



*Ushuaia*2013
XII JORNADAS NACIONALES DE
INVESTIGACIÓN EN TURISMO
VI SIMPOSIO

“el turismo y los nuevos paradigmas educativos”

“La planificación turística en la Argentina de hoy: el PFETS y su articulación con los planes provinciales de turismo”

Acosta M., M.*; Cassan, A.*; Colombres, C.**; Eusebi, D.*; Molina, P.* y Vereda, M.***

**Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco*

***Instituto Fueguino de Turismo*

****Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur*

Palabras clave: Planificación Turística - Sostenibilidad - Regiones - PFETS.

Introducción

A partir del año 2002, y como consecuencia de la devaluación de la moneda nacional (luego de más de una década de la paridad dólar estadounidense-peso), la actividad turística experimentó un crecimiento exponencial en Argentina.

La elaboración del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006 - 2016 (en adelante PFETS¹) comienza en el año 2004 y evidencia el interés del Estado nacional por promover la expansión de la actividad turística, como actividad de exportación no tradicional y, por lo tanto, como generadora de divisas.

En función de la implementación del PFETS y de la formulación de distintos planes estratégicos en diferentes provincias, surgieron interrogantes, tales como: ¿qué relaciones se plantean entre los planes provinciales y el PFETS? ¿Cómo se lleva adelante la estrategia participativa en los distintos casos? ¿Qué principios rectores orientan los Planes? ¿Cómo se aborda la articulación del espacio geográfico?

Es así como la presente contribución pretende analizar la relación entre los diferentes planes provinciales de turismo y el PFETS, desde una perspectiva sincrónica, atendiendo a distintas variables de análisis. Para tal fin, se utilizó una metodología cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo, empleando como técnicas de investigación el análisis de documentos (PFETS y planes provinciales de turismo) y complementando la información obtenida a través de entrevistas mediante cuestionarios estructurados a informantes clave del área de planificación de los organismos provinciales de turismo, que fueron distribuidos y recepcionados electrónicamente.

La planificación como herramienta de Estado

Como señala Gordillo (1973), el término planificación refiere a un conjunto de acciones pre ordenadas para conseguir determinados fines, una noción esencialmente finalista o teleológica: los resultados perseguidos constituyen la razón común de las disposiciones del plan, el elemento que unifica sus partes componentes. Desde este enfoque, la planificación se considera un instrumento que disciplina una actividad a la obtención de determinados objetivos.

De acuerdo a Del Valle (1988), la planificación se vincula directamente con el desarrollo, pues al planificar el Estado genera estrategias: determina metas y objetivos a largo, mediano o corto plazo, al tiempo que establece los cursos de acción y la asignación de recursos

¹La formulación del PFETS 2006-2016 fue una iniciativa llevada a cabo desde 2004 por la Secretaría de Turismo de la Nación¹, que en la actualidad ha adquirido el status de Ministerio de Turismo.

necesarios para alcanzar dichas metas. Por ende, al poner en práctica la planificación se ponen en marcha los lineamientos orientados al desarrollo de un sistema social.

En términos generales, puede hablarse de tres tipos de planificación: la imperativa, la indicativa, y la mixta².

En nuestro país, el comienzo de la planificación data del tercer tercio del siglo pasado³ y obedece a un cambio de paradigma a nivel internacional, en función de paliar la crisis económica y la posterior recesión desatada en 1929. En este sentido se destaca el rol de la teoría keynesiana, que pone énfasis en la necesidad de que los Estados intervengan en la economía de mercado, regulándola (Fischer *et al.*, 1988).

Con respecto al turismo en particular, el Primer Plan Quinquenal, redactado como plan de gobierno durante la primera presidencia de Perón constituye el antecedente primigenio en cuanto a planificación y regulación de la actividad a nivel doméstico concierne⁴.

El éxito inicial de ese plan fue propiciado por la situación coyuntural de la postguerra, mas pasada la crisis internacional Argentina entró nuevamente en recesión. Frente a ello un nuevo plan entraría en vigencia: el Segundo Plan Quinquenal (operativo desde 1953), que sostenía la política de incrementar la producción nacional, reducir las importaciones, estimular las exportaciones y promover el ahorro-considerado motor en una futura expansión económica(Torre y Riz, s/f).

Los intentos del gobierno nacional por paliar la recesión a través de acciones que encaminaran la economía, sin embargo, fueron infructuosos, más aún luego del quiebre del orden institucional y la llegada de gobiernos militares al poder.

A lo largo de la segunda mitad del siglo pasado, el Estado nacional fue perdiendo de manera sostenida su papel como moderador de la economía y como planificador de acciones que promovieran el desarrollo, delegando gran parte de esta responsabilidad a los gobiernos provinciales e incluso a los municipios (Oyuela, 1976; Rofman, 2006; Torre y Ritz, s/f).

Como señala Capanegra (2010), la historia socioeconómica y política fluctuante de nuestro país dejó como secuelas en el sector turístico políticas erráticas, inestables y vacilantes, implementadas de manera esporádica por organismos transitorios.

De acuerdo al mismo autor, la consideración del turismo como un instrumento de civilización y progreso (como estrategia para urbanizar el país y reconocer la importancia de sus recursos), sostenida por la política nacional hasta la mitad del siglo pasado, fue abandonada luego de la caída del modelo agroexportador, reconociéndose la importancia de la actividad turística como generadora de empleo y fuente de riqueza (Capanegra 2010).

En la actualidad, y a partir de la crisis de 2001 y la consecuente devaluación de la moneda nacional, el turismo se presentano sólo comoherramienta para el crecimiento económico de las regiones más atrasadas, sino como motor de desarrollo, lo que se evidencia en la creación de una nueva configuración del espacio(Capanegra, 2010).

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2006-2016 y la planificación estratégica como respuesta a las nuevas necesidades sociales

²En la primera, las directivas son impuestas a la colectividad, como normas obligatorias de conducta, mientras la planificación indicativa intenta disuadir a la comunidad para efectuar ciertas acciones, a partir de incentivos o cargas (como pueden ser créditos o impuestos a ciertas actividades, dependiendo de si el Estado intenta promoverlas o desestimularlas). Un tercer tipo en este sentido estaría representado por la planificación mixta, en la que algunas directrices son de cumplimiento obligatorio, mientras otras no lo son (Acerenza, 1997; Antón Clavé González Reverté 2005).

³ Antes de 1930 sólo se puede hablar de planes simples. (Oyuela, 1976).

⁴El Plan encauzaba la operativa del Estado en función de tres objetivos: -aumentar el gasto público (reforzando el papel del Estado en la producción); -alterar los precios relativos (para lograr una distribución más equitativa de la renta Nacional) y -fomentar la producción destinada al mercado interno, desmotivando las exportaciones, a fin de lograr un bajo grado de exposición a la competencia Internacional (Torre y Riz, s/f).

Los orígenes de la planificación estratégica datan de la década de 1950, cuando surge como un nuevo modelo de gestión empresarial en Estados Unidos, con el fin de crear un método que permitiera generar mecanismos de previsión y proyección para los cambios en los nuevos escenarios económicos que enfrentaban las grandes corporaciones (Lira, 2006).

Según Armijo (2011:15), la planificación estratégica puede definirse como:

“una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen”.

La popularización de la planificación estratégica en manos de los Estados obedece, indudablemente, a una nueva concepción en la idea de desarrollo, que involucra en éste no sólo los aspectos económicos, sino también al entorno y a las sociedades.

Como señala Boisier (1997), el desarrollo debe ser un proyecto político que coordine a los diversos actores (internos y externos), creando poder político social a través de la asociatividad, el consenso y el pacto, por lo que le cabe al Estado nacional el deber de sentar las condiciones necesarias para el crecimiento económico, pero son las regiones las responsables de transformar ese crecimiento en desarrollo, “endogenizando” los conocimientos y los progresos técnicos. De allí que el desarrollo territorial esté más enraizado en la cultura que en la economía (Boisier, 1997).

Con respecto a la actividad turística en particular, la planificación estratégica, planteada como un nuevo modelo de planificación para los destinos turísticos, surge en la década de 1980, y aborda el desarrollo local del turismo “desde una óptica integral, en el marco de las políticas y estrategias nacionales de desarrollo sustentable” (Acerenza, 1997:50).

La planificación estratégica representa un método flexible de planificar, focalizado y expeditivo, que establece proyectos concretos que intentan dar respuesta a problemáticas específicas. Lo “estratégico” de este planeamiento radica en la asignación diacrónica de los recursos en función de los objetivos establecidos a futuro, la noción de “etapas” a superar y la revisión permanente de la implementación y de los cambios en el entorno (Kuper *et al.*, 2010).

Por otra parte, la planificación estratégica involucra la participación de múltiples actores⁵, en algunos casos, aún más marcada que la participación del propio Estado. En esta situación surgen nuevos escenarios de negociación entre los distintos actores intervinientes: la administración pública asume entonces la función de garantizar la eficacia del proceso de planificación a partir de la formación de consensos y el compromiso de los participantes (Kuper *et al.*, 2010).

Con respecto a la planificación estratégica del turismo a nivel doméstico, su origen puede datarse en 2004, con el inicio de las reuniones de diversos actores vinculados al sector, que concluirían con la publicación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2006- 2016, plan rector de la actividad turística a nivel nacional.

Desde su formulación, el PFETS evidencia la noción de desarrollo turístico sustentable como un proceso progresivo y gradual en el que se integran objetivos de equidad social, eficiencia económica y sustentabilidad ambiental (AGN, 2008).

Como el mismo Plan (Sector, 2005:16) lo expresa, su objetivo principal es el de

⁵ “Todas aquellas personas, organismos e instituciones que tienen, podrán tener o sería conveniente que tengan algún tipo de vinculación con la problemática de gestión abordada (involucrados, necesarios, interesados)” (Poggiere 1993: 5).

“Constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina”.

El PFETS y la noción de Sustentabilidad

De acuerdo a Luffiego García y Rabadán Vergara (2000), el concepto de sustentabilidad surge en la Declaración de Cocoyot (México), redactada a partir de la reunión celebrada en esa ciudad por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en 1974.

En 1980 la necesidad de propiciar el desarrollo sostenible fue admitida en la publicación de la Estrategia Mundial de la Conservación de la Unión Internacional de la Conservación de la Naturaleza (UICN). Posteriormente, en 1986, la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) fue el organismo encargado de difundir a escala mundial el concepto de desarrollo sostenible, a través del documento titulado “Nuestro futuro común” (más conocido como “Informe Brundtland”), en el que se reconocía la asimetría existente entre los países y se alentaba el establecimiento de objetivos comunes a toda la humanidad (Luffiego García y Rabadán Vergara, 2000).

El Informe Brundtland definió al desarrollo sustentable⁶ como aquel que *“satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”* (Ramírez Treviño *et al.*, 2004:55).

El accionar de la CMMAD continuó en la Cumbre de Río (Río de Janeiro, Brasil, 1992), reunión en la que los miembros de la ONU se manifestaron a favor de la sostenibilidad global, a través de la “Carta de la Tierra”, que promueve el desarrollo centrado en el hombre, en la humanidad como principal objetivo, sostenido sobre tres pilares: la dimensión económica, la ambiental y la tecnológica (Jiménez Herrero, 2002).

Desde la publicación del Informe Brundtland, hace un cuarto de siglo, el uso de la leyenda “sostenible/sustentable” se ha popularizado a tal punto⁷ que casi todos los documentos y planes de Estado lo utilizan entre sus principios (Luffiego García y Rabadán Vergara, 2000).

En lo concerniente al turismo en particular, la preocupación de los Estados por propiciar la sostenibilidad de la actividad se pone en evidencia en la Agenda 21 (A21), que surge como corolario de la Reunión de Río de Janeiro en 1992, y pregona la necesidad de intervención de las administraciones públicas en los ámbitos medioambiental, económico y social. En función de ello, la A21 establece como principal objetivo el de promover el tránsito hacia una nueva cultura, que propicie nuevas modalidades de producción y consumo, equitativas y respetuosas del medio ambiente (Brunet Estarellas *et al.*, 2005).

Con la implementación de la A21 se intenta estimular la participación de las comunidades locales, a fin de que las estrategias generadas desde abajo hacia arriba sean consensuadas, compartidas y respetadas por los ciudadanos: el rol del Estado se limita así a la facilitación del

⁶ El vocablo deriva del latín *sustinere*, que puede traducirse como “sostener, mantener, sustentar”. La influencia del vocablo inglés *sustainable*, sin embargo, añade a éstos otros significados, como “soportar y tolerar”. De allí que se utilice en muchos casos el término “sostenible”, en lugar de “sustentable” (Luffiego García y Rabadán Vergara, 2000).

⁷ El éxito de la expresión “desarrollo sostenible”, quizás radique en la ambivalencia de la que hace uso, a diferencia del “eco-desarrollo”, término rápidamente desechado por los economicistas más convencionales, por el compromiso que su uso implicaba: conciliar el aumento de la producción con el respeto a los ecosistemas de manera tal de mantener las condiciones de habitabilidad del planeta. La noción de “sostenibilidad” sirvió así para salvar la brecha entre los desarrollistas y los ambientalistas. Uno de los mayores problemas del uso del vocablo estaría representado por el hecho de que involucra niveles de abstracción diferentes: por un lado, la dimensión económica (medible a través de parámetros de producción e ingresos), por otro, la dimensión ecosistémica (grado de uso de los recursos naturales) y finalmente, la dimensión social (calidad de vida de las poblaciones; Naredo, 1996).

proceso de participación y la búsqueda de alternativas para lograr el desarrollo (Brunet Estarellas *et al.*, 2005).

En la Agenda 21 para los Viajes y el Turismo, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1999:18) define al turismo sostenible como aquel que

“satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino, al mismo tiempo que protege y garantiza la actividad de cara al futuro. Se concibe como una forma de gestión de todos los recursos de forma que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas al mismo tiempo que se conservan la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida.”

Además, agrega (OMT, 1999:17):

“una iniciativa turística será sostenible, si permite mantener los valores naturales y culturales sobre los que se basa el equilibrio de la comunidad y que han permanecido en una situación de equilibrio fluctuante durante largos períodos de tiempo.”

Sobre este particular, el PFETS establece como metas los cuatro tipos de sustentabilidad perseguidos en el desarrollo del turismo, definiendo para cada uno de ellos los campos de acción correspondientes:

Metas	Campos de actuación
1- Sustentabilidad ecológico- natural	Uso racional adecuado de los recursos naturales. Aprovechamiento y conservación de la diversidad natural y paisajística.
2- Sustentabilidad socio- económica	Estímulo a los procesos de desarrollo económico endógenos, que promuevan actividades económico- productivas capaces de sustentar las economías locales.
3- Sustentabilidad socio- cultural	Recuperación y promoción de los atributos históricos, artísticos y culturales locales.
4- Sustentabilidad socio- ambiental	Previsión y planificación de los procesos de ocupación, uso y gestión del territorio. Búsqueda de armonía entre la satisfacción de las necesidades socio-económicas y la oferta y potencialidades del medio físico- natural.

Fuente: Sectur, 2005:12

El PFETS y las regiones turísticas

De acuerdo a Lozato Giotart (1989; en Ivars Baidal, 2003), las regiones turísticas son espacios que concentran una cierta densidad de turistas y que poseen una imagen característica. Las mismas se encuentran integradas por un conjunto de destinos, próximamente contiguos, particularizados por el peso e impacto de la frecuentación turística -si bien puede existir cierta discontinuidad en la intensidad de la actividad turística de una región.

A este respecto, Ivars Baidal (2003) señala que la región turística no debería conceptualizarse unívocamente en base a criterios de homogeneidad, pues la actividad turística introduce en el territorio nuevas relaciones entre las que se destacan una mayor integración territorial (como consecuencia de la construcción de infraestructuras necesarias para garantizar la accesibilidad desde los principales centros emisores), nuevas relaciones funcionales a partir del incremento

del eje urbano que vivencian los destinos turísticos, una reorganización de los usos del suelo y de los recursos naturales variable (dependiendo de las condiciones físicas y socioeconómicas preexistentes) y nuevas relaciones de complementariedad espacial, surgidas con el fin de satisfacer las necesidades de producción y de consumo turístico.

La existencia de regiones turísticas en nuestro país se evidencia en el PFETS aun antes de su formulación, puesto que el mismo es el resultado del trabajo conjunto del equipo técnico de la por Secretaría de Turismo de la Nación (hoy Ministerio de Turismo de la Nación -MINTUR) y de las comisiones de trabajo regionales -estas últimas, constituidas por representantes del sector público y privado, tuvieron entre sus tareas la de consensuar las visiones regionales, que se articularían con la visión nacional del turismo (Sectur-UC, 2013).

Debe señalarse al respecto que se han introducido algunas modificaciones en lo que concierne a las provincias históricamente integrantes de cada región, con lo que el mapa turístico de Argentina ha quedado conformado de la siguiente manera (siguiendo el orden que enuncia el PFETS):

- Región Norte: Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero;
- Región Buenos Aires: Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires;
- Región Patagónica: La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur;
- Región Centro: Constituida enteramente por Córdoba;
- Región Litoral: Formosa, Chaco, Santa Fe, Misiones, Corrientes y Entre Ríos;
- Región Cuyo: La Rioja, San Juan, San Luis y Mendoza.

Como corolario del trabajo consensuado de los diversos actores, se establecieron en el PFETS dos ejes rectores:

-el desarrollo económico con inclusión social; y

-la conservación del patrimonio turístico nacional, con la visión de convertir a la Argentina en el país sudamericano mejor posicionado en cuanto a calidad y diversidad de la oferta turística atañe, ambas sustentadas en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat y de la identidad de sus poblaciones (Sectur-UC, 2013).

Desde su publicación en junio de 2005, el PFETS ha establecido los parámetros orientadores y articuladores de las actuaciones que en materia turística se están llevando a cabo en todo el país, en función de la política nacional vigente. Su implementación representa un proceso dinámico, con un horizonte a largo plazo, que involucra una serie de etapas progresivas de desarrollo, asumidas paulatinamente por los distintos niveles de administración gubernamental, así como por los demás actores involucrados en el quehacer turístico nacional (MINTUR, 2011).

El PFETS y su articulación con los planes provinciales de turismo

Para el análisis planteado como objetivo de este trabajo, se relevó la información suministrada por los diez planes provinciales de turismo efectivamente publicados hasta octubre de 2013, correspondiendo los mismos a las regiones delineadas por el PFETS 2006-2016:

Región Norte: Se presenta el análisis del plan de turismo de la provincia de Jujuy⁸. Las provincias de Salta⁹ y Catamarca¹⁰ poseen planes provinciales de turismo, pero no fue posible

⁸ Gobierno de la Provincia de Jujuy, Secretaría de Turismo y Cultura (2006). *Plan Desarrollo Turístico Sustentable de la Provincia de Jujuy*. San Salvador de Jujuy: Horwath Consulting S.A.

acceder a ellos. Por otra parte, la provincia de Tucumán cuenta con un plan denominado *Plan de Gestión 2008-2011. Tucumán tiene con qué*¹¹, mas no se ha podido obtener mayor información acerca del Plan, y su continuidad o no en el aspecto operativo. La provincia de Santiago del Estero, por otra parte, no posee plan provincial de turismo¹², no obstante se encuentra coordinando las acciones para la formulación de un plan (Gauna González, 2013, com. pers.).

Región Buenos Aires: Sólo se encuentra disponible el plan de turismo de CABA¹³. La provincia de Buenos Aires cuenta con el *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Buenos Aires. Plan Anfitrión 2021*, al que no fue posible acceder; el mismo, anunciado el 23 de Agosto de 2011 y publicado en el año 2012, fue desarrollado por el estudio Singerman & Makon Economía y Turismo¹⁴.

Región Patagónica: Se analizaron los planes provinciales de Chubut, La Pampa, Neuquén y Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur¹⁵. Se supo de la existencia de un Plan Estratégico de Turismo¹⁶ en la provincia de Río Negro, que se encuentra en la etapa de finalización del diagnóstico (Marenzana, 2013, com. pers.), mientras no se ha encontrado información sobre la existencia de un plan (en ninguna de sus etapas) para la provincia de Santa Cruz.

Región Centro: Se presenta el análisis del plan de turismo provincial de Córdoba¹⁷.

Región Litoral: Se analizó el único plan disponible de turismo, correspondiente a la provincia de Chaco¹⁸. El plan de turismo¹⁹ de la provincia de Formosa, por otro lado, se encuentra en la etapa de formulación. Con respecto a Entre Ríos, la provincia poseía un plan denominado *Plan de Marketing Turístico 2008-2011*; en la actualidad se estaría trabajando en su actualización²⁰. La provincia de Corrientes, por su parte, se encuentra desarrollando el *Plan Estratégico 2020*²¹. En cuanto a Misiones, la provincia no cuenta con un plan provincial de turismo, pero posee el *Plan de competitividad turística del corredor Iguazú-Misiones*²² (no incluido en este análisis por corresponder a una escala territorial distinta a la provincial).

⁹<http://www.salta.gov.ar/prensa/noticias/se-presento-el-plan-estrategico-de-turismo-sustentable-a-guias-operadores-y-prestadores/25653>; <https://www.facebook.com/notes/plan-salta-si/acciones-junio-2011/176489769079408>

¹⁰ <http://www.telam.com.ar/notas/201310/35990-catamarca-tiene-su-plan-estrategico-de-turismo-sustentable.html>

¹¹ <http://www.tucumanturismo.gov.ar/institucional.php?idioma=es&id=3&categoria=129>

¹² <http://www.nuevodiarioweb.com.ar/notas/2013/7/20/proponen-crear-plan-estrategico-turismo-466036.asp>

¹³ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (2007). *Plan de Marketing Turístico de la Ciudad de Buenos Aires*. Buenos Aires: Ministerio de Producción, Subsecretaría de Turismo.

¹⁴ <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=18418>; <http://semanarioelplaneta.net/presentan-plan-estrategico-de-turismo-en-la-provincia-de-buenos-aires-por-los-proximos-10-anos/>; <http://singerman-makon.com/portfolio/plan-estrategico-de-turismo-sustentable-de-buenos-aires-plan-anfitrion-2021/>

¹⁵ Gobierno de la Provincia de Chubut (2012). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable Chubut*. Chubut: Secretaría de Turismo y Áreas Protegidas; Gobierno de La Pampa (2013). *Plan Estratégico para el desarrollo turístico de La Pampa*. Santa Rosa: Secretaría de Turismo; Gobierno de la Provincia de Neuquén (2011). *Plan de Desarrollo Turístico Provincial*. Neuquén: Ministerio de Desarrollo Territorial, Subsecretaría de Turismo; Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (2009). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S. Ushuaia*: Infuetur.

¹⁶ <http://www.eldiariodeturismo.com.ar/2013/07/09/el-ministerio-de-turismo-de-rio-negro-presento-en-jacobacci-el-plan-de-turismo-sustentable-la-nueva-web/>.

¹⁷ Gobierno de la Provincia de Córdoba (2005). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Córdoba*. Córdoba: Agencia Córdoba Turismo S.E.M.

¹⁸ Gobierno de la Provincia de Chaco - Secretaría General de la Gobernación - Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Chaco. *Plan Chaco Explora - Por un turismo serio y de calidad*. Chaco. 2009.

¹⁹ <http://www.diarioformosa.net/notas/17865/plan-estrategico-de-turismo->

²⁰ <http://www.entrerios.gov.ar/noticias/nota.php?id=28493>; <http://gabrielnavarro.com.ar/turismoer/>. El Plan fue publicado con posterioridad al análisis realizado en este trabajo.

²¹ <http://www.corrientesintensa.com/promocion-marketing/proyectos-estrategicos-de-desarrollo-del-plan-provincial-de-turismo-2020/>

²² <http://uepi.turismo.gov.ar/wp-content/uploads/2013/01/Estrategia-Final.pdf>. En el año 2000 contó la Provincia con un Plan elaborado por una empresa española Consultur, que nunca llegó a ejecutarse debido a la crisis institucional desatada. El *Plan de competitividad turística del corredor Iguazú-Misiones* fue financiado por el BID y llevado adelante por la consultora Planta Trek, a la fecha se están ejecutando obras derivadas de los planes de acción. (Posdeley, 2013, com. pers.).

Finalmente, el plan provincial de turismo de Santa Fe se encontraría en etapa de formulación²³.

Región Cuyo: Se presenta el análisis de los dos planes disponibles para esta región: el de San Juan²⁴ y el de Mendoza²⁵. La Rioja no posee un plan de turismo provincial, aunque uno de sus departamentos, Chilecito, elaboró un plan estratégico de carácter local²⁶. Por otra parte la provincia de San Luis, cuenta con el denominado *Plan Maestro de Turismo*²⁷, presentado formalmente en el año 2009, al que no fue posible acceder.

Con respecto al **organismo de turismo responsable de la formulación de los planes de turismo a nivel provincial**, se observan las siguientes situaciones:

- Planes formulados por Subsecretarías (3): Subsecretaría de Turismo de la CABA; Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Chaco y Subsecretaría de Turismo del Ministerio de desarrollo territorial de Neuquén.
- Planes formulados por Secretarías (3): Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy; Secretaría de Turismo de La Pampa y Secretaría de Turismo y Áreas Protegidas de Chubut.
- Plan formulado por una Subsecretaría dependiente de manera directa de un Ministerio Provincial (1): Ministerio de Turismo y Cultura de Mendoza, Subsecretaría de Turismo.
- Plan formulado por una Secretaría de Turismo dependiente de manera directa de un Ministerio Provincial (1): Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de San Juan, Secretaría de Turismo.
- Planes formulados por entes autárquicos (2): Agencia Córdoba Turismo S.E.M., de la Provincia de Córdoba, e Instituto Fueguino de Turismo (Infuetur), de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

Esto da cuenta de la importancia que se le otorga a la actividad turística en las provincias que dieron origen a los planes, teniendo en cuenta que el ente responsable de turismo, en la mayor parte de los casos, tiene un rango superior a la de Subsecretaría.

La jerarquía institucional de los entes provinciales de turismo revela también importantes avances en cuanto a planificación integrada y descentralizada refiere, en consonancia con lo estipulado por el PFETS, según el cual este tipo de planificación constituye uno de los componentes claves del desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional (Sectur, 2005).

Con respecto a la **fecha de publicación** de los planes, el PFETS 2016 fue presentado el 22 de Junio de 2005, como corolario del trabajo llevado a cabo por diversos representantes de la actividad turística en el país en los ámbitos público y privado. En cuanto a los planes provinciales de turismo analizados, con la única excepción del plan de Córdoba, de 2005, los planes fueron lanzados luego de la publicación del PFETS 2006- 2016. En 2006 se publicó el plan de Jujuy; en 2007, los planes de CABA y Mendoza; en 2009, los de Chaco y Tierra del Fuego; en 2011, el de Neuquén; en 2012, el de Chubut, y este año (2013), los de La Pampa y San Juan. Esto pone en relieve la incidencia del PFETS como antecedente directo y como promotor de la planificación estratégica del turismo a nivel federal en nuestro país.

²³ <http://www.santafe.gov.ar/archivos/PEP.pdf>

²⁴ Gobierno de la Provincia de San Juan (2013). *Plan de Competitividad, Estrategia y Gobernanza en Turismo*. San Juan: Themis (Fundación OMT).

²⁵ Gobierno de Mendoza (2007). *TURPLAN II. Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza*. Mendoza: Ministerio de Turismo y Cultura, Subsecretaría de Turismo.

²⁶ <http://www.cfired.org.ar/Default.aspx?nId=9382>

²⁷ <http://www.turismo.sanluis.gov.ar/turismoasp/paginas/pagina.asp?PaginaID=155>

En lo relativo a los **actores involucrados en la formulación de los planes**, para el PFETS se reunieron 500 participantes directos en los talleres, con una distribución aproximada de 60% del sector público, 10% del sector académico y 30% del sector privado.

Entre los participantes se contaron organizaciones y personas de la actividad pública y privada, y de los ámbitos gubernamentales, académicos y no gubernamentales²⁸. La formulación del PFETS involucró la realización de seis talleres regionales (en los que estuvieron presentes representantes de los sectores público, privado, universitario y organizaciones no gubernamentales) y de reuniones intersectoriales posteriores (en las que participaron, entre otros, el Foro Productivo del Ministerio de Economía y la Cámara Argentina de Turismo -CAT). Como el mismo plan señala, el hecho de que su elaboración derive de un trabajo cooperativo y conjunto implica que

“El modelo turístico adoptado para el país se inspira entonces en las necesidades reales de los actores del Turismo y en los valores fundamentales que intentan ser recuperados por la sociedad argentina. En este marco se establecen y planifican áreas prioritarias de desarrollo turístico” (Sectur-UC, 2013).

En cuanto a los actores involucrados en la formulación de los planes provinciales de turismo, en casi todos los casos participaron los entes gubernamentales provinciales (excepto en el caso de CABA, pues corresponde a un distrito autónomo); y en todos los casos hubieron partícipes de los sectores público municipal y privado. Con excepción de la CABA y la provincia de La Pampa, en todos los planes se hace referencia a la colaboración del sector académico. La participación de la administración pública nacional, por otra parte, sólo está mencionada en cuatro de los planes analizados (Córdoba, Tierra del Fuego y Chubut y San Juan), mientras algunos organismos internacionales colaboraron en la formulación de los planes de turismo de las provincias de Jujuy, San Juan y Mendoza. En contraste con el PFETS, en los planes provinciales analizados no se menciona la participación de organizaciones no gubernamentales.

Con respecto a la **redacción final de los planes** (como documentos), la redacción del PFETS estuvo a cargo del Centro de Comunicación de la Fundación CEPA²⁹ (FLACAM³⁰), con el asesoramiento del Equipo Técnico, compuesto por integrantes de SECTUR, CFI, FLACAM/CEPA, APN, CAT, Logística y otros colaboradores (Sectur, 2005).

En el caso de los planes provinciales de turismo, se observa que casi todos fueron redactados enteramente por el equipo técnico del organismo de turismo provincial (local, para el caso de CABA), con la salvedad del plan de Mendoza, en cuya redacción participaron el equipo técnico y una consultora, y los planes de turismo de Jujuy y San Juan, redactados por una consultora (en el caso de San Juan, la consultora depende de la Organización Mundial de Turismo -OMT).

En lo concerniente al **financiamiento** empleado para la formulación de los planes de turismo analizados, éste no se especifica en el PFETS, como tampoco en los planes de Chubut, San Juan y CABA. En las provincias de Jujuy, Chaco, Tierra del Fuego y Neuquén la formulación de los planes fue financiada por fondos de cooperación internacional, mientras en Mendoza y

²⁸ En este sentido, el PFETS destaca la participación del Consejo Federal de Inversiones (CFI), la Administración de Parques Nacionales (APN), el Consejo Federal de Turismo (CFT) y la Cámara Argentina de Turismo (CAT), además de los representantes de las provincias que componen la República (Sectur, 2005)

²⁹ CEPA (Consultora de estudios y proyectos del Ambiente S.A.) es una organización no gubernamental creada en La Plata (Buenos Aires) en 1974 para abordar, desde una visión integradora, proyectos y acciones destinados al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo de las condiciones del hombre (<http://www.fundacioncepa.com.ar/cepa.htm>)

³⁰ FLACAM es una Red de Instituciones de América Latina concebida para la formación de postgrados y proyectos de desarrollo sustentable. CEPA propuso su creación en 1988, y fue elegida entre 5 países como Sede Central y Secretaría Permanente de su Mesa Directiva y de la Maestría en Desarrollo Sustentable (<http://www.revista-ambiente.com.ar/que/quienes.htm>).

La Pampa los fondos empleados fueron provistos por la administración pública nacional, y en Córdoba, por la administración pública provincial. Tal situación manifiesta que, con la única salvedad de Córdoba, las provincias emplearon recursos externos para la formulación de sus planes de turismo.

El PFETS presenta un **diagnóstico situacional** de la actividad turística federal, ofreciendo una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para cada una de las regiones que conforman el mapa turístico nacional. Como correlato, el diagnóstico situacional del turismo a nivel provincial se presenta en casi todos los planes analizados, exceptuando a los de Córdoba y de San Juan.

Como se mencionara previamente, el PFETS sostiene como **visión** de la actividad turística a nivel doméstico la de convertir al país en el mejor posicionado de Sudamérica, en función de la calidad y variedad de su oferta apoyada en desarrollos territoriales equilibrados y sostenibles. En consonancia con esto, en ocho de los diez planes analizados se presenta la visión de la actividad turística a nivel provincial (lo que no ocurre en los planes de Córdoba y Mendoza).

De acuerdo al PFETS, su **objetivo general** es el de *“guiar las acciones con impacto espacial hacia un crecimiento equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo del territorio argentino y construir mecanismos de intervención más adecuados para aprovechar las oportunidades de desarrollo”* (SECTUR 2005: 14). El Plan rector del turismo a nivel vernáculo carece, sin embargo de enunciado de **metas** (objetivos cuantificables en el tiempo). Siguiendo la misma lógica, en todos los planes analizados se presentan objetivos generales. Sin embargo, sólo en el caso del plan de turismo de CABA se establecen metas.

Con respecto a la búsqueda de **sustentabilidad** de la actividad turística, y como fuera mencionado, el PFETS considera cuatro vertientes de la misma: la ecológico- natural; la socio- económica; la socio- cultural y la socio- ambiental. Siguiendo esta premisa, en todos los planes analizados se observa la incorporación de la noción de “sustentabilidad”, ya sea en el título del Plan o en sus enunciados.

En lo que concierne a los **antecedentes** directos de los planes analizados, en el PFETS 2006-2016 se mencionan los planes elaborados en el período 1960-2003, que permitieron realizar un diagnóstico situacional en la fase de diagnóstico del plan rector de la actividad turística en nuestro país (Sectur-UC, 2013). A nivel provincial, sólo tres de los nueve planes analizados han sido precedidos por planes provinciales de turismo. Tal es el caso de Córdoba y Mendoza (en ambas provincias existe un plan provincial de turismo anterior) y de Chubut (existieron dos planes antes del analizado).

En el PFETS se explicita que su **propósito principal** consiste en *“Constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para la República Argentina”* (Sectur, 2005:16).

En este sentido, en siete de los diez planes analizados el fin principal corresponde al “Desarrollo Turístico” (Córdoba, Tierra del Fuego, Mendoza, La Pampa, Chubut y San Juan), mientras en dos planes se alude al “Desarrollo turístico y Posicionamiento” (Jujuy y Chaco). Sólo uno de los planes analizados, el correspondiente a la CABA sostiene como propósito el “Posicionamiento”. Esto da cuenta de que, como el PFETS postula, el turismo es observado como una actividad que puede seguir expandiéndose en nuestro país. Solo en el caso de CABA se evidencia una preocupación mayor por el posicionamiento, lo que puede entenderse en función de la importancia de los flujos turísticos que recibe la ciudad, y la consecuente necesidad de mejorar la calidad de sus productos turísticos para lograr su posicionamiento en el mercado internacional.

Con respecto a la **articulación territorial**, el PFETS propone la articulación del territorio nacional a través de la integración intrarregional e interregional, mediante corredores

turísticos, travesías, circuitos transfronterizos o integrados y circuitos turísticos marítimos-fluviales, promoviendo los actuales y efectivizando los potenciales.

Del mismo modo, los planes analizados proponen la integración del territorio provincial (integración intraprovincial), con la sola excepción del plan de San Juan. En seis de los diez casos se indica además cómo se propone esa integración (a través de):

- corredores actuales y potenciales y travesías actuales y potenciales(La Pampa);
- corredores actuales y potenciales y corredores transfronterizos potenciales(Neuquén);
- corredores trasfronterizos actuales y potenciales(Chubut);
- corredores actuales y potenciales, travesías actuales y potenciales y circuitos marítimos potenciales(Tierra del Fuego)
- corredores actuales y potenciales (Córdoba);
- corredores actuales y corredores transfronterizos actuales y potenciales(Mendoza)

Con respecto a la integración de la provincia con otras provincias de su región (integración intrarregional), la misma se promueve sólo en cuatro de los diez planes: los correspondientes a las provincias de Mendoza, La Pampa, Chubut y Tierra del Fuego, mientras, con la excepción de Chubut, las mismas provincias proponen la integración con provincias ajenas a la región (integración interregional).

En relación con los **productos turísticos**, desde el PFETS se contemplan siete posibilidades, con sus respectivas subdivisiones:

- Sol y playa.
- Turismo activo: turismo de aventura, ecoturismo, turismo rural.
- Turismo cultural: turismo urbano- tango; turismo religioso; turismo étnico; fiestas populares- artesanías circuitos productivos- gastronomía; turismo idiomático y educativo.
- Turismo científico: turismo paleontológico turismo arqueológico; turismo minero; turismo geológico.
- Turismo de salud: turismo termal y medicina, salud y belleza.
- Turismo de deportes: esquí- nieve; pesca deportiva; caza mayor y menor; golf y polo.
- Turismo de interés especial: congresos y convenciones; cruceros; compras; trenes turísticos; sitios de patrimonio mundial; ruta 40; turismo de incentivos y parques temáticos.

En lo que concierne a las modalidades promovidas por los planes de turismo provincial, en todos los casos se alude al turismo cultural. Con la salvedad del plan turístico de CABA, en todos se promueve también el turismo activo. Con excepción del plan de Chaco, en todos se consideran productos de turismo de interés especial, mientras los productos de turismo científico se encuentran mencionados en cuatro de los diez planes analizados (Córdoba, Neuquén, San Juan y Tierra del Fuego), al igual que los de turismo de salud (Chaco, Mendoza, San Juan y Neuquén). El turismo de deportes, por otra parte, se encuentra mencionado en la mitad de los planes analizados (los correspondientes a las provincias de Córdoba, Mendoza, Chubut, Neuquén y Tierra del Fuego).

En base al mapa conceptual Federal, el PFETS establece **cinco campos de actuación**:

- Organización y Gestión General;
- Desarrollo de la Oferta;
- Gestión de la Calidad;
- Inversiones y Formas de Financiamiento;

- Promoción y Marketing.

En lo que concierne a la **Organización y Gestión General**, en casi todos los casos se sostiene el apoyo de la articulación interjurisdiccional para el desarrollo del turismo (con la salvedad del plan de la provincia de Jujuy), y se promueve la continuidad de las políticas y la seguridad jurídica (exceptuando a los planes de Jujuy y Chaco). En cuanto a la estrategia “Marca país”, ésta sólo se menciona en cuatro de los diez planes (correspondientes a las provincias de Chaco, Mendoza y Tierra del Fuego, y en el plan de la CABA). La gestión para la planificación, por otra parte, se menciona en casi todos los casos, con la salvedad de los planes de Jujuy, de San Juan y de Córdoba.

Con respecto al **Desarrollo de la Oferta**, con la excepción de los planes de CABA y de Chaco, en todos se deja explícita la voluntad de planificar la oferta de manera sustentable. En cuanto a la optimización de la conectividad, en la mayor parte de los casos se la promueve (con la salvedad de los planes de CABA y San Juan, donde no se deja asentado expresamente).

Por otra parte, en todos los planes se hace alusión a la **Gestión de la Calidad**.

En lo referido a **Inversiones y Formas de Financiamiento**, con la salvedad del plan de Jujuy, en todos los planes se promueve la inversión mixta (Estado y sector privado), a partir de En-Red-Ar. La distribución equilibrada de la inversión pública, por otra parte, se sostiene como principio en casi todos los planes (con la excepción de los de Chaco y CABA). Con respecto al principio “Argentina, destino para inversiones internacionales”, el mismo sólo aparece en los casos de CABA, Córdoba y La Pampa.

En lo que atañe a **Promoción y Marketing**, en todos los planes se sostiene la voluntad de unificar esfuerzos públicos y privados, y en casi todos se pone en relieve la importancia de diversificar la oferta turística como modo de fortalecer el destino (con la salvedad de la provincia de Jujuy). Por otra parte, la voluntad de integrar marcas y submarcas de los distintos destinos turísticos para su promoción a nivel federal se encuentra presente en cuatro de los diez planes analizados (Chaco, Mendoza, Chubut y Córdoba).

Reflexiones finales

Como el PFETS sostiene y se mencionó anteriormente, su objetivo principal es el de constituirse en el proceso orientador y articulador de las acciones a realizar por las regiones y las provincias que componen la República, con el fin de lograr el desarrollo turístico sustentable en el país.

Teniendo en cuenta esa premisa y, a partir del análisis de los diez planes provinciales de turismo efectivamente publicados en Argentina, se pudo establecer que:

- Al igual que en el PFETS, en todos los planes de turismo se toma en consideración la sustentabilidad como concepto transversal al Plan;
- Como ocurrió con el PFETS, la formulación de los planes analizados fue tarea de la Administración pública, pero implicó la participación de representantes de los sectores público y privado y en algunos casos, de ámbitos académicos.
- Con respecto al ente regulador de la actividad turística en el ámbito de la provincia (o de la ciudad, para el caso de CABA), se observó que en la mayor parte de los casos se trata de organismos de jerarquía superior a Subsecretaría, incluyendo a dos entes autárquicos (Agencia Córdoba Turismo S.E.M., e Instituto Fuegoino de Turismo - INFUETUR), lo que pone en relieve la importancia que se le otorga a la actividad turística en las provincias, tal como ocurre a nivel nacional, con la existencia de un Ministerio de Turismo.

- Con la sola excepción del Plan de Turismo de Córdoba (presentado en 2005), la publicación de los planes provinciales fue posterior a la del PFETS (difundido en 2005).
- De modo semejante al PFETS, en todos los casos se establece una visión, como así también se plantean objetivos generales, pero solamente en el Plan de Turismo de la CABA se establecen metas.
- En consonancia con lo estipulado por el PFETS, la mayor parte de los planes analizados pone énfasis en el desarrollo de la oferta de turismo.
- La modalidad turística más referida en los planes provinciales analizados es la de turismo cultural, lo que deja entrever la importancia que se les otorga a las poblaciones humanas desde la planificación y, consecuentemente, permite visualizar en una escala territorial menor la búsqueda del desarrollo equilibrado enunciada por el PFETS a nivel nacional.

En resumen, en casi todos los casos, los parámetros establecidos por el PFETS tienen su correlato en los planes provinciales de turismo, lo cual manifiesta la incidencia del plan rector de la actividad turística como antecedente y como promotor de la planificación estratégica del turismo por parte de las provincias.

Bibliografía y fuentes:

- Acerenza, M. (1997). Reflexiones sobre la planificación del turismo en Latinoamérica. *Aportes y Transferencias. Tiempo Libre, Turismo y Recreación*. Año 1, Vol. 2: 47-63.
- Auditoría General de la Nación (AGN; 2008). *Ficha del Informe PFETS-Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Buenos Aires.
- Antón Clavé, S. y González Reverté, F. (Coords; 2005). *Planificación territorial del turismo*. Barcelona: UOC.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.
- Boisier, S. (1997). El vuelo de una cometa. Una metáfora para una teoría del desarrollo territorial. *Estudios Regionales*. N° 48.
- Brunet Estarellas, P.; Almeida García, F. y Coll López, M. (2005). Agenda 21: subsidiariedad y cooperación a favor del desarrollo territorial sostenible. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. N° 39. España: Universidad de La Rioja.
- Capanegra, A. (2010). El desarrollo turístico como estrategia política de Estado: de la política en turismo a la política turística. Argentina 1900-1975. *4º Congreso latinoamericano de investigación turística*. Montevideo: Universidad de la República.
- Del Valle, A. (1988). Planificación del desarrollo: Innovación y participación. *Revista Creces*. N° 7, Vol. 9: 14-47.
- Fischer, S.; Dornbusch, R. y Schmalensee, R. (1988). *Economía*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gordillo, A. (1973). *Planificación, participación y libertad en el proceso de cambio*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Ivars, J. (2003). *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Madrid: Síntesis.
- Jiménez Herrero, L. (2002). La sostenibilidad como proceso de equilibrio dinámico y adaptación al cambio. *ICE. Desarrollo sostenible*. N° 800: 65-84.
- Kuper, D.; Ramírez, L.; y Troncoso, C. (2010). Política turística y planificación ¿de las estrategias centralizadas a las estrategias participativas? *Script Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Vol. XIV, núm. 331 (47).
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Santiago de Chile: ILPES- CEPAL.
- Luffiego García, M. y Rabadán Vergara, J. (2000). La evolución del concepto de *sostenibilidad* y su introducción en la enseñanza. *Enseñanza de las ciencias*. Vol. 18. No. 3. España: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Ministerio de Turismo de la Nación Argentina (MINTUR; 2011). *PFETS. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Plan Operativo Anual 2012*. Buenos Aires: Unidad de Coordinación del PFETS 2020-MINTUR.
- Naredo, J. (1996). Sobre el origen, el uso y el contenido del término ‘sostenible’”. Extracto del artículo del autor publicado en *Documentación Social*. N° 102. Madrid: Cáritas.
- Organización Mundial del Turismo (OMT; 1999). *Agenda para Planificadores Locales: Turismo sostenible y gestión municipal*. Edición para América Latina y El Caribe. Madrid: OMT.
- Oyuela, J. (1976). Historia de la Planificación Argentina (Parte I). *Cuadernos de Planeamiento I*. Año I, N° 1: 45-55. Buenos Aires: Planeamiento Editores.
- Poggiuese, H. A. (1993). Metodología FLACSO de planificación-gestión (planificación participativa y gestión asociada). *Serie documentos e informes de investigación n° 163*.
- Ramírez Treviño, A.; Sánchez Núñez, J. M.; García Camacho, A. (2004). El desarrollo sustentable: interpretación y análisis. *Revista del Centro de Investigación de Universidad La Salle*. Año 6. N° 21: 55-59.
- Rofman, A. (2006). El enfoque del desarrollo local: conflictos y limitaciones. *Desarrollo local. Una revisión crítica del debate* (Rofman y Villar Comp.). Buenos Aires: Espacio.
- Secretaría de Turismo de la Nación (Sectur; 2005) *PFETS. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006-2016*. Buenos Aires: Secretaría de Turismo de la Nación.
- Secretaría de Turismo de la Nación; Unidad de Coordinación (Sectur-UC; 2013). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Presentación del PFETS. Buenos Aires. 2005. Disponible en http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/wp-content/uploads/2007/07/presentacion_pfets.pdf
- Torre, J. y Riz, L. (s/f). *Historia de América Latina.15. El Cono Sur desde 1930*. Buenos Aires: Leslie Bethell.