cuanto a los recursos, lo reflejado en las entrevistas pone de manifiesto que los miembros de la red ponen a disposición ciertas herramientas en su poder, sin resentimiento alguno, en función de la consecución de los objetivos particulares que se establezcan. Es clave este proceso, ya que desde la perspectiva de las redes ninguno de los actores podría llevar a cabo lo mismo, ni alcanzar los resultados deseados si decide desempeñarse de manera aislada.

Es cierto que se debe analizar cada caso en particular, sin embargo varios actores han destacado recurrentemente que los aportes más significativos los realiza la dirección municipal de turismo, quien no solo tomó la iniciativa de poner en valor diversos factores locales para su aprovechamiento turístico, sino también porque es el organismo que tiende a motivar a los demás actores a involucrarse en diversos proyectos que se plantean. No menos importante para imponerse con este rol, es la capacidad de brindar antecedentes documentales, recursos sustanciales como los económicos, humanos mediante su personal, o contactos mediante su capacidad de servir como nexo entre quienes integran el cumulo de actores sociales. Las redes identificadas serían:

Red interna entre actores del Estado público

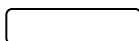


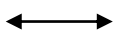
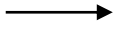
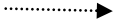
Gráfico N°2: Síntesis de las redes internas entre actores del Estado público



Fuente: Elaboración propia

Referencias:

Nota: El grosor, trazo y orientación de las flechas indica la fortaleza y nivel de iniciativa y reciprocidad de los vínculos respectivamente.

-  Delimitación de marco de acción competente de las instituciones
-  Vínculo muy consolidado y con iniciativa recíproca
-  Vínculo muy consolidado
-  Vínculo consolidado y con iniciativa recíproca
-  Vínculo consolidado
-  Vínculo débil

Se refleja una red interna consolidada desde lo gubernamental a escala Estado municipal, con una buena articulación horizontal entre las áreas que pretenden impulsar la actividad turística, tanto de las áreas estrechamente ligadas con la actividad como de otras que se vinculan indirectamente; no así desde lo vertical, ya que desde el estamento provincial no suele bajarse ese

lineamiento o darse un trabajo asiduamente en conjunto; simplemente se destaca en este sentido una adaptación a las normativas provinciales para actuar dentro de los límites legales en los ámbitos municipales.

“Trabajamos con todos; lo que pasa que hay mas afinidad,-por trabajo en conjunto y proyecto-, con lo que es medio ambiente y los museos principalmente” “en ese sentido a nivel ciudad se está trabajando y mucho, por ahí no tanto a nivel provincia, por en ese sentido es provincia quien debe convocar en este tipo de actividades, pero a nivel local si, a nivel interno estamos trabajando”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“Por ejemplo, en la conformación de estos circuitos de interpretación, participamos nosotros como comisión, participa medioambiente, participa turismo, y algunos otros”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

“Éste es un museo municipal -yo soy empleada municipal-; el museo Vintter también y turismo también; por eso es fácil y suceden de manera muy natural las actividades, uno levanta el teléfono y consulta” ...“sucede muy naturalmente muy fluidamente porque son instituciones municipales; ya cuando pasamos a otras instituciones pasamos a algo más burocrático por decirlo de alguna manera, se da dentro de un marco determinado pero también se realizar actividades.

(Representante del Museo Municipal de Bellas Artes)

“La comisión de estudios históricos trabaja mancomunadamente con el museo y nosotros con ellos; con el otro museo de bellas artes, que también es municipal y con la Dirección de Turismo, a nivel local hablando específicamente de Roca, sí considero que hay una muy buena política de estado local”...“cooperamos porque todos somos municipalidad de Roca”...“trabajamos mancomunadamente, nos juntamos a planificar proyectos en común”

(Representante del Museo Lorenzo Vintter)

En esta forma de red, la distribución del poder es totalmente independiente de cada área, se manifiesta una autonomía de acción en cada uno de los sectores. A escala interna municipal, se vislumbra una equidad, aunque también una jerarquía dada lógicamente por el organigrama de ordenamiento de cada dependencia; pero operativamente las secretarías o direcciones que mayor contacto tienen para desarrollar actividades netamente turísticas, mantienen una frecuente y solida vinculación y hasta se generan relaciones de confianza interpersonal entre sus referentes.

“Uno dentro de la estructura del municipio, tenés que ir haciendo tus propias conexiones dentro de la estructura”

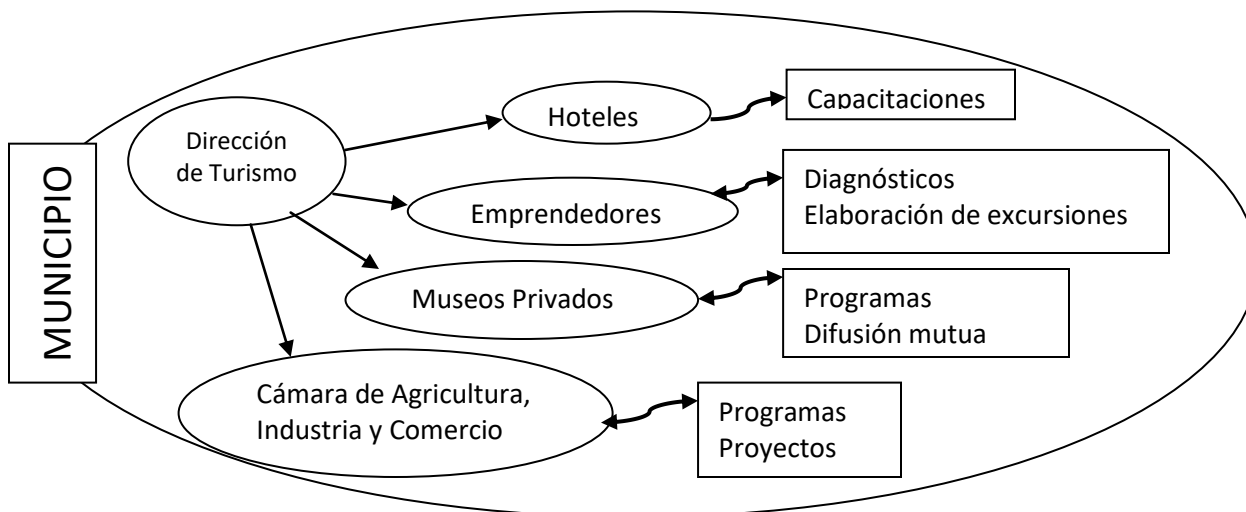
(Representante de la Administración de la Terminal de Ómnibus de General Roca)

“Para nosotros existe solo una forma de trabajar, que es de manera conjunta, horizontal, sin jerarquías. Desde el bloque consideramos que no puede haber otra forma de llegar a lograr los objetivos planteados”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

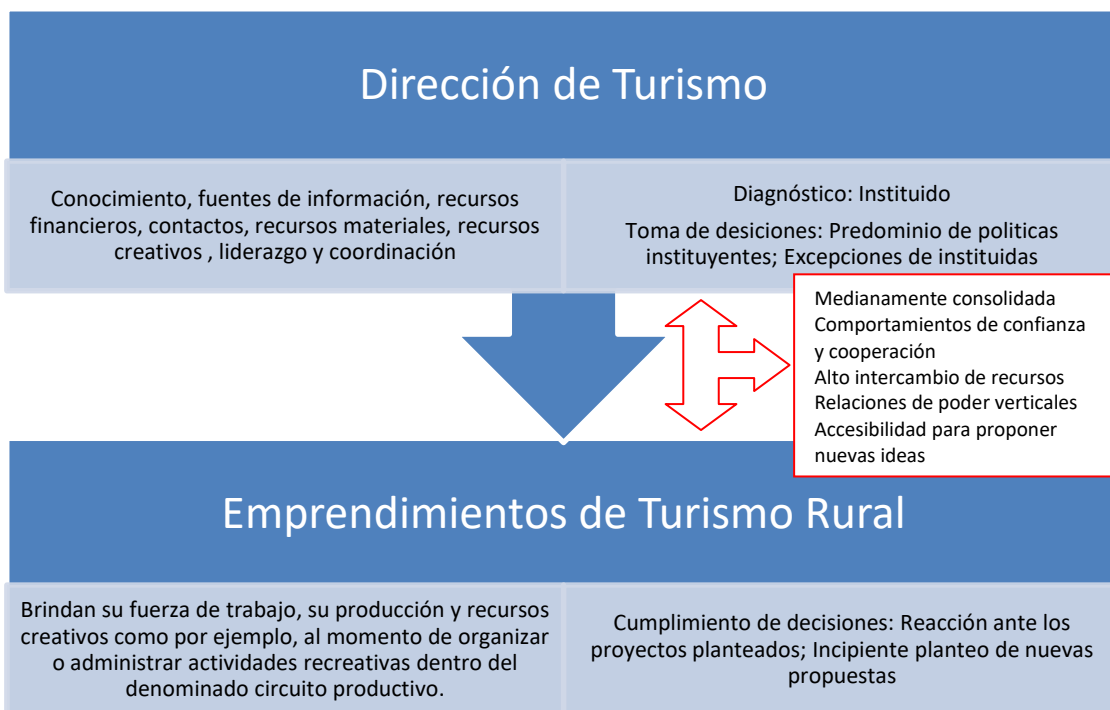
Redes entre organismos del Estado-privados

Gráfico N°3: Redes entre organismos del Estado y privados



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4: Ejemplo de red entre la Dirección de Turismo y emprendedores privados



Fuente: Elaboración propia

También es medianamente consolidada la red de vinculación con los emprendimientos o empresarios, ya que se visualizan unos comportamientos de confianza y cooperación, en hechos concretos ligados a la ejecución de prestación de servicios hacia el turista o recreacionista. Es constante la identificación de ciertos establecimientos que actúan como proveedores dentro de los itinerarios turísticos de actividades programadas por la Dirección de Turismo.

Mientras que desde el sector público se aporta en conocimiento y fuentes de información, recursos financieros, contactos, recursos materiales, recursos creativos y fundamentalmente liderazgo y coordinación; los actores del sector privado e institucional brindan su trabajo, su producción y recursos creativos como por ejemplo, al momento de organizar o administrar actividades recreativas.

“Apoyo de todos, obviamente del INTA, de la oficina de turismo municipal, sea el apoyo con algún folleto o la promoción de cualquiera de nuestras actividades, la difusión que brindan, mucha de la gente que ha llegado acá es obviamente por la información que le han brindado de esas oficinas”

(Representante de Bodega Agrestis)

“Bueno en lo que es capacitaciones muchísimas, a nivel municipal capacitaciones para saber conceptos básicos del turismo”...“tienen buenas intenciones, y realmente desde ahí fue muy práctico, pusieron lo que había que poner, plata invirtieron, tiempo, dedicación, buena voluntad, si estamos muy contentos con eso; como parte del espacio de recepción del turismo no?”

(Representante de Establecimiento Bom Frut)

En cuanto a la distribución del poder, se observa que se trata de una red en la cual se ejerce de modo vertical, de arriba hacia abajo. Es decir, es una red en la cual el sector público está a cargo de la toma de decisiones importantes en lo referente a asignación de recursos y prioridades; mientras que el sector privado asume cumplir esas decisiones. Este es un tipo de distribución del poder que no se genera a partir de un rol autoritario por parte del sector público, sino que más bien por la dificultad para asumir tareas y responsabilidades por parte de los miembros del sector privado involucrado. Respecto a esto, en una posición receptora de las actividades o proyectos que se presentan; se manifestó:

“Sí colaboramos con difusión y demás, nos llevamos re bien sea con municipio o gobierno provincial, ósea las actividades que proponen siempre las apoyamos, lo mismo ellos hacia nosotros pero son dos cosas aparte”

(Representante de la Administración de la Cámara de Agricultura, Industria y Comercio)

Ilustración N° 8: Difusión de Festival de Emprendedores (Organizado por Rocaic - Municipalidad)



Fuente: <https://www.facebook.com/caicjoven/>

“A veces no es fácil con los prestadores, no es fácil, todo porque a veces vos tenés que invertir como prestador también, ambos tienen que invertir y te encontrás muchas veces que se está a la espera de...”

(Representante Ex Directora de Turismo del Municipio de General Roca)

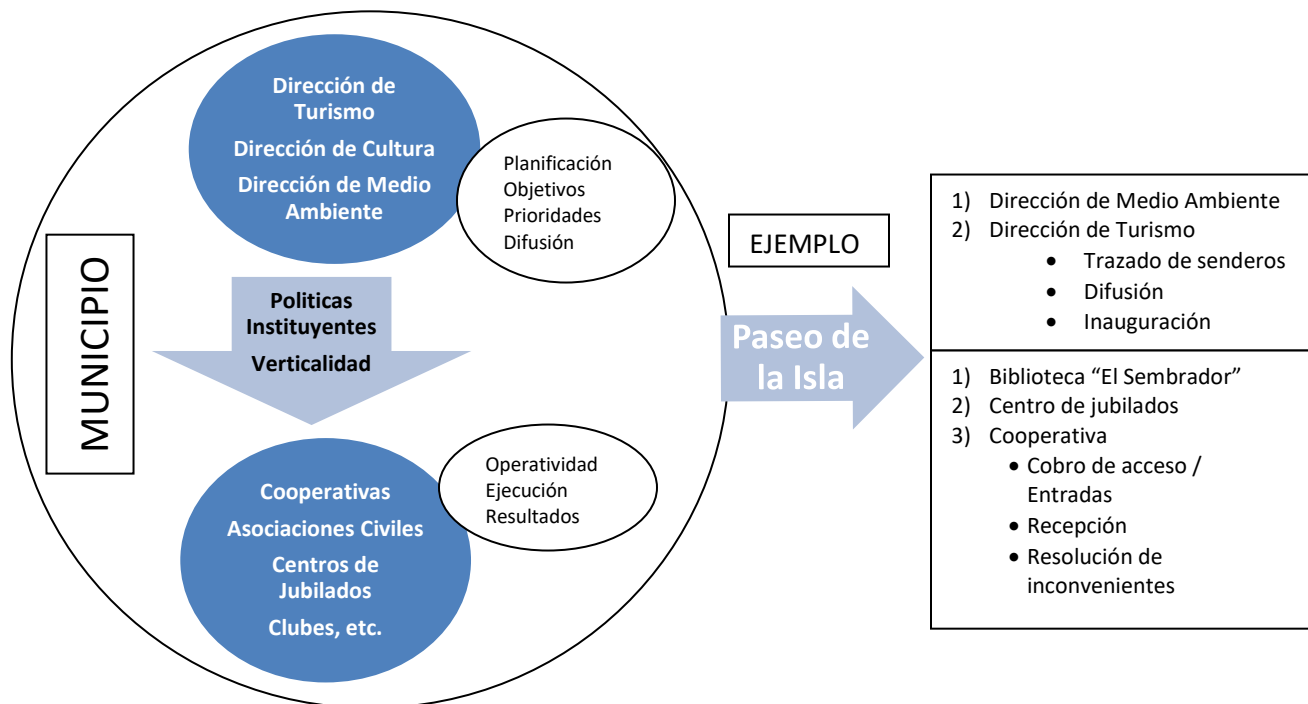
Son demasiado ocasionales las instancias en las cuales el sector privado acepta las responsabilidades, fundamentalmente por el hecho de tratarse de decisiones meramente de planificación antes que las operativas. Se destaca un predominio de políticas instituyentes, las cuales son emanadas desde los órganos de gobierno y acatadas por los sectores privados; aunque existen sus excepciones. Al respecto se percibió:

“Hay otras actividades donde se acercan distintos prestadores privados vendrían a ser; obviamente, siempre hay que analizar qué es lo que se pide y que es lo que no pueden dar ellos y que podemos dar nosotros como institución, como municipio; pero si tratamos de formar la mayor cantidad posible de acciones en conjunto”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

Red entre organismos del Estado-instituciones de la sociedad civil

Gráfico N°5: Síntesis redes entre actores del Estados e instituciones de la sociedad civil



Fuente: Elaboración propia

Esta es una red poco consolidada que si bien se da con facilidad, porque cuando se bajan acciones desde el municipio u cualquier otro actor gubernamental que pueda potenciar el fortalecimiento de las instituciones, son cuestiones que tienen muy buena recepción. En estas redes se generan buenas relaciones de confianza, pero aun así son redes un tanto aisladas a lo largo del tiempo, sin continuidad y sin un debido seguimiento que pueda contribuir a incentivar a su continuidad.

“Tenemos una personería jurídica, siempre estamos abiertos a poder realizar actividades”

(Representante de la Biblioteca “El Sembrador” de Paso Córdoba)

Aquí la distribución de poder se ejerce verticalmente muy acentuada, las políticas son netamente instituyentes, se genera una dependencia excesiva en los sectores gubernamentales, pero estos a su vez tienen una responsabilidad que no ven como estratégica, ya que si se realizara un seguimiento y se brindara respuesta a las sugerencias en el modo operativo de los programas, tal vez se realizarían unas propuestas con mejores resultados.

“Es algo que funciona porque era una novedad que recién se abría, después al otro año nos volvieron a decir pero ninguno acepto continuar, porque faltaban cosas, hablábamos con la gente que lo organizaba pero no” “la gente pedía baños, nosotros lo charlamos a eso pero recién este

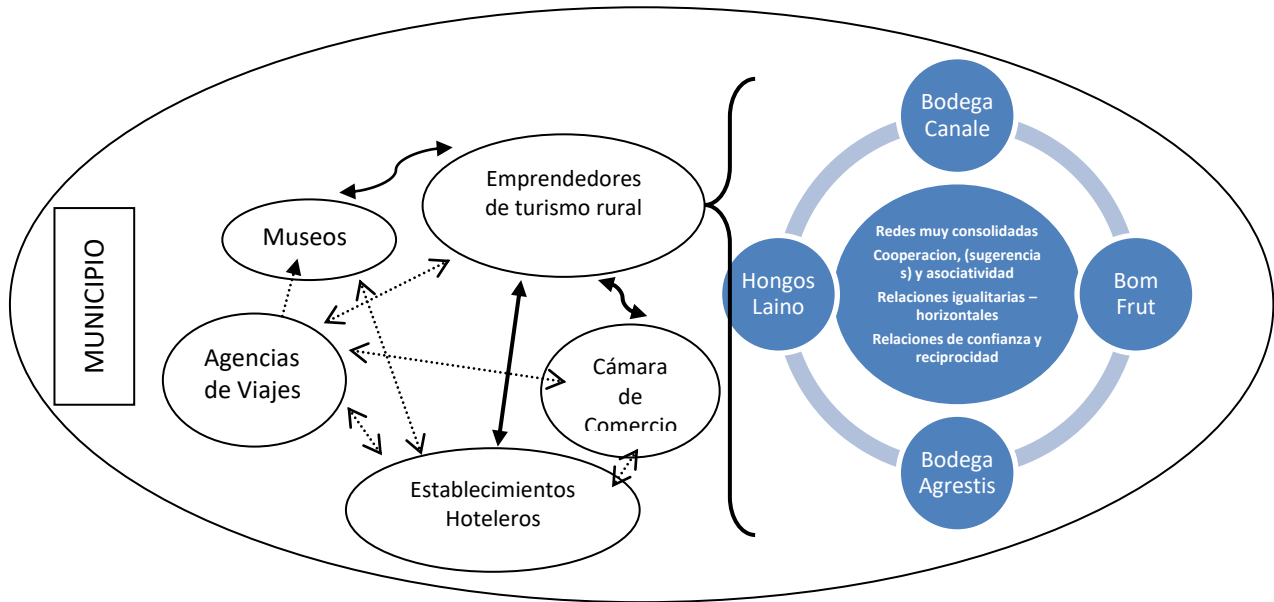
*año se pusieron, este año ninguna institución quiso agarrar “... “fue como una prueba piloto pero en realidad si no hay mejoras no hay nada más atractivo como para ofrecerle a la gente, es difícil”
“Hay mucho para explotar, para hacer, la gente en si acá es medio quedado, cuesta y por ahí no hay recurso, el municipio mantiene lo justo y necesario”*

(Representante de la Biblioteca “El Sembrador” de Paso Córdoba)

De esta manera las instituciones manifiestan que al no ser acatadas sus recomendaciones o escuchadas sus sugerencias -que reciben al estar en contacto con los turistas o recreacionistas-; esto genera que se vean frustradas las motivaciones iniciales por las cuales emprenden su participación en proyectos.

Redes entre privados (instituciones de la sociedad civil-establecimientos-empresarios)

Gráfico N°6: Red entre actores privados



Fuente: Elaboración propia

Referencias:

Nota: El grosor, trazo y orientación de las flechas indica la fortaleza y nivel de iniciativa y reciprocidad de los vínculos respectivamente.

- ↔ Vínculo consolidado y con iniciativa recíproca
- ↔ Vínculo débil y con iniciativa recíproca
- Vínculo débil
- { Apertura de ejemplo de red particular en emprendedores rurales

Son redes bastante desarrolladas en algunos casos, fundamentalmente en aquellos actores que se dedican a procesos comunes o productos complementarios, la cooperación suele ser el eje esencial de la generación de estas relaciones. Los establecimientos de turismo rural son quienes han considerado ésta cuestión con mayor énfasis, esta situación puede ser considerada de asociatividad en ocasiones, al respecto algunos emprendedores manifiestan que existe una micro red por ejemplo entre establecimientos que se complementan y sugieren, cuando reciben un visitante, que se pueda acercarse a sus colegas que merecen la pena la visita en una diversificación de actividades recreativas.

“Apoyo incondicional, mismo cuando van a ferias y exposiciones de nombrarnos y de vender bien el lugar, mismo los hoteleros de la zona que yo me encargo de invitarlos y vivir la visita guiada” “los mismos productores que están en la actividad te recomiendan, como Blanquita de los hongos o Canale, que están en la misma línea de competencia directa, que te recomiendan mucho”

(Representante de Bodega Agrestis)

“Nosotros tenemos acá cerca a Canale la bodega y el establecimiento de hongos, entonces nosotros recibimos acá que estamos sobre la ruta y a la gente le decimos, tenemos un mapita y le decimos Canale está a 3km y medio, y a la vuelta en la misma hectárea en frente tenemos el establecimiento de hongo Blanca Laino y bueno, entre los tres atendemos el mismo mercado”

(Representante de Establecimiento Bom Frut)

Las redes generadas entre los actores privados no detentan una distribución del poder de estilo jerárquica, sino que al contrario, se ven unas relaciones igualitarias entre los emprendedores, son relaciones de confianza y reciprocidad netamente y con el sentido reinante de la recomendación; los mismos expresan que identifican en sus colegas el mismo esfuerzo que ellos realizan por ofrecer y consolidar la actividad complementaria del turismo en sus establecimientos, y si bien esto continúa siendo un complemento, se ilusionan en que el crecimiento de la actividad pueda brindar mejores oportunidades de mantener vigentes su marca y sus productos originales.

“Son convenios en general de colaboración mutua, son convenios que te dan un marco para generar actividades que ayudan a las instituciones, digamos es un ida y vuelta, vos querés hacer

una actividad acá en el museo tenemos un convenio que soporta y genera un marco legal para poder hacer eso”

(Representante del Museo Patagónico de Ciencias Naturales)

“Tratamos de unirnos con la competencia y si vos haces esto yo hago lo otro, tratamos de diversificarnos para no darle todos lo mismo al turista”

(Representante de Bodega Agrestis)

En síntesis, existe una cuestión que a los actores gubernamentales les interesaría modificar, ostentando que suelen ser más recurrentes las instancias en las cuales los actores privados puedan involucrarse y más aún que puedan ser portadores y presentadores de propuestas mejoradoras de la realidad existente, claro que la inversión es algo que no abunda en estas épocas, pero si la demostración de confianza es tendiente a generar por lo menos el impulso de los micro emprendimientos de pequeñas o medianas empresas.

Cuadro N° 4: Síntesis de las redes detectadas

Tipo de Red	Actores/ Agentes	Características
Red interna entre actores del Estado público	<i>Referentes Barriales</i> <i>Concejales</i> <i>Dirección de Turismo</i> <i>Dirección de Cultura</i> <i>Dirección de Medio Ambiente</i> <i>Secretaría de Desarrollo Social</i> <i>Intendencia</i>	Muy consolidada Articulación horizontal Autonomía de las áreas e independencia Sólida vinculación Relaciones de confianza muy desarrolladas entre los representantes
Redes entre organismos del Estado-privados	<i>Dirección de Turismo</i> <i>Dirección de Medio Ambiente</i> <i>Secretaría de Desarrollo Social</i> <i>Cámaras empresariales (CAIC, etc.)</i> <i>Establecimientos de Turismo Rural</i> <i>Agencias de Viajes</i> <i>Empresas Hoteleras</i>	Medianamente consolidada Comportamientos de confianza y cooperación Alto intercambio de recursos Relaciones horizontales en etapas de diagnóstico Relaciones de poder verticales en la ejecución Predominio de políticas instituyentes
Red entre organismos del Estado-instituciones de la sociedad civil	<i>Referentes Barriales</i> <i>Concejales</i> <i>Dirección de Turismo</i> <i>Dirección de Cultura</i> <i>Dirección de Medio Ambiente</i> <i>Secretaría de Desarrollo Social</i> <i>Comisiones vecinales</i> <i>Fundaciones</i> <i>Cooperativas</i> <i>Asociaciones Civiles,</i> <i>Establecimientos Educativos, etc.</i>	Poco consolidada Facilidad de conformación (buena recepción de la sociedad) Buenas relaciones de confianza Relaciones de poder muy verticales y acentuadas Políticas predominantes de carácter instituyentes Participación muy supeditada al logro de resultados
Redes entre privados	<i>Cámaras empresariales</i> <i>Establecimientos de Turismo Rural</i> <i>Agencias de Viajes</i> <i>Empresas Hoteleras</i>	Bastante desarrolladas Complementariedad, cooperación y asociatividad. Relaciones igualitarias – horizontales Relaciones de confianza y reciprocidad

Fuente: Elaboración Propia

El liderazgo político presente en las políticas vinculadas al turismo

Analizar el liderazgo de los actores en la estructura a escala municipal, hace considerar que depende mucho del contexto en cual esto se visualice; no será lo mismo éste rol en las diferentes actividades de planificación o ejecución que se presenten.

A priori, sí se considerará que ésta es una cuestión mencionada dentro de los objetivos de la Dirección de Turismo municipal, donde se expresa la imperiosa necesidad de obedecer a la recomendación esgrimida en las directrices para municipios (confeccionadas por el Ministerio del Interior de la Nación) las cuales hacen alusión a conformar y mantener cierto liderazgo en las iniciativas y espacios que contribuyan al desarrollo de la actividad turística en este caso de la ciudad de General Roca. No obstante, no todas las iniciativas tienen origen desde éste organismo oficial, y en muchas ocasiones son actores privados los incentivadores de las mismas; cuestión que a su vez, la misma dirección considera importante, al manifestar que el mejoramiento hacia la consolidación de la actividad turística dependerá de todo aquello que se pueda presentar no solo desde la política pública, sino también a raíz de la inversión privada que apueste a la evolución de emprendimientos e infraestructuras necesarias para la actividad.

“Se proyecta a partir de que venga alguien o se proyecta a partir del municipio, ocurren las dos cosas”... “hay otras actividades donde se acercan distintos prestadores privados vendrían a ser”... “hay muchas actividades que se han hecho con propuestas que vienen de ellos sí; por ejemplo por nombrarte “tras la senda” que ha hecho cursos de RCP, ha hecho actividades con mosca, de aprendizaje de pesca con mosca; después, hemos trabajado con vinotecas, se han hecho actividades de degustación de vinos”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

Como se planteó precedentemente la distribución del poder de modo vertical que ha de generarse no es a consecuencia de que el sector público posea un rol autoritario, sino por la gran dificultad para asumir tareas y responsabilidades por parte de los miembros del sector privado involucrado, sumado a la escasa iniciativa, siendo demasiadas ocasionales las instancias en las cuales el sector privado asume ese rol de iniciador y líder, principalmente al tratarse de decisiones meramente de planificación.

“El municipio plantea que quería realizar un paseo de la peatonal como para atraer gente de otras ciudades a Roca y poder generar una vuelta de rosca al comercio”

(Representante de la Administración de la Cámara de Agricultura, Industria y Comercio)

“Sí participamos nosotros (biblioteca)”... “fue una iniciativa de municipio, de la parte de turismo”...” a nosotros nos convocaron por eso, para que lo recaudado quede para la institución, ellos pusieron el valor y todo”

(Representante de la Biblioteca “El Sembrador” de Paso Córdoba)

“Nos invitaron a una reunión en cámara de comercio (CAIC)” “Hicieron un trabajo desde ahí muy básico como para recibir al turismo, es la primera impresión; toda la gente de turismo que trabajo en ese momento fue muy intensa”

(Representante de Establecimiento Bom Frut)

“Nos convoca tanto turismo como por ahí otras carteras”... “siempre nos llaman nos preguntan si tenemos que ir o si tienen que venir, y trabajamos cooperativamente por decir”

(Representante del Museo Lorenzo Vintter)

“En los centros comunitarios -que están en la mayoría de los barrios- el municipio se hace cargo y se desarrollan actividades”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

El rol de liderazgo del municipio representado por la dirección municipal de turismo, entonces, es visto y considerado como tal por la mayor parte de los actores involucrados en diversas instancias; esto se ve reflejado en múltiples ejemplos y nos hace inducir que los objetivos de las redes están asociados a la gestión de un proyecto concreto y coyuntural. No se perciben hechos que funcionen como un punto de inflexión como para considerar la iniciación de un proyecto integral turístico ambicioso a mediano y largo plazo.

“Salvo alguna actividad en particular que nos llamen no trabajamos en conjunto”

(Representante de la Administración de la Cámara de Agricultura, Industria y Comercio)

“Nos convocaron por eso, lo que pasa es que esto es algo que funciona porque era una novedad que recién se abría, después al otro año nos volvieron a decir pero ninguno acepto continuar”

(Representante de la Biblioteca “El Sembrador” de Paso Córdoba)

“Desde el museo no hemos podido pararnos a pensar en políticas, en proyectos a mediano y largo plazo”

(Representante del Museo Municipal de Bellas Artes)

No obstante, es notable el impulso que se le ha dado a la actividad turística en el periodo analizado; tal como el cumulo de los actores relevados destacó, como mencionamos anteriormente en el apartado de participación de los actores públicos, algo referido a esta situación.

La jerarquía del área de turismo se hace saber por motivos de tener actualmente una independencia de otras áreas, aunque dentro del sistema interno organizacional sigue dependiendo de la secretaría de desarrollo social, mantiene una libertad de su equipo al momento de trabajar en pos de instancias de investigación, proyectos y ejecución de diversos programas.

En estos últimos años, la dirección incorporó personal capacitado, e implementó un registro de consultas de visitantes y análisis de demanda, con un ordenamiento de la oferta turística local y de servicios de la ciudad. También se diseñó folletería, guías de turismo, cartelera y se elaboró material gráfico en diferentes tipos de soporte y formatos de difusión masiva.

Si bien de las entrevistas realizadas se desprende que en la ciudad de General Roca no se cuenta con ningún plan de desarrollo turístico; y es una realidad que no hay un plan estratégico actualizado en base a la demanda y el contexto actual que guie el desarrollo de la actividad turística de la ciudad. Es meritorio destacar que el objetivo de concretar un desarrollo de plan está siempre presente, al menos desde la idea y lo discursivo; por lo que en el mientras tanto, se plantea entre las metas, basar un desarrollo de políticas y objetivos con directrices turísticas asimiladas internamente. Es decir, que hay siempre presente un “horizonte”, y se está trabajando en base a metas y objetivos concretos.

“Tenemos anualmente, se mandan a las distintas direcciones que se presenten los informes anuales, entonces ahí en el informe anual se hacen distintos tipos de análisis” “también se hace un informe del presupuesto; se hacen distintos tipos de informes y se presentan.”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

En definitiva, si bien no hay una planificación sostenida en el tiempo, y en su mayor medida, las decisiones se toman sobre la marcha cuando van sucediendo distintos hechos, situaciones o demandas a subsanar; los informantes oficiales manifiestan que se encuentran preparados para afrontar distintas situaciones problemáticas que van surgiendo a lo largo del tiempo y que efectivamente hay un trabajo planificado aunque en ocasiones no este escrito.

Escenarios futuros que identifican los actores para fortalecer la gobernanza, en pos del desarrollo local y la consolidación del turismo a escala municipal

A modo de reflexión final, los entrevistados han sido consultados respecto a la identificación de aspectos que podrían ser mejorados y prospección de escenarios futuros ligados al desarrollo del sector turístico en la ciudad.

Escenario urbano (ligado a las fisonomías, infraestructuras y equipamientos)

Es una constante la identificación de aspectos a mejorar, muchos de los actores detectan que sería imperioso mejorar en lo concerniente al equipamiento y la infraestructura dentro de la planta turística de la ciudad; desde la señalización, que implicaría el desarrollo de nueva cartería orientativa a través de la inversión desde los organismo públicos, al incremento de plazas hoteleras o nuevas prestaciones de servicios de excursión, esperando la inversión por parte del surgimiento de iniciativas de nuevos micro emprendimientos privados.

“Todo lo que es cartelería, la zona de la ruta es algo que se podría mejorar”

(Representante del Museo Patagónico de Ciencias Naturales)

“Nosotros tenemos que generar la conciencia de que hay atractivos, hay recursos para explotar, pero después se necesita del privado” “Se necesita que el privado pueda llegar a invertir, nosotros si nos preguntan que lugares visitamos de chacra, y tenemos contados, me gustaría tener diez mas”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“Es necesario ampliar por ejemplo la capacidad hotelera, es necesario fomentarla, y creo que eso no se está haciendo y que vengan nuevas inversiones y que no es un recurso que está valorado”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

También se destaca en este sentido una reflexión respecto al contexto actual y el análisis que se debe realizar, teniendo en cuenta los momentos coyunturales y los criterios a considerar para poder decidir apostar de lleno a la actividad, ya que debiera recurrirse a un acompañamiento integro por parte las facciones involucradas; es muy acertado lo que menciona en este sentido uno de los entrevistados:

“Si vos me decís “estaría bueno ampliar la oferta hotelera”, pero cuál es la cuestión, ser criterioso, yo no puedo opinar sobre el señor que tiene un hotel, yo desconozco el numero que maneja el hotel, desconozco su costo, que le cuesta al señor abrir el hotel; por lo pronto tampoco podés considerar exponencialmente abrir una cantidad de 15 hoteles a la vera de la ruta, se me funden; esta complicado hoy, no es un momento para andar haciendo inversiones de ese estilo, porque la tasa de retorno de la inversión esta en un plazo demasiado largo”

(Representante de la Administración de la Terminal de Ómnibus de General Roca)

Otra de las cuestiones a recatar es que si bien se están haciendo actividades referidas a la internalización de los recursos disponibles y actividades de promoción en diferentes soportes, muchas veces no pueden ser lo suficientemente comunicadas o se carece de los recursos para hacerlo visibilizar aun más, y generar esa conciencia de que existen atractivos por los cuales se podrían realizar mayores apuestas en la actividad turística; al respecto una de las entrevistadas menciona:

“Creo que no hay una difusión de las cosas, entonces no todo el mundo accede si no sabes, el diario por ejemplo creo que no apoya en nada”... “El canal (por canal 10 televisión rionegrina) tampoco hace mucho; entonces así se está en el amesetamiento”

(Representante Ex Directora de Turismo del Municipio de General Roca)

Escenario de la política económica

Se identifican una serie de falencias desde las decisiones políticas o la capacidad de generar proyectos integrales en lo concerniente al turismo; no solo desde el ámbito de la gestión pública sino también asumido por algunos actores mixtos.

“A nivel provincial creo que no se ha puesto el ojo todavía en nuestra ciudad, no se ha puesto en valor esa actividad, la actividad turística, que tiene General Roca, o que podría llegar a tener”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

“Hay proyectos que se han presentado en conjunto con otras áreas que no se han podido llevar por temas de presupuesto económico, son proyectos por ahí de gran envergadura, pero que están, están a disposición de que en algún momento se puedan llevar a cabo”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“Hay mil cosas para hacer, mil cosas pero bueno eso es decisión política, pura y exclusivamente” ...

“Tenés cantidad de cosas para hacer, la verdad que tenemos un lugar único, privilegiado; pero todo pasa por lo mismo, son decisiones políticas, te interesa o no te interesa”

(Representante Concejal por Juntos Somos Río Negro)

A su vez, se realiza un mea culpa sobre todo aquello que se podría desarrollar de mejor forma, identificando la situación actual e impulsando desde los recursos disponibles en la actualidad; pensando en que a futuro se podrían emplear unas estrategias tendientes a armar un proyecto integro relacionado con la actividad turística.

“Hay que explotar lo que hay, a partir de ahí -por eso te digo- que son plazos más largos; entonces como componente tenemos el potencial, pero este tipo de cuestiones tienen que ser completamente sostenidas”

(Representante de la Administración de la Terminal de Ómnibus de General Roca)

“Creo que si bien tiene potencial le hace falta desarrollo, por ahí a simple vista puede que a la parte política le cueste ver un poco eso, que haciendo poco con algunas acciones muy simple se puede desarrollar mucho mas la cuestión turística”

(Representante del Museo Patagónico de Ciencias Naturales)

Al margen de todo esto, el crecimiento de la ciudad se identifica de manera insoslayable, lo cual hace a los referentes de los grupos analizados, reflexionar acerca de cómo se ha ido transformando la matriz productiva de la ciudad y tratar de inducir cual puede ser el protagonismo que puede tomar la actividad turística sometida en este contexto.

“Hace un tiempo qué esta mutando la ciudad, es una ciudad más agricultura por la cuestión de la fruta, hacia algo un poco más comercial y una cuestión más turística”

(Representante del Museo Patagónico de Ciencias Naturales)

Escenario social

Además, sobre el escenario que se presenta a futuro para la ciudad, cada actor se ha preocupado por destacar lo que más refiere a su quehacer cotidiano, en lo que más vinculación tiene; pero si hay algo llama sumamente la atención es una repentización en torno a cómo ha crecido la población joven ligada a la oferta académica presente en la localidad, recordemos que a

la histórica Universidad Nacional del Comahue con su Facultad de Derecho y Ciencias Sociales; se fueron sumando la Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) y el Instituto Universitario Patagónico de las Artes (IUPA), además de otros tantos establecimientos privados; considerando un catálogo de ciudad universitaria lo cual tiende a advertirse e identificar que esa juventud que prolifera en los ámbitos académicos tendrá un protagonismo sumamente importante en lo concerniente al futuro de la matriz productiva de la ciudad.

“Roca está teniendo muchos eventos, muchas capacitaciones, ha empezado, tenemos tres universidades, la Universidad del Comahue, la Universidad de Río Negro, la de Bellas Artes IUPA, que hace que cada vez haya muchísimas más actividades o privados también que hacen de forma particular algún evento que hacen que cada vez vengan más personas al lugar; lo que deriva en que los proyectos sean cada vez de mayor envergadura”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“Indudablemente Roca está destinada a seguir creciendo , pudiendo explotar sus atractivos turísticos , para lo cual , hay que seguir trabajando en lo que es el desarrollo de las cuestiones turísticas que ya existen, de los atractivos turísticos vamos a decir , que ya tiene Roca por si, va a haber otros nuevos que se pueden seguir explotando”

(Representante del Museo Lorenzo Vintter)

“Si bien no tenés acá la artes visuales, pero tenés de arquitectura, los diseños de mobiliaria, diseño grafico y comunicación visual, tenés la parte visual muy despierta; entonces tenés todo eso que propicia al turismo cultural, que se genere en un futuro un turismo cultural fuerte, para mi potencialmente está presente; hay que sentarse y armar políticas en base a eso”

(Representante del Museo Municipal de Bellas Artes)

En base a esto, se identifica que se prevé un crecimiento de la ciudad, más allá de lo referente a lo demográfico, se identifica un contexto futuro propicio para la actividad turística, se atribuye un potencial aún no del todo aprovechado, y se espera con expectativa el devenir de lo que será la metamorfosis de una ciudad que en la región se perfila de manera preponderante. Sin lugar a dudas, la política y fundamentalmente la forma de la cual hacer participes a los actores en las decisiones, se tornaran esenciales de acuerdo a la ideología colectiva con la cual se lo mida.

“Todo es decisión política; que quiero hacer con el turismo, que quiero hacer con la producción, que quiero hacer con la cultura, que quiero hacer con el deporte, todo es así, depende de tu ideología política”

(Representante Concejal por Juntos Somos Río Negro)

Ante estas acepciones, se tornaran sumamente importantes las funciones y la seriedad con la que los profesionales del sector turístico adopten sus responsabilidades; poder absorber todo el potencial en recursos como factores, el capital social disponible y las herramientas técnicas y jurídicas; poder capitalizar toda la energía que las nuevas generaciones de actores poseen, pensando en la formación académica que los caracterizará, en tanto que se propone un escenario que exige de una creatividad excelsa a quienes deseen intervenir en éste territorio.

Categoría emergente: Consideraciones de los actores en torno a la actividad turística

Como resultado del análisis de las categorías anteriores, se observa que cobra relevancia en los testimonios de los entrevistados las consideraciones que los mismos manifiestan en torno a la actividad turística de la ciudad de General Roca en el presente. Por ese motivo, resulta relevante en este estudio, contemplarla como una categoría emergente que contribuye a la interpretación de la problemática planteada.

El periodo analizado 2003-2018, se corresponde con una continuidad de modelo político, al menos en lo partidario, aunque con variables de las ideas y personal ejecutor de las mismas; periodo en el cual se remarca la separación de la Dirección de Turismo respecto del sector de cultura, más allá de coexistir actualmente en un edificio lindante como lo es la ex estación del ferrocarril General Roca, los actores referentes de estos espacios reconocen una diferenciación en las acciones a partir de los inicios de este modelo, al punto tal de que para algunos se identifica esta época como la de mayor impulso hacia la actividad turística.

En referencia a esto los actores expresan:

“Carlos Soria padre gana la intendencia en la ciudad en el 2006 si no me equivoco, bueno no recuerdo bien la fecha en que el gana la intendencia, se crea la Dirección de Turismo dependiente de la secretaría de desarrollo social de acá de la municipalidad; previamente a concretarse la Dirección de Turismo funcionaba en conjunto, dependía de cultura”.

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“En cuanto a turismo, si lógicamente que ha crecido y haberle dado una jerarquía a Dirección de Turismo es una muestra de ello”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

“Con la gestión que comenzó Carlos Soria –mas allá de que no estuve desde el comienzo, sino en la última etapa- ya se notaba una mayor importancia hacia el turismo”.

(Representante Ex-empleada de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

Se trata de un organismo dentro de la estructura municipal, que cumple un rol fundamental, con un presupuesto anual que le permite gestionar distintos tipos de recursos y establecer vínculos con otras áreas dentro de la estructura y con actores privados por fuera de la estructura gubernamental.

La Dirección de Turismo es un organismo que depende de la Secretaría de Desarrollo Social, la cual a su vez, depende directamente de la intendencia. Se manifiesta entonces una estructura simple y tradicional, donde se detecta en primer lugar el intendente de la ciudad, luego siguen las secretarías y, dependientes de estas, se encuentran las direcciones.

Gráfico N° 7: Organigrama municipal de General Roca



Fuente: (González Gaitán 2014, 61)

Se identifica en su intervención una fuerte carga social debido a la concepción del turismo como una política de Estado municipal, donde se esgrime como un derecho, tendiente a otorgar posibilidades de acceso a las actividades de turismo y recreación para los sectores de menores recursos en la comunidad.

“El trabajo nuestro es acercar los atractivos que tiene la ciudad, muchas veces nos ha pasado que hemos salido con personas que no conocen suponet el área protegida o no conocen las bardas y demás, entonces nuestro trabajo es acercarnos a ellos y que ellos conozcan”... “hay un programa dentro de la oficina que es de turismo social, entonces se saca a las personas de menos recursos, a jubilados, a chicos que están por ahí carenciados”

(Representante de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de General Roca)

“Desde la Dirección de Turismo, se trabaja mucho fundamentalmente con las escuelas, está bastante desarrollado ese aspecto, se trabaja por circuitos y se han organizado circuitos paleontológicos, por ejemplo de la fruticultura justamente para trabajar con el turismo rural el que tiene que ver con la producción”

(Representante Concejal por Frente Para la Victoria)

“Lo que hacen es en esto de la organización de las visitas y todo lo demás, es involucrar a la población en consonancia al cumplimiento de la carta orgánica, el derecho al acceso; que son proyectos que aparecen con la gestión actual, que antes no estuvieron”

(Representante Ex Directora de Turismo del Municipio de General Roca)

“Los circuitos de la municipalidad son gratis como parte de la secretaría de desarrollo social para acercarlos la visión de una visita turística a la gente del pueblo”

(Representante de Establecimiento Bom Frut)

Ilustración N° 9: Difusión de Actividades Gratuitas de la Dirección Municipal de Turismo



Fuente: Página Facebook Oficial Dirección de Turismo del Municipio de General Roca

Todo aquello que a priori pueda asumirse como algo obvio en un estudio como el presente, merece ser reafirmado; insinuando que se comienza, como en todo momento exploratorio, bajo supuestos que puedan ser comprobables sin dejar lugar u omitir algo como netamente lógico.

Se debe mencionar que los representantes encargados de la gestión pública del turismo en el ámbito municipal son quienes se muestran con un compromiso muy marcado, ya que son los encargados de encausar diversos programas desde sus respectivas responsabilidades laborales al tratarse de un organismo oficial creado para ese desarrollo en particular, la referencia es para la Dirección de Turismo municipal; seguido por los empresarios o emprendedores ligados a la actividad turística, ya que en ellos recae una preocupación por mantener sus productos y negocios vigente. Los demás actores de gestión pública como por ejemplo los concejales o directores de museos con relaciones no directas hacia la actividad pero si muy ligada y demostrando un interés en el tema; y finalmente organizaciones de la sociedad civil, en la cual a nivel sectorial o barrial se proponen alternativas de complemento para la atracción de visitantes y posibilidades como anfitriones, pero que mantienen dentro de su agenda otras prioridades vinculadas a las cotidianidad en las que se encuentran inmersas.

Es preciso destacar que el conjunto de los actores analizados plantean en común la condición de General Roca como un destino aun emergente en términos turísticos, más allá de que por lo general no se recurre a emplear esta catalogación técnica, principalmente se remarca la condición de no contar con un atractivo que se considere de alta jerarquía como para cautivar a un turismo que se desplace con intenciones de estadía hacia la localidad; seguido por la función de lugar de escala en la cual el destino se presenta en términos geográficos como un paso obligado para los flujos de visitantes hacia zonas consolidada tanto de centros invernales de montaña como destinos de sol y playa en la costa atlántica.

“Todos los años recibimos turistas que se instalan en Roca, recorren la ciudad, van a las chacras, le ven otros atractivos turísticos que no son los tradicionales”. “Roca por ahí no es una ciudad, vamos a decir turística per se que tenga grandes atractivos turísticos o tradicionales atractivos turísticos”

(Representante del Museo Lorenzo Vintter)

“General Roca es una ciudad de paso de quienes van de capital hacia Bariloche, viene mucha gente que no es de acá y a mi forma de verlo se podría explotar mucho mejor”

(Representante del Museo Patagónico de Ciencias Naturales)

“Se necesitaba en ese momento transformar o hacer alguna modificación o algún deseo de transformación en lo que beneficiara al turismo que en ese momento era de paso, se quedara unos días y empezara a ser un turismo mas que se quede un poco más, que nose como se llama emergente me parece que es; porque esta captado por el turismo de Bariloche”

(Representante de Establecimiento Bom Frut)

Esta concepción compartida acerca del destino, emerge como una connotación importante que nos permite comprender respecto a la terea e involucramiento de los actores. El hecho de confluir en considerar que es un incipiente desarrollo el de la actividad turística, sugiere a priori una identificación o razonamiento ligado a que el impulso de la actividad dependerá imperiosamente de lo que pueda aportar cada sector.

Conclusiones:

Explorar las características de gobernanza en torno a la generación e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo en General Roca, significó un proceso en el cual se han analizado las relaciones generadas producto de la interacción entre los diversos actores que confluyen en el sistema social en pos del desarrollo de la actividad; entendiendo que las principales decisiones ligadas a las políticas públicas y gestión, son generalmente más viables cuando son tomadas en conjunto por los distintos sectores que estas incumben.

Los mecanismos tradicionales de gestión se han tornado un obstáculo para el cumplimiento de las expectativas generadas en una sociedad cada vez más diversa y plural; como consecuencia de ello, los nuevos desafíos que se presentan, encuentran refugio bajo lo que denominamos gobernanza.

La gobernanza se asemeja a una especie de guía que se puede aplicar en el contexto de la interacción que se presenta entre actores interdependientes en el interior de un territorio, y supone una modificación de las relaciones entre el Estado y la sociedad, proceso en el cual los actores participan de forma sinérgica en la definición del sentido y dirección de las políticas, en este caso de las vinculadas al turismo.

La gobernanza en el ámbito turístico conlleva a la generación de políticas, programas y proyectos que involucran distintas áreas al interior del entramado local, organismos directa e indirectamente relacionados con el turismo, incluyendo entre éstas no sólo al sector público sino también al sector privado y la sociedad civil. Este proceso implica, entre otras condiciones, una sencilla identificación de instancias de participación social –en sus diversas formas-; de articulación intra e inter áreas y asociatividad por parte de los actores; quienes adoptan una perspectiva más cooperativa y consensual, comparada a los modelos tradicionales de gobierno, lo cual permite hacer frente a los numerosos intereses, recursos y objetivos que en los diferentes protagonistas se poseen.

De esta manera, se podrá introducir en los programas públicos unos actores representativos, lo cual aportará a la generación de una verdadera legitimidad, y se adoptará una noción de política para el desarrollo sostenible, fundada en la permanente búsqueda de consenso de las decisiones a adoptar.

En la ciudad de General Roca, el poder ejecutivo es quien decide la incorporación o no de un sector relacionado a turismo; éste actualmente se presenta en formato de una Dirección de

Turismo, quien oficia con un rol de liderazgo en proyectos ligados al desarrollo de la actividad turística.

La condición de gobernanza en los proyectos turísticos de la ciudad resulta ser incipiente; se tiende a trabajar en iniciativas con una esencia de participación directa producto de las interacciones que el sector turístico de por sí implica; siempre teniendo presente que el momento de aproximación entre los anfitriones locales y los visitantes se da en un contexto territorial municipal, pero que al mismo tiempo se encuentra inmerso dentro de uno provincial y nacional, donde también entra en consideración el dominio por sobre los recursos. Lo cual obliga a una necesaria coherencia por parte de la articulación para las estrategias dadas como formas fundamentalmente de comunicación del destino y del trabajo en la recepción de los visitantes.

Se evidencian bastos ejemplos de procesos legítimos de participación tanto en la faz de diseño como de implementación de las políticas, y la conformación de unas redes de interacción que contribuyen al desarrollo de las mismas. Se identifica una accesibilidad en el momento de permitirse como ciudadano, como institución o empresario, poder exponer una idea o proyecto en los diferentes espacios disponibles, sean estos ligados tanto al poder legislativo como al ejecutivo, mediante el hecho de recurrir a concejales, instituciones civiles o representantes de las dependencias gubernamentales.

Como instancias de participación en el diseño de políticas, ha proliferado la posibilidad de asistir a talleres consultivos, reuniones de debate e ideas, y presentación de proyectos. Y como formas de poder participar en estas instancias, de manera presencial con la posibilidad de tener voz; o poder presentar proyectos escritos, tanto a los organismos como a los referentes electos, en los cuales plantear todas sus ideas, sus críticas, las falencias, y las proyecciones que se mantengan en pos del desarrollo de ideas particulares vinculadas con la actividad turística.

Mientras que de la participación en la implementación de políticas, predominan unas instancias de aspecto ejecutivo, con intensidades de tipo media, donde los actores se convierten en sujetos actuantes mediante mecanismos de consulta y generación de propuestas. Esto se visualiza en aquellas instancias de capacitación, las instancias de generación de diagnóstico; impulsadas desde la administración pública tanto provincial como municipal, representadas por el Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte; y la Dirección de Turismo respectivamente.

Los actores privados (emprendedores o empresarios) tienen su participación como ejecutores de la prestación de sus servicios, muchas veces ofrecidos dentro de los mismo circuitos

organizados desde el organismo oficial; o a posteriori de la recomendación de los organismos que encauzan el desarrollo de la actividad turística.

Ahora bien, no se detecta en este análisis un proceso en el cual se distinga con comodidad una auténtica participación efectiva de alta intensidad, siempre termina resultando ausente algún argumento para tal consideración. Lo inusual es identificar en los proyectos surgidos, componentes referidos a las cuestiones de monitoreo y seguimiento.

El ejemplo de fácil identificación de esto resulta ser aquello referido a los programas de incentivación de emprendedores, empleado desde la iniciativa de la Dirección de Turismo municipal, mediante lo cual se expresa una convocatoria inicial para comenzar a trabajar el turismo desde sus visiones, establecer las prioridades, realizar un diagnóstico y relevamiento en los factores a valorar, una articulación entre las direcciones municipales, una comunicación sobre lo que se ha querido realizar, etc.

Es apreciable la generación de unas relaciones de confianza y reciprocidad; generando una coordinación de las acciones, a través de las cuales los recursos disponibles son compartidos en pos del cumplimiento de objetivos comunes que adoptan los organismos e instituciones. Esto genera el establecimiento de unas formas de cooperación que se afianzan y se mantienen a lo largo del tiempo, tendientes al surgimiento de nuevas estrategias colectivas; desde ya, se advierte que muchas de las iniciativas no hubiesen prosperado al intentar encausarse de manera aislada, y probablemente muchos de los sectores –como lo pueden ser en este caso los pequeños emprendedores- a los que les cuesta obtener una injerencia sin un mecanismo de horizontalidad, tal vez nunca podrían haberse sentido parte como sujetos de éstos procesos.

La esencia de las redes conformadas entonces, se sustentan bajo una intensidad media de participación; mediante la cual –como se mencionaba anteriormente- los actores se convierten en sujetos de sus propias ideas al comenzar a confeccionar un diseño que adopta políticas de relativo carácter instituido, surgiendo desde la propia perspectiva de la sociedad civil y sus intereses; aunque en reiteradas ocasiones, ante la ausencia de algunas estrategias, estas no continúan su curso.

Se han podido visualizar, unas conformaciones de redes internas entre actores públicos, red organismos del Estado-privados, red organismos del Estado-instituciones de la sociedad civil y red entre privados. En ellas predomina una horizontalidad relacional; diversas conductas reiteradas ligadas a intercambio de recursos propios de cada sector, donde la ayuda mutua se hace presente con objeto de lograr eficacia en los proyectos.

Si bien el camino hacia la consolidación de un espacio turístico, en este caso de una localidad emergente, se podría dar mediante unos mecanismo disimiles de la consideración de gobernanza; los rasgos de esta modalidad que se puedan adoptar e incluir en los procesos de generación, diseño e implementación de políticas, traerán aparejados unos resultados que en el largo plazo serán siempre mucho más benéficos, por el simple hecho de la connotación de sostenibilidad que implica partir sobre las bases de una postura abierta. Esto estará ligado siempre a la proyección que desee imprimirle el actor-agente local, a la capacidad del organismo local de conducir esas ideas y por sobre todo entonces, a la participación de la comunidad local en los espacios presentes o generados.

Para lograr la sostenibilidad adecuada de los lineamientos, se debe generar la capacidad de poder llevar a cabo un proyecto local en el cual se puedan aprovechar las potencialidades territoriales, un proceso de endogeneidad permanente y masivo en la toma de decisiones de los actores; una conducción del potencial que pueda desencadenar en el bienestar de la población local, y no solo pensar en una concepción del desarrollo a escala económica, sino mas bien en una magnitud integral desde la esfera social, cultural y política.

Sin embargo, por el momento a partir de lo explorado, se visualiza en la actualidad que las formas incipientes de gobernanza se suelen dar de manera coyuntural, es decir, para la consecución de proyectos particulares y espontáneos sin obedecer a una política sostenible en el tiempo que pueda traducirse como forma de un plan integral para el desarrollo de la actividad turística en la localidad de General Roca.

Además, en este tipo de proyectos se tornan de manera inexpresiva unas condiciones necesarias para la consideración de una gobernanza plena, como lo son el monitoreo, el control y las rendiciones de cuentas; lo cual es sumamente delicado, ya que para la sostenibilidad y el logro de legitimidad de las ideas que deseen prologarse en el tiempo, resulta fundamental el reconocimiento de unas responsabilidades compartidas inherentes a los actores, y a sus obligaciones de dar respuesta en las soluciones u oportunidades generadas por sus decisiones.

Por otra parte, uno de los programas en los cuales si se visualiza una política que puede ser tomada en consideración de mediano y largo plazo, es todo lo referido a los programas de turismo social; una iniciativa que se viene desarrollando hace unos 10 años aproximadamente, traducida en proyectos como “la noche de los museos”, “excursión de circuito productivo”, “trekking nocturno”, “safari fotográfico”, etc.; y que involucra diferentes sectores del municipio, a

algunos emprendedores como prestadores en circuitos programados y por supuesto a la sociedad civil receptora de esta medida con tendencia inclusiva.

En este marco, se identifica una impronta muy loable como lo es la operatividad de consideración del turismo como una verdadera política de Estado ligada al derecho de acceso al turismo y la recreación; y una característica que se puede trabajar a partir de esto como lo es la contribución hacia la conciencia local respecto de los atractivos que se tiene, y la identificación de oportunidades que puede traer aparejada la propia actividad turística. Acerca de esto último, se podría considerar de manera estratégica –consciente o inconscientemente–; el hecho de contribuir a la detección de las oportunidades que pueden ser generadas a partir del turismo, mediante la cual se pueden ampliar los espectros de diversificación de la matriz productiva en el territorio.

El rol de liderazgo de la Dirección de Turismo, es un objetivo expreso por la misma, visualizado y aceptado por los demás actores de las redes generadas. Éste liderazgo es presentado bajo una modalidad acorde al modelo de gobernanza, unos actores que dentro de la institución se han ganado el respeto, a través de una postura de autoridad disipada; donde resulta muy valorable la capacidad de saber escuchar las inquietudes de los demás actores, estimular y reflexionar conjuntamente para poder lograr un desarrollo intrínseco desde las bases de la ciudad.

Existe en el contexto local, una conciencia por parte de los actores con respecto a los procesos naturales de reconfiguración de las matrices productivas por las que atraviesan las ciudades, y de la cual lógicamente General Roca no escapa; tomando con válida aceptación el hecho de considerar la importancia que podría obtener el turismo como motor agente diversificador de las economías regionales (además de la fruticultura y el comercio principalmente en este caso), a través de las posibilidades de desarrollar nuevos emprendimientos productivos y la trascendencia de ello para la contribución en la economía social local.

Aunque la noción del espacio como medio de producción, resulta darse con mayor facilidad de identificación al incurrir en las actividades económicas tradicionales por sobre las actividades del sector terciario como lo es la actividad turística; lo cual será una cuestión a trabajar indefectiblemente, y más aún teniendo en consideración siempre presente la imperiosa necesidad de poder crear un plan integral de desarrollo turístico local.

En cuanto a los interrogantes formulados en el problema de investigación, y en virtud del caso de estudio analizado, podría afirmarse que el hecho de explorar en la participación y redes generadas para el desarrollo de la actividad turística es un ámbito muy propicio para la identificación de características de la gobernanza en la ciudad de General Roca.

Como se destacó anteriormente, la participación se da tanto en el diseño como la implementación de las políticas y mantienen una diversidad de iniciadores de las mismas; el rol de liderazgo es asumido preponderantemente por parte de la Dirección de Turismo, aunque la posibilidad de tener iniciativas, exponerlas y ejecutarlas adquiere una viabilidad muy importante, y muchos de los actores son conscientes de ello. Es recurrente la presentación de ideas en ámbitos de consulta y diagnóstico, y también por fuera de ellos en relaciones institucionales e interpersonales.

La capacidad de manejo de estas formas de apertura participativa por parte de la Dirección de Turismo esta estrechamente vinculada con sus objetivos, los cuales hace que se tornen en el largo plazo más viables y sostenibles los proyectos en los cuales los protagonistas se sienten sujetos de las políticas impulsadas para fortalecer la actividad turística. Es a partir de entonces que la contribución de la gobernanza hacia el desarrollo local se hace manifiesta.

En definitiva, alcanzar una práctica de gobierno que se pueda medir, como la gobernanza en el ámbito de las políticas vinculadas al turismo; tiene como objetivo dirigir efectivamente el turismo en el nivel municipal de gobierno. Es entonces a través de estas formas de coordinación, colaboración y/o cooperación, eficaces y transparentes; que se ha podido ayudar a alcanzar los objetivos de interés colectivo que comparten las redes de actores involucrados en el sector, así entonces podemos inferir en la incipiente generación de una gobernanza turística.

Recomendaciones:

Entendiendo que la política y la economía, se corresponden con ser ciencias de carácter social, resultan ser innumerables las opciones a ser combinadas como medidas tendientes hacia la orientación turística de un espacio; y como tal, no ha sido el interés del presente escrito juzgar o catalogar drásticamente a una forma de hacer o ejecutar las medidas, y mucho menos a una gestión oficial del municipio analizado.

En este marco, es muy valioso considerar que el turismo, sin ser una disciplina, se nutre de ambas ciencias, junto con otras; y en el presente análisis no ha sido la excepción. De esta manera, los actores presentes en el cúmulo local, tendrán mayores probabilidades de éxito en sus proyecciones, si deciden emplear unas estrategias en pos de necesariamente generar nuevos vínculos, conectarse y construir sus propios recursos; constituir una base sólida, a partir de esa endogeneidad lograda mediante una forma de estar y de ser que pueda seguir un curso y sea localmente asimilada.

Según el criterio de los actores, se confluye en la idea de que la ciudad de General Roca, está destinada a seguir creciendo, lo cual implicará la construcción de un entramado de redes mucho más complejo y amplio; se sugiere que aparecerá una fuerte impronta de la cultura como principal protagonista; la cual se manifiesta en sus diversas expresiones, fundamentalmente desde lo académico y los eventos; pudiendo llegar a convertirse en un verdadero polo cultural que origine la atracción de nuevas corrientes de visitantes, a través del empuje de una ciudad inquieta en la que aflora su tinte juvenil universitario.

Es necesario poder recepcionar estas acepciones, y que los actores políticos, empresarios y en conjunto con las unidades académicas, puedan aportar al fomento de un lineamiento que incluya actividades turísticas ligadas a las manifestaciones culturales, en un escenario que propicie las iniciativas y oportunidades de generación de contenido que incluya a la comunidad local.

Ante estos nuevos desafíos, el profesional en turismo debe estar preparado para asumir su rol protagónico, mediante el cual, al estar inmerso en un ámbito de gestión que opere a escala local de municipio; deberá prepararse para convivir con diversas situaciones, resultando digno aprender a escuchar a los actores -a los directa e indirectamente vinculados-; el tener una capacidad de comprender los procesos de la política de forma adecuada, asimilar y apoyarse en profesionales de otras disciplinas complementarias con las cuales es muy frecuente relacionarse; lo cual por suerte, tal como quedó evidenciado en los resultados, puertas adentro del municipio

de General Roca esto suele darse de manera muy fluida; entre áreas como cultura, medio ambiente, planificación urbana, desarrollo social, obras públicas, etc.

Resulta imprescindible el reconocimiento e incorporación del otro como un sujeto que representa una idea, -distinta y constructiva- y alentar un trabajo interdisciplinario que colabore a la conformación y reforzamiento de las redes duraderas en el largo plazo. Enfatizaremos en estas condiciones debido a que el trabajo realizado hasta acá y su forma de emplearse, mantiene una buena tendencia hacia la conformación de lo que puede ser un plan de desarrollo turístico integral que pueda ordenar aún más las prioridades, generar alternativas laborales que contribuyan al desarrollo local, y presentar una oferta turística acorde a todos los factores disponibles que aún no han sido potenciados.

Todas estas cuestiones, son el resultado de análisis de un destino considerado emergente como lo es General Roca. Tras el método inductivo se han empleado unas herramientas para profundizar en tal situación, por las cual fue posible desarrollar una conclusión particular de estas condiciones advertidas en la localidad, pero siempre bajo la conciencia de que las mismas pueden ser aportadas como conocimientos generalizables tendientes a desglosar una política basada en la gobernanza, que se adopte para ser replicada en diferentes contextos, sobre todo en los regionales –de localidades de la Patagonia norte- de las cuales se desprenden unos diagnósticos que suelen ser bastantes similares.

El profesional recibido de la universidad pública cumple un rol fundamental en la sociedad, debe ser consciente y considerar su compromiso social; asimilarlo como una forma de devolución a la oportunidad que nos ha otorgado el Estado de nuestra nación para la formación superior de manera gratuita, lo cual es realmente un privilegio. La contribución de la investigación –de este estilo y de tantos otros- debe ser coordinada respecto de las demandas sociales, fundamentalmente ser extensiva hacia los sectores que muchas veces no tienen la capacidad y oportunidad de imponer sus condiciones; en tal caso el rol de la academia puede tornarse importante, aproximándose con el objeto de atender a las realidades locales cercanas que así lo requiriesen.

Bibliografía:

Agencia de Noticias Telam. «Estudiantes diseñan una APP con información paleontológica.» *Telam*, 21 de Mayo de 2018: Disponible en línea: <https://www.telam.com.ar/notas/201805/283800-estudiantes-de-rio-negro-disenan-una-app-con-informacion-paleontologica-local.html>.

ANRoca. «Esta sesionando en Roca el Consejo Provincial para el Desarrollo Turístico.» *ANRoca*, 26 de Abril de 2018: Disponible en línea: <http://www.anroca.com.ar/noticias>.

Arocena, Jose. *Una aproximación a la noción de desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina: FLACSO-Curso Conflictos Ambientales: participación, mediación y negociación, 1995.

Arriagada, Irma. *Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto*. Seminario Taller - Capital social, una herramienta para los programas de superación de la pobreza urbana y rural, Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2003.

Barbini, B., Biasone, A., Cacciutto, M., Castellucci,. *Gobernanza y turismo: análisis del estado del arte*. Pucón, Chile: Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas, 2011.

Boisier, Sergio. *¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?* Revista de la Cepal 86, 2005.

Bosch, José Luis. *Política y Gestión del Turismo. Una propuesta de desarrollo integral a escala local*. Neuquén: Educo, 2008.

Bosch, José Luis, Daniel Nataine, y María Carolina Merli. *El proceso de las políticas públicas relacionadas con el turismo y su incidencia en el desarrollo*. Informe de divulgación, Neuquén: Facultad de Turismo, 2014.

Bosch, José Luis, y Silvana Suárez. *Estudio de las políticas públicas y la gestión en el proceso de desarrollo turístico-recreativos de la Ciudad de Neuquén*. Proyecto de investigación, Neuquén: Facultad de Turismo, 2014.

Boullon, Roberto. *Planificación del espacio turístico*. México: Trillas, 1995.

Cao, Horacio. *Introducción a la administración pública Argentina. nación, provincias y municipios*. Buenos Aires: Biblos, 2007.

Carta Orgánica de la Municipalidad de General Roca. *Carta Orgánica Municipal*. Carta Orgánica Disponible en línea: <https://www.generalroca.gov.ar/carta-organica/>, General Roca: Dirección de Comunicación Institucional, 1988.

Chaves, Guillermo Justo. *Liderazgo político y gobernabilidad: el arte de gobernar*. Manual de capacitación Ministerio del Interior, Buenos Aires, Argentina: Instituto Nacional de Capacitación Política (INCaP), 2005.

Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Roca. *Ordenanza Nº 4232: Adecuación del Plan Director del Municipio de General Roca*. Ordenanza , General Roca: Concejo Deliberante, 2006.

Diego, Rodil. *Innovación en Turismo Rural en Destinos Emergentes, en el Contexto de la Nueva Ruralidad*. Tesis de Maestría, Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2014.

Dirección de Turismo General Roca. *Informe de Gestión 2003 – 2011*. Informe de gestión, General Roca: Secretaría de Desarrollo Social. Municipalidad de General Roca. Río Negro., 2011.

Durston, John. *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2002.

González Gaitán, Damián Nicolás. *Gestión de la Información Turística en Unidades de Información Turísticas*. Tesis, Neuquén Capital: Facultad de Turismo, 2014.

INAP. *La gobernanza hoy: 10 Textos de referencia*. Ficha catalográfica del centro de publicaciones del INAP, Madrid: Estudios Goberna, 2005.

Karlau, Alejandro. «Sectores populares y políticas turísticas: participación y desarrollo.» Neuquén: Facultad de Turismo, 2010.

Kliksberg, Bernardo. *Mas ética, mas desarrollo*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial, 2005.

Merli, Carolina. *Los actores locales que participan en la producción del espacio público recreativo*. Anuario de Estudios en Turismo – investigación y Extensión, Neuquén – Argentina: Facultad de Turismo – Universidad Nacional del Comahue, 2006.

Ministerio de Turismo - Ministerio del Interior de la Nación Argentina. «Directrices de Gestión Turística de Municipios.» Informe de Directrices, Buenos Aires, Argentina, 2009.

Ministerio de Turismo de La Nación. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable: Turismo 2025*. Buenos Aires: Ministerio de Turismo de la Nación, 2015.

Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte. «Continúan los talleres para crear la marca provincia.» *Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte*, 25 de Junio de 2018: Disponible en línea: <https://www.rionegro.gov.ar/?contID=45367>.

Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte. *Plan Estratégico de Turismo Sustentable*. Documento Oficial, Viedma, Río Negro: Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte, 2016.

Natera Peral, Antonio. «Nuevas estructuras y redes de gobernanza.» *Revista Mexicana de Sociología* 67, nº 4 (Octubre - Diciembre 2005): 755-791.

OMT. *Agenda para planificadores locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal*. Madrid: Edición para América Latina y el Caribe, 1999.

OMT. «Proyecto de gobernanza para el sector turismo.» *Informe ejecutivo*. Madrid: OMT, Diciembre de 2010.

Ordenanza de Fondo Nº 4794 Concejo Deliberante de la Municipalidad de General Roca. *Ordenanza 4794: Registro de Actividades Turísticas*. Ordenanza, General Roca: Concejo Deliberante, 2016.

RAE. «Diccionario Real Academia Española.» *Decisión plenaria*. Diciembre de 2000.

Sabino, Carlos. *El proceso de investigación*. Caracas: Ed. Panapo, 1992.

Sánchez, Joan Eugeni. *Geografía Política*. Madrid: Editorial Síntesis, 1991.

Secretaría de Turismo de la Nación Argentina. *Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos emergentes*. Programa, Buenos Aires: Secretaría de Turismo de la Nación, Argentina, 2009.

Vázquez Barquero, A. *Desarrollo Local. Una Estrategia de creación de empleo*. Madrid: Piramide, 1988.

Velasco González, Maria. *Gobernanza del turismo: Retos y estrategias de las redes de destinos turísticos*. Ponencia, España: Universidad Complutense (CES Felipe II), 2011.

Vera, Fernando & otros. *Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turístico*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2011.

Vergara, Marianela. «La calle Tucumán será peatonal por dos días.» *Diario Rio Negro*, 12 de Abril de 2018: Disponible en línea: <https://www.rionegro.com.ar/roca/la-calle-tucuman-sera-peatonal-por-dos-dias-BF4788452>.

Villar, Alejandro. *Políticas Municipales para el Desarrollo Económico Social*. Mar del Plata: Ciccus, 2007.

Wallingre, Noemí, y Alejandro Villar. *Gestión de Municipios Turísticos*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes, 2014.

Whittingham, Victoria. «Aportes de la teoría y la praxis para la nueva gobernanza.» *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal: University of Pittsburgh, 2002.

Anexos:

Instrumentos de recolección de datos

1) Entrevistas individuales con bajo grado de estructuración

Cuestionario a actores vinculados con la gestión pública

Paso 1: Presentación del tema de la tesina, relevancia, procedencia de la investigación

Paso 2: Preguntas de Contexto:

Apellido/s y nombre/s completos

Estudios o título

Cargo en su situación laboral

Institución a la que representa

Paso 3: Preguntas según objetivos de investigación

• Conocer acerca de las instancias, formas e intensidad de participación que se presentan para los actores locales públicos, privados, y mixtos; en el diseño y gestión de políticas públicas vinculadas al turismo en la ciudad de General Roca, desde el año 2003 hasta la actualidad.

En qué organismo se encuentra? De qué área depende?

Cual su percepción acerca de la actualidad del turismo en la localidad de General Roca?

Cuál es su vinculación con el turismo en la ciudad? Ha trabajado en proyectos que tengan relación con la actividad turística?

Se le han presentado instancias para participar en proyectos relacionados a la actividad turística? De qué manera se suele participar en proyectos de esta índole?

Cuando se necesita el involucramiento de la sociedad civil, de qué manera se convoca, es esa una forma eficiente? Se obtienen los resultados deseados a partir de eso? Existen o existió resistencia ante una decisión o implementación de política ligada al turismo? Cómo puede un ciudadano común trasladar su idea o su intención hacia los ámbitos que toman decisiones en materia de turismo?

• Indagar respecto a las redes de interacción entre los actores intervinientes en la elaboración e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo en General Roca.

Como se generan los vínculos entre las instituciones u organismos privados para proyectos comunes?

Se trabaja en conjunto con empresarios del sector? Con representantes de la sociedad civil? Con otras áreas de la estructura municipal? Esas instancias son planificadas de antemano? Surgen por necesidad de las políticas a adoptar o más bien por relaciones personales que lo exceden?

Podría mencionar algún ejemplo de política implementada / elaborada o alguna idea que haya surgido en la interacción con alguno de estos actores y que después se haya elevado para la generación de una política concreta?

La generación de vínculos con otras áreas, se ve más en la planificación o ejecución de las propuestas? Consideran que por la participación en algunas políticas o implementación de proyectos se ha generado un que beneficia el desarrollo de nuevas actividades en lo turístico-recreativo?

La vinculación es más frecuente en algunos sectores. Se puede decir que existen acciones de confianza, ayuda mutua o cooperación entre ellos?

- Analizar el liderazgo político en las políticas y gestiones relacionadas al turismo en la ciudad de General Roca.

Los proyectos relacionados a la actividad turística, quienes los originan? Y, en la conformación de políticas quienes son los que toman iniciativa? Son los referentes del sector público, es la sociedad desde las instituciones civiles o empresarios y emprendedores vinculados a la actividad? De quienes es más recurrente la iniciativa?

En cuanto a la generación de nueva legislación en turismo, porque los temas vinculados a turismo no son tan tenidos en cuenta, al menos de manera directa.

El objetivo de generar las redes se da en un marco de un proyecto u objetivo específico o se puede dar bajo una perspectiva más amplia a futuro? Se visualiza una política a largo plazo?

- Explorar los escenarios futuros que identifican los actores respecto al turismo, y la injerencia de la gobernanza en pos del desarrollo local.

Que cuestiones le parece que serian indispensables a tener en cuenta para potenciar la actividad turística? En qué cuestión se debe mejorar mas; lo legislativo, nuevas propuestas, nuevos emprendimientos o en lograr mayor participación para que las anteriores se puedan desarrollar?

Considera que el turismo es una actividad que puede contribuir a diversificar la matriz productiva de la ciudad? De qué manera el turismo puede mejorar a la economía local? Podrán existir nuevos emprendimientos que ofrezcan opciones de trabajo o emprendimientos de asociativismo – cooperativismo?

Cuestionario a actores privados o instituciones de la sociedad civil

Paso 1: Presentación del tema de la tesina, relevancia, procedencia de la investigación

Paso 2: Preguntas de Contexto:

Apellido/s y nombre/s completos

Estudios o título

Cargo en empresa o institución a la que representa

Paso 3: Preguntas según objetivos de investigación

• Conocer acerca de las instancias, formas e intensidad de participación que se presentan para los actores locales públicos, privados, y mixtos; en el diseño y gestión de políticas públicas vinculadas al turismo en la ciudad de General Roca, desde el año 2003 hasta la actualidad.

A qué tipo de organismo representa? Privado, organización civil, etc.

Cual su percepción acerca de la actualidad del turismo en la localidad de General Roca?

Cuál es su vinculación con el turismo en la ciudad? Ha trabajado en proyectos que tengan relación con la actividad turística?

Se le han presentado instancias para participar en proyectos relacionados a la actividad turística? La institución a la que pertenece, de qué manera se suele participar en proyectos de esta índole?

Se han acercado por iniciativa propia o de qué manera se los convoca, es esa una forma eficiente? Se obtienen los resultados deseados a partir de eso? Son escuchadas sus propuestas?

Cómo hacen para trasladar su idea o su intención hacia los ámbitos que toman decisiones en materia de turismo?

• Indagar respecto a las redes de interacción entre los actores intervinientes en la elaboración e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo en General Roca.

Como se generan los vínculos con los organismos públicos o con otras instituciones privadas para proyectos comunes?

Se trabaja en conjunto con empresarios del sector?

Suele pasar que las propuestas surgen por necesidad de las políticas a adoptar o más bien por relaciones personales que lo exceden?

Podría mencionar algún ejemplo de política implementada / elaborada o alguna idea que haya surgido en la interacción con alguno de estos actores y que después se haya elevado para la generación de una política concreta?

La generación de vínculos se da más en la planificación o ejecución de las propuestas? Consideran que por la participación en algunas políticas o implementación de proyectos?

Qué tipo de recursos destacaría que se ofrecen por parte de los actores con los que se vinculan? (materiales, económicos, contactos, etc.)

- Analizar el liderazgo político en las políticas y gestiones relacionadas al turismo en la ciudad de General Roca.

Los proyectos relacionados a la actividad turística, quienes los originan? Han sido iniciadores de alguna idea o propuesta?

El objetivo de generar las redes con los demás se da en un marco de un proyecto u objetivo específico o se puede dar bajo una perspectiva más amplia a futuro? Se visualiza una política a largo plazo?

- Explorar los escenarios futuros que identifican los actores respecto al turismo, y la injerencia de la gobernanza en pos del desarrollo local.

Que cuestiones le parece que serían indispensables a tener en cuenta para potenciar la actividad turística? En qué cuestión se debe mejorar más; lo legislativo, nuevas propuestas, nuevos emprendimientos o en lograr mayor participación para que las anteriores se puedan desarrollar?

Considera que el turismo es una actividad que puede contribuir a diversificar la matriz productiva de la ciudad?

Se visualiza en el turismo una forma alternativa que pueda mejorar a la economía local? Podrán existir nuevos emprendimientos que ofrezcan opciones de trabajo o emprendimientos de asociativismo – cooperativismo?

2) Análisis de contenido

Análisis documental

Análisis de documentos normativos/ jurídicos (decretos, ordenanzas); documentos de gestión; artículos periodísticos e investigaciones precedentes.

Paso 1: Registro tipo de documento

Paso 2: Fecha de publicación, fuente y autores (anotación en bibliografía de la investigación)

Paso 3: Detectar en el contenido aspectos relacionados a los objetivos

*Participación: difusión de instancias de participación, formas, espacios e iniciativas.

*Redes de interacción: referencias de participantes, organizaciones que se muestran bajo un trabajo conjunto de programas o proyectos.

*Liderazgo de iniciativa: detección de iniciadores de actividades desarrolladas y propuestas vinculadas al desarrollo del turismo.

*Escenarios futuros: referencias de proyecciones a futuro respecto de la actividad turística, cuestiones a mejorar e ideas para potenciar a futuro.