
APORTES y Transferencias



Año 9

Volumen 2

2005

Mar del Plata

Centro de Investigaciones Turísticas
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

Centro de Documentación

Instituto de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

LA CUESTIÓN SOCIO-INSTITUCIONAL TURÍSTICA EN CENTROS URBANOS BONAERENSES

Lic. Graciela Benseny

Resumen

El artículo presenta una síntesis del informe realizado en el contexto de la investigación "Centros Urbanos Bonaerenses, puesta en valor y desarrollo de una red turístico - recreacional", realizada por el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata, durante el período 2003-2004. Se centra en el análisis de la dimensión socio-institucional que expresa el proceso de gestión de la actividad turística, a partir del rol que desempeñan los actores sociales representantes del sector público, sector privado y tercer sector, vinculados directa o indirectamente con la actividad, para alcanzar el desarrollo turístico de una comunidad. Se realiza una serie de apreciaciones sobre la situación socio-institucional en los centros urbanos objeto de estudio: Pergamino, Chivilcoy, Junín, Chascomús, Olavaria, Azul, Tandil, Trenque Lauquen y Bahía Blanca.

Palabras clave: actores sociales - sector público - sector privado - tercer sector - gestión turística.

THE SOCIO-INSTITUTIONAL TOURISTIC ISSUE IN URBAN CENTRES IN THE PROVINCE OF BUENOS AIRES.

Abstract

This article introduces the reader to a summary of the report written out in the context of the research "Urban Centres in Buenos Aires - appraisal and development of a tourist recreational network". The research was carried out by the Centre of Tourist Research at the National University in Mar del Plata in the period 2003-2004. Its main idea lies in the analysis of the socio-institutional dimension which expresses the process of management of tourist activity, departing from the role of the social actors which represent the public, private and third sectors directly or indirectly connected with the activity, so as to achieve the tourist development of a community. A series of observations have been made on the socio-institutional situation in the following urban centres acting as subjects of study: Pergamino, Chivilcoy, Junin, Chascomús, Olavaria, Azul, Tandil, Trenque Lauquen y Bahía Blanca.

Key Words: *social actors - public sector - private sector - third sector - tourist management.*

LA CUESTIÓN SOCIO-INSTITUCIONAL TURÍSTICA EN CENTROS URBANOS BONAERENSES

Lic. Graciela Benseny

1. INTRODUCCIÓN

La expresión dimensión socio-institucional hace referencia a la dinámica de las instituciones a partir del rol que desempeñan los actores sociales representantes de los sectores público, privado o tercer sector, articulados y coordinados para alcanzar el desarrollo del sector turístico de una comunidad. En este contexto adquiere importancia la tarea de gestión turística que implica la formulación de una política y su correspondiente planificación, coordinación y articulación con otros organismos oficiales, la determinación y aplicación de estándares para instalaciones y servicios turísticos, cuestiones vinculadas con la mercadotecnia, la capacitación y concienciación turística, el desarrollo del sector, la búsqueda de alternativas ante situaciones de crisis, etc.

El concepto de gestión implica actuar y por ende, se vincula con la dinámica organizacional. Desde una perspectiva amplia, esta cuestión incluye la cultura, climax, políticas y prácticas de personal, liderazgo, estilos de dirección, resolución de conflictos y todo lo concerniente al funcionamiento de una organización como el diseño del trabajo, estructura, comunicaciones y control (Ramírez Guerra, 1998).

La expresión gestión pública hace referencia al funcionamiento de una organización dirigida por funcionarios, que interactúan con el gobierno, los órganos del Estado y la sociedad civil. Una gestión eficiente requiere la participación de todos los actores socio-institucionales vinculados directa o indirectamente con la actividad turística.

Se define como actor socio-institucional al conjunto de organizaciones de personas, tanto públicas como privadas, que poseen una visión colectiva, cohesionada por la participación y por la movilización en torno a la consecución de sus objetivos (Boisier, 1995). Es fundamental destacar la importancia de una acción conjunta y propiciar la generación de espacios de articulación que le permitan a los diferentes actores, ya sean del ámbito público, privado o representantes del tercer sector, expresar sus opiniones y articular su accionar. El espacio de articulación reúne a cada actor socio-institucional desempeñando un rol específico y compartiendo una mirada común en beneficio del desarrollo real o potencial de la actividad turística.

La dimensión socio-institucional es un componente primordial en la planificación del desarrollo turístico y recreativo. Para aspirar a un resultado positivo se requiere la formulación de políticas adecuadas y al mismo tiempo, la capacidad política de su implementación. El éxito o fracaso dependerá de los esfuerzos de su aplicación, siendo fundamental mantener una estrecha cooperación y coordinación entre los diferentes sectores durante el proceso de planificación y ejecución (OMT, 1999 a).

El análisis de la dimensión socio-institucional se realiza a través de la consideración de tres cuestiones de estudio: el sector público, el sector privado y el tercer sector con vinculación directa o indirecta con el turismo en los partidos de la Provincia de Buenos Aires objeto de estudio. A través de un enfoque exploratorio y descriptivo se realiza un relevamiento de los organismos e instituciones en los centros urbanos seleccionados, analizando la estructura organizacional, funciones y actividades desarrolladas y la posibilidad de participación o articulación entre las mismas.

Se considera que la dimensión socio-institucional responde del accionar de los actores sociales representantes del sector público, privado y tercer sector vinculados directa o indirectamente con la actividad turística, presentan una estructura organizativa heterogénea, desarrollan funciones diferentes y poseen distintos grados de articulación.

La unidad de observación se centra en la dimensión socio-institucional turística en el ámbito municipal. Se aspira conocer la dinámica de los organismos públicos e instituciones privadas a partir del rol que desempeñan. Por lo tanto, el estudio se aborda analizando las variables: tipología institucional, estructura organizacional, alcance territorial, funciones de los organismos o instituciones y articulación de los actores vinculados directa o indirectamente con la gestión del turismo y la recreación en el espacio local-municipal.

Los métodos de recolección de datos contemplaron el análisis de fuentes de información primaria y secundaria. Los primeros surgen de entrevistas realizadas a informantes calificados conocedores de la problemática y representativos de su institución en cada uno de los centros urbanos en estudio, mediante la implementación de un formulario que permitió cubrir los diferentes perfiles de los actores socio-institucionales involucrados directa o indirectamente con la gestión del turismo y la recreación. Los datos secundarios provienen del relevamiento bibliográfico, publicaciones periódicas, revistas científicas, normativa municipal, sitios web gubernamentales, etc.

Las entrevistas se realizaron durante los años 2003 y 2004 en los viajes de estudios del equipo de investigación. En el sector público se entrevistó a la persona responsable del organismo de turismo local; con respecto al sector privado y tercer sector se realizó un relevamiento de instituciones, seleccionando aquellas directamente vinculadas con el sector turístico y en caso de su ausencia, se optó por las instituciones más representativas de la comunidad y vinculadas indirectamente con la actividad turística. En una etapa posterior se efectuó el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, tanto de las entrevistas como de la información en general relevada.

Se selecciona como ámbito de trabajo a la comunidad local porque presenta ventajas comparativas frente a otras escalas de actuación en vista al desarrollo turístico. Lo local es algo concreto y tangible, donde se manifiesta el actor social, por lo tanto resulta más fácil de planificar, diseñar, gestionar y controlar. Al mismo tiempo, lo local presenta valores de especificidad y sentido de diferencialidad, dado que posee caracteres o peculiaridades que lo hacen irrepetible y con amplias posibilidades de atracción turístico-recreativa siempre y cuando se realice una planificación adecuada de la actividad (OMT, 1999 b).

El actor social local es un agente político, económico, social y cultural que impulsa situaciones tendientes a capitalizar las potencialidades locales, asumiendo un rol activo en el acompañamiento del proceso de desarrollo urbano. El peso de cada actor es cambiante en el transcurso de un proceso de ordenación y participación y está ligado al proceso de toma de decisiones -gobierno local, agencias de administración central-, a la búsqueda de beneficios -las empresas-, a la reproducción de las condiciones de vida -organizaciones sociales- (Erbiti, 2001).

En este sentido, para alcanzar una aproximación integral de los aportes del turismo y la recreación al desarrollo local y su correspondiente gestión, es necesario observar a quienes toman las decisiones, analizar sus puntos de vista, métodos, racionalidades y tenacidad aplicada en la defensa de sus proyectos. El discurso y las estrategias se sustentan bajo una racionalidad y un conjunto de acciones políticas donde se entrelazan los intereses del Estado y de la comunidad, los agentes públicos y privados, verificando áreas de influencia de los diferentes actores sociales y una tensión permanente entre la coherencia técnica y política.

2. SECTOR PÚBLICO

La expresión sector público hace referencia al conjunto de órganos y personas revestidas de poder para expresar la voluntad del Estado y hacerla cumplir a través de los mecanismos de la administración pública, siendo ésta quien da vida a las estructuras e instituciones que conforman el Estado, mediante procedimientos y procesos sistematizados que ponen en acción al gobierno y a las personas que lo integran (Acerenza, 1984).

La perspectiva filosófica de la organización implica tomar una posición por parte del Estado con respecto a la actividad turística. De esta manera, es posible encontrar gobiernos a favor del desarrollo turístico, con una actividad real y fuertemente vigorizada, o bien una postura intermedia donde la actividad se presenta en forma embrionaria o débil con potencial desarrollo. Una situación extrema se refleja a través de la ausencia total de la actividad e interés del órgano decisorio.

En este sentido, el rol que asuma el Estado con respecto a la política turística se manifiesta a través de la manera activa o pasiva en que se involucre con la actividad. El involucramiento activo asume una acción deliberada por parte del gobierno, realizada para favorecer al sector turismo y por lo tanto, implica el reconocimiento de las necesidades específicas del sector turístico y la participación operativa para lograr los objetivos fijados.

La acción se puede reflejar mediante un enfoque gerencial donde además de los objetivos, se introduce el apoyo legislativo y organizativo necesario; o bien, de desarrollo donde el gobierno o sus agencias toman un papel operativo en el sector turístico. Por otra parte, el involucramiento pasivo se manifiesta a través de una acción del gobierno que puede tener implicancias para el turismo, pero no está específicamente intencionada, puede ser obligatoria acompañada por legislación o de apoyo mediante medidas indirectas al sector (Lickorish, 1994).

La tipología institucional remite al estudio de la estructura organizacional municipal, que res-

ponde a una cuestión de orden administrativa y política, donde el sector turístico puede asumir distintas jerarquías, grado de centralización o descentralización o estar inserto en diferente área de gestión. La jerarquía refleja el nivel que asume el organismo público de turismo en el organigrama municipal (Ente, Secretaría, Sub-Secretaría, Dirección, Sub-Dirección, Departamento, División, Coordinación, Comisión, Agencia) y al mismo tiempo permite visualizar el grado de centralización o descentralización, dependiendo de la figura orgánico funcional que adopte la misma.

El área de gestión donde se inserta la cuestión turística podrá ser exclusivamente turística o bien presentarse en forma compartida o integrada con otros sectores de gestión (Gobierno, Cultura, Deporte, Educación, Promoción, Acción Social, etc.). La primera situación evidencia especial interés del poder político para incluir la cuestión turístico-recreativa en las áreas de gestión; en cambio cuando el turismo se presenta en forma integrada con otras áreas de gestión denota una dependencia funcional con esas actividades económicas o áreas de gestión incluyentes. (1)

Otros indicadores de la variable tipología institucional se plantean a través del análisis de los rasgos político-técnico-administrativos, entre los que se analizan los objetivos del organismo, el perfil profesional del funcionario a cargo del área y del personal del sector, el número de personas asignadas y la naturaleza de la designación (planta permanente, transitoria o contratada).

El alcance territorial se expresa a través del ámbito de jurisdicción y dependencias del organismo público de turismo municipal y sus vinculaciones con niveles superiores (consorcios regionales, administración pública provincial o nacional).

Para evaluar las funciones y actividades desempeñadas por el organismo oficial de turismo se analizan los siguientes indicadores: Información, Facilitación, Promoción, Estímulo a la inversión, Control de servicios, Capacitación, Asistencia Técnica, Planificación e investigación, Administración de servicios, Recreación y Recaudación (Boullón, 1990). El análisis de las funciones se plantea a través de los siguientes aspectos generales:

. Información. Comprende la obtención, sistematización y transferencia de la información sobre la oferta y la demanda de interés turístico-recreacional.

. Facilitación. Hace referencia a la aplicación de disposiciones relacionadas con la actividad, resolución de conflictos planteados en la interacción del sector o bien, resolución de problemas suscitados tanto al turista como al recreacionista.

. Promoción. Consiste en la definición de la imagen del municipio que puede adoptar diferentes connotaciones: Turística exclusivamente, Turístico-Recreativa, Deportiva en base a la práctica de un deporte específico, Productiva según las actividades económicas que prevalecen, De Servicios debido a la oferta de servicios comunitarios que en algunos casos pueden identificar un determinado perfil merced a la presencia de servicios específicos, tales como: justicia, sanidad, educación, etc. Además de la definición de imagen, es necesario la selección

del mercado donde se realizarán las acciones promocionales, así como las actividades de familiarización y comercialización; coordinación y participación de acciones asociadas de promoción.

. Estímulo a la inversión. Se basa en la participación en la estrategia nacional, provincial o regional, adecuación de política municipal, asistencia en la evaluación de proyectos de inversión, impulso para la radicación de capital destinado a la actividad turístico-recreativa.

. Integración. Refleja en grado de interacción horizontal (entre las diferentes áreas de gestión municipal) y vertical del sector público (refleja la relación municipio-provincia-nación), así como también, la interacción entre los sectores público-privado y tercer sector.

. Control de servicios. Asegura la calidad en la prestación de servicios turístico-recreativos y se manifiesta a través de la aplicación de normas de control, así como también, la actualización de inventario y registro de servicios turístico-recreativos, procesamiento y resolución de problemas.

. Capacitación. Se analiza a través de una doble mirada: interna con relación al personal del organismo de turismo y externa referida a la comunidad. La primera situación hace referencia a la satisfacción de las necesidades de capacitación del personal del área turística, así como también a la participación en programas educativos del organismo turístico provincial y/o nacional. La segunda, implica la capacitación y difusión sobre opciones educativas dirigidas a la comunidad, en relación a cuestiones vinculadas con la información y orientación turística, conciencia turística y buen trato al visitante, etc.

. Asistencia técnica. Se refiere a la asociación con otros municipios para afrontar carencias técnicas, o bien a la solicitud de asistencia a universidades y organismos turísticos en cuestiones específicas.

. Planificación e investigación. Se basa en la obtención y procesamiento de datos sobre la oferta y la demanda turística, la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo Turístico, la asignación de recursos, el compromiso de la actividad privada en programas de cooperación, etc.

. Administración de servicios. Hace referencia a la gestión de servicios turísticos y recreativos específicos en la jurisdicción del ámbito municipal (acceso a parques recreativos, lagunas o dependencias recreativas administradas por el gobierno municipal).

. Recreación. Se basa en la promoción de las actividades recreativas, con periodicidad y capacidad de convocatoria, así como también la asistencia y coordinación de la programación de actividades.

El detalle incluye algunas de las funciones más frecuentes inherentes al organismo municipal de turismo, que forma parte del gobierno local. En forma independiente de la estructura organizacional del organismo turístico municipal y el área de gestión donde se inserte, la gestión eficiente de

un organismo municipal de turismo requiere el cumplimiento de las funciones enunciadas.

Además de las funciones, se analiza la vinculación local y extra-local del organismo municipal turístico. En el plano local, se observa la relación con otras áreas de gestión municipal e instituciones locales. En el ámbito extra-local se analiza su vinculación con organismos de turismo con jurisdicción provincial y nacional, así como también la participación regional en consorcios productivos.

Por último, se analiza el grado de articulación y mecanismos de articulación que posibiliten el accionar conjunto del sector público con el sector privado y tercer sector vinculados directa o indirectamente con las cuestiones turísticas.

En el orden nacional el turismo representa la responsabilidad del gobierno, por tal motivo es el encargado de formular la política turística general, instalando el sector en el contexto de la economía nacional, fijando objetivos, medios y estrategias para alcanzarlos y promoviendo la actividad en el interior y fuera del país. La formulación de la política turística se delega a los organismos gubernamentales.

El Estado a través de los mecanismos de la administración pública se encarga de instrumentar las políticas y acciones que definen la actividad turística. Esta situación se puede alcanzar con instrumentos de planificación que establezcan los mecanismos de acción para actuar en forma concertada y coordinada, y contemplar una gestión que propicie la participación de las instituciones públicas y privadas en beneficio de la comunidad receptora, para una inserción fructífera de la actividad turística y recreativa allí donde medien las condiciones propicias y requisitos suficientes (Lickorish, 1994).

La posición que ocupa el turismo dentro del sector público depende del grado de importancia que la conducción política en un determinado momento le reconoce a la actividad. En forma independiente de la jerarquía que adquiera, la conducción requiere la existencia de una organización institucional que contemple las diferentes facetas que implica el desarrollo de la actividad. El concepto de organización institucional hace referencia a la estructura orgánico funcional del organismo responsable de la conducción del sector turístico y los aspectos normativos que fomenta y regulen el desarrollo del turismo (Acerenza, 1984).

La gestión del turismo requiere personal técnicamente calificado y motivado, liderazgo eficaz, instalaciones, equipamiento adecuado, recursos financieros para afrontar las erogaciones del quehacer cotidiano y en especial las actividades de promoción, siendo esta última una cuestión afrontada generalmente en forma conjunta con el sector privado.

En nuestro país, el sector público nacional encargado de la gestión del turismo asume a partir de diciembre del año 2001 (según Decreto 111 del 28/12/2001) el rango de Secretaría y se asocia con el Deporte. Se denomina Secretaría de Turismo y Deporte de la Nación y depende en la actualidad directamente de Presidencia de la Nación.

El plan de gobierno vigente (2005) plantea una política turística basada en los siguientes planos

(Casanova Ferro, 2004):

a) Promover el turismo social como garantía de acceso a sectores vulnerables, recuperando la idea del turismo como derecho real del trabajador y proponiendo el mejoramiento de los complejos de alojamiento existentes.

b) Buscar el crecimiento sostenido de la actividad turística como motor de la reactivación económica, generador de divisas y trabajo.

c) Potenciar la promoción a través de eventos deportivos nacionales e internacionales, desestacionalizando la actividad, promoviendo áreas protegidas y tratando de integrar ofertas dentro del MERCOSUR.

d) Proponer la implementación de un plan conjunto entre jurisdicciones nacionales y provinciales para el emplazamiento de Terminales de Cruceros en todo el país, canalizando la inversión pública y privada.

e) Incorporar la Antártida Argentina como destino turístico, combinado con Ushuaia.

El discurso político emanado del gobierno nacional intenta consolidar al turismo, el deporte y los Parques Nacionales como herramientas para construir un nuevo país. El argumento se basa en la Argentina como destino y haciendo una analogía propone a la actividad turística como locomotora del crecimiento nacional. Para alcanzar este objetivo, se definen las siguientes estrategias:

. Desestacionalizar el turismo interno buscando una mayor presencia internacional y decididas acciones en el plano local, promoviendo los fines de semana largos y las fiestas provinciales, desarrollando mayor infraestructura y propuestas promocionales.

. Ampliar la promoción del turismo receptivo con una fuerte presencia institucional en el exterior, participando de ferias y encuentros comerciales en todo el mundo con la finalidad de difundir la diversificada oferta nacional: nieve, pesca, tango, circuitos de turismo cultural, religioso, deportivo, termal, regional NOA, NEA, Cuyo, Patagonia, Buenos Aires, etc.

. Brindar apoyo a la Feria Internacional de Turismo (FIT).

. Implementar el Primer Encuentro Sudamericano de Turismo bajo el lema "Sudamérica para los sudamericanos", orientado a fortalecer la identidad regional.

. Desarrollar la Cuenta Satélite de Turismo para que la Argentina disponga de un instrumento estadístico confiable de la actividad turística.

. Desarrollar el turismo social bajo el lema "Turismo Solidario".

. Llamar a licitación para mejorar el acceso y calidad de los servicios en los Parques

Nacionales y revisar las contrataciones y licitaciones vigentes.

Cabe destacar, que el organismo nacional de turismo, antes de asumir la actual denominación y luego de un largo período con el rango de Secretaría y área de gestión específica de Turismo, en el mes de setiembre del año 2001 logró el rango de Ministerio de Turismo, Cultura y Deporte (según Decreto Nacional N° 1.366/01). El nivel ministerial tuvo un breve período de duración debido a un quiebre institucional originando por un cambio de gobierno que decidió retrotraer el novel Ministerio al status anterior de Secretaría. Al margen de la crisis política, se considera destacable la inclusión del Sector Turismo en la agenda del gobierno nacional y el nivel jerárquico que alcanzó, situación que pone en evidencia la importancia reconocida a la actividad.

En el ámbito de jurisdicción intermedia, el organismo oficial de turismo provincial se denomina Secretaría de Turismo y Deporte de la Provincia de Buenos Aires, depende en forma directa del Gobernador Provincial. Entre sus funciones se destaca la gestión, planificación y promoción del sector turístico. Es una condición necesaria el compartir y continuar la política turística nacional, al mismo tiempo, articular esfuerzos entre esta esfera política y el orden local, favoreciendo la asociatividad regional.

Si bien el organismo provincial comparte la denominación nacional, su creación es más reciente. La estructura orgánica de la provincia se modificó en enero del año 2003 y se creó la actual Secretaría de Turismo y Deporte, de la cual dependen dos Sub-Secretarías vinculadas con cada área específica. En el organigrama anterior al año 2003 asumía el rango de Sub-Secretaría de Turismo, dependiendo del Ministerio de Producción.

Entre las principales funciones del órgano turístico provincial se encuentran la promoción, regulación y control de la actividad turística, la preservación del patrimonio natural y cultural de interés turístico, el fomento de la concienciación turística en la comunidad receptora, el asesoramiento y la coordinación interinstitucional, ya sea con municipios, entidades de bien público o con empresas del sector, con la finalidad de desarrollar el turismo en su jurisdicción.

Para completar el análisis desde el punto de vista de la jurisdicción de los organismos oficiales, se introduce el nivel municipal. La actuación de las autoridades locales en el ámbito turístico gira en torno a cuestiones vinculadas con la promoción, desarrollo físico de la actividad, provisión de infraestructura básica, relevamiento y puesta en valor de recursos naturales y culturales presentes en el territorio del municipio.

Por otra parte, la administración local es la encargada de realizar el planeamiento urbano, situación que implica la toma de decisiones sobre el otorgamiento de permisos, tanto para la construcción o instalación de determinadas actividades como para la prestación de servicios. Ante una creciente afluencia de visitantes se torna imprescindible planificar el desarrollo turístico. En el nivel local de actuación se deben buscar respuestas a las necesidades específicas de los residentes y visitantes.

En el ámbito de jurisdicción local, la identificación del organismo municipal de turismo no siempre comparte la misma designación que en el orden provincial o nacional. Existe una marca-

da heterogeneidad en su identificación, que se refleja tanto en el nivel jerárquico asignado en la estructura orgánico funcional, como en el área de gestión donde se incluye.

Del análisis realizado a través del Sector Público se aprecia que la estructura organizativa encargada de la gestión del turismo en la escala municipal asume diferentes niveles jerárquicos y se verifica una marcada heterogeneidad de criterios utilizados para la inclusión del Sector Turismo en las áreas de gestión, así como también en la línea de dependencia.

Al respecto se observa, que cada partido tiene su propia estructura funcional, donde la jerarquía y pertenencia del organismo, así como el área de gestión donde se inserta, denota la importancia que tiene el turismo como actividad económica y social para quienes toman decisiones. El organismo público de turismo se presenta bajo una línea de dependencia que puede responder a diferentes áreas del gobierno municipal.

Por otra parte, en función a los principios de autonomía reglamentados por la Ley Orgánica Municipal, el Departamento Ejecutivo tiene autoridad para determinar su propia estructura, situación que le otorga una cierta inestabilidad a la estructura organizativa dentro de una misma gestión política, dado que los organismos pueden sufrir cambios de jerarquía y denominación.

La relevancia de un organismo en la estructura organizacional se considera como un principio general de actuación, que permite lograr un adecuado equilibrio entre el respeto de la autonomía funcional de cada una de las partes del gobierno municipal y la necesidad de mantener la suficiente atención en la gestión.

Mientras que en algunos municipios la autoridad turística pública adquiere identidad propia y desde la jerarquía en la estructura organizativa se presenta como un ente descentralizado con actuación específica en el sector, en otros municipios reviste un nivel jerárquico medio o inferior.

Del análisis del marco normativo vigente, así como de las atribuciones conferidas al Intendente por la Ley Orgánica Municipal, se desprende la ausencia de un criterio único, aceptable y vigente para definir el diseño organizacional de las estructuras oficiales del sector turismo en escala municipal. Es por ello que en los centros urbanos estudiados, el área de gestión donde se incluye el sector turismo asume diferentes niveles jerárquicos (Secretaría, Dirección, Coordinación y Agencia) y depende de un área específica de Turismo o bien se presenta vinculado con: Cultura, Deportes, Promoción Industrial). (2)

Esta marcada diversidad institucional se refleja a través de diferentes niveles jerárquicos, denominaciones y áreas de gestión disímiles donde se inserta el Sector Turismo. Por otra parte, se estima que el lugar asignado al Turismo en la estructura administrativa del Sector Público depende de la orientación y grado de reconocimiento que la autoridad municipal le asigna a la actividad. Un cambio en el gobierno se puede ver reflejado en una modificación de la orientación del organismo encargado de la gestión del turismo, así como también puede variar su nivel jerárquico, el grado de centralización o descentralización, o bien su denominación. La inestabilidad política puede provocar alteraciones en la organización institucional del sector y modificar

la estructura orgánico-funcional responsable de la gestión del turismo.

En forma independiente de la jerarquía y área de gestión que el turismo pueda asumir en la estructura administrativa del sector público, una eficiente conducción requiere la existencia de una organización institucional que permita contemplar las distintas facetas que presenta el desarrollo de la actividad. La organización institucional hace referencia a la estructura orgánica y funcional del organismo responsable de la conducción del sector y además, de los aspectos normativos a través de los cuales el organismo fomenta y regula el desarrollo del turismo. Desde la perspectiva de la administración, un cambio en la estructura organizacional busca mejorar la gestión de la organización y convertirla en una estructura dinámica, interesada en mejorar el modo de articulación interna (Mintzberg, 1998).

3. SECTOR PRIVADO

El sector privado está constituido por el conjunto de prestadores vinculados directa o indirectamente con la actividad turística, reunidos a través de cámaras, asociaciones, uniones o instituciones en representación de los intereses del sector.

Se presenta como un sector corporativo empresarial, que reúne por una parte a los prestadores de servicios vinculados con la actividad turística, entre los cuales se pueden mencionar: alojamiento, alimentación, recreación, transporte, organización de viajes y excursiones, producción de artesanías, emprendimientos para la puesta en valor de recursos naturales o culturales, desarrollo de actividades de comercialización y promoción. Además, existen otras instituciones relacionadas indirectamente con el turismo y la recreación, entre las cuales se puede mencionar la presencia de uniones de comerciantes, industriales o agropecuarios, que además de representar los intereses de su actividad principal se avocan a temas vinculados con el turismo.

El sector privado asume diferente tipología institucional para su identificación según el modelo de organización adoptado. Se identifican cámaras, asociaciones, uniones u otras expresiones que denotan un significado de acción conjunta y cuerpo corporativo. De esta manera, en el ámbito del sector privado se combinan diferentes intereses individuales de empresarios, comerciantes y prestadores de servicios en general, quienes actúan en forma independiente entre sí, con respecto a sus decisiones y accionar, pero al mismo tiempo existe una interdependencia que se manifiesta en la idea de servir a un destino común.

Por otra parte, las instituciones del Sector Privado pueden adoptar diferentes modelos de organización que responden a la inclusión de un servicio específico o bien a la incorporación de varios servicios que guardan cierta afinidad. El primer caso está representado por prestadores de servicios específicos que reúnen una determinada prestación, como por ejemplo las Asociaciones de Agencias de Viajes, la Cámara de Transporte Recreativo o las Asociaciones de Guías Turísticos. En cambio, existen servicios que pueden responder a una organización grupal cuando reúnen más de un tipo de servicio (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares y Afines), o bien forman una sola agrupación que conjuga a las empresas vinculadas directa o indirectamente con las cuestiones turístico-recreativas (Cámara de Comercio e Industria).

En función al alcance territorial, el sector privado se puede vincular con otras organizaciones a través de una doble dimensión de coordinación horizontal y vertical. En el sentido horizontal la vinculación se refiere a la inserción de su actuación en otras organizaciones de similar alcance territorial, con las que comparte objetivos comunes. En cambio, en el sentido vertical la vinculación hace referencia a la participación en instituciones de rango superior que las nuclea, cumpliendo similares funciones pero en un ámbito de jurisdicción más amplio, por ejemplo: Asociación, Federación, Confederación en función de su ámbito de jurisdicción municipal, regional, nacional, respectivamente.

El sector privado vinculado directamente con el turismo asume funciones autorreguladoras para el mantenimiento de los niveles de calidad de las prestaciones turísticas mediante asociaciones privadas del sector, defiende los intereses del sector, busca dar soluciones a las problemáticas propias y acepta o rechaza la participación en espacios comunes de gestión. Además de estas funciones, ya sean instituciones vinculadas directa o indirectamente con la actividad turística, se pueden reseñar las siguiente (OMT, 1999 a):

- . Crear un foro de debate y solución de problemas comunes a las empresas del sector que representan.
- . Representar a los asociados en consejos o comisiones de turismo y recreación.
- . Formular recomendaciones consensuadas con la administración turística sobre mejoras a implementar en el sector turístico-recreativo.
- . Realizar investigaciones sobre la temática de interés específico.
- . Facilitar los medios para alcanzar una mayor formación de la fuerza laboral de las empresas asociadas.
- . Fijar y vigilar estándares adecuados para instalaciones y servicios de sus miembros, sancionando a los que se alejen de la normativa vigente.
- . Patrocinar acontecimientos especiales, por sí mismas o en cooperación con las administraciones turístico-recreativas.
- . Participar en la promoción de un turismo sostenible practicado por las empresas turístico-recreativas.

La vinculación institucional del sector privado hace referencia a su participación en diferentes actividades hacia el propio sector, a través de la coordinación, promoción, participación y definición de tarifas. Así como también, su participación en proyectos de carácter gremial, comercial, institucional o comunitario.

La articulación hace referencia a su actuación conjunta, tanto con el sector público como con el tercer sector. Se verifica a través de la presencia en la conducción del organismo público de turismo y en la participación para la definición de políticas turísticas, o bien en la colaboración en comisiones mixtas (privado-públicas).

La gestión del turismo por parte de la administración privada requiere la presencia de un empresario técnicamente calificado y motivado, comprometido con la actividad, ofreciendo instalaciones y equipamiento adecuado, con capacidad financiera que le permita atender los requerimientos de la demanda. Además, este empresario que puede desempeñar una actividad plena,

parcial o indirectamente vinculado con el turismo debe estar organizado en forma corporativa y responder a los intereses del sector.

El estudio del Sector Privado se realizó a través de la identificación de las asociaciones privadas vinculadas directa o indirectamente con la actividad turística. Entre las primeras se consideran instituciones que comparten la prestación de un servicio similar, surgiendo las siguientes tipologías: Alojamiento y Gastronomía (quedan incorporados Bares, Confiterías, Pubs y establecimientos afines), Agencias de Viajes (representa Empresas de Viajes y Turismo, Agencias de Viajes y Agencias de Pasajes), Transporte (considera las cámaras de transporte público de larga distancia y transporte turístico), Empresarios Turísticos (conjuga empresarios con diferente especialidad o Profesionales en Turismo), Turismo Rural (representa a las uniones de prestadores de servicios relacionados con la práctica turística homónima), etc.

En los centros urbanos donde el sector privado turístico estaba ausente, se realizó un relevamiento institucional seleccionando las instituciones con vinculación indirecta con la actividad turística. En función al perfil económico de la ciudad, las opciones más recurrentes se identificaron con la Cámara de Comercio o la Cámara de Industria. (3)

El análisis del alcance territorial de las instituciones turísticas del Sector Privado evidencia una mayor consolidación en los prestadores de servicios de Alojamiento y Gastronomía. Se verifica una fuerte vinculación vertical, detectando instituciones de rango superior que nuclea diversas jurisdicciones. Se destaca como ejemplo en el nivel local la Cámara de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines (o denominación similar) con presencia en distintos partidos, a nivel provincial la Federación Empresaria Hotelera, Gastronómica de la Provincia de Buenos Aires en la ciudad de Pinamar y a nivel nacional Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.) con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

4. TERCER SECTOR

En nuestro país durante la década del '90 se generalizan una serie de políticas públicas tendientes a reducir el rol del Estado en el manejo de la economía y la producción. Se produce una reforma administrativa basada en la modificación del aparato público de gobierno. A través de las políticas de privatización y concesión se transfieren parte de las funciones estatales hacia el mercado y mediante las políticas de descentralización se delegan actividades en el nivel municipal y en la propia sociedad.

La reforma administrativa propuso la expansión de una gestión pública moderna y eficiente, basada en la desburocratización del Estado, la simplificación y reducción de las normas y procedimientos y la incorporación de nuevas tecnologías de gestión administrativa, que en algunas situaciones incorporan mecanismos de participación de la sociedad civil.

La descentralización se concretó a través del retiro del Estado nacional y el traspaso hacia las provincias y en algunos casos hacia los municipios de gran parte de los programas de salud, educación, vivienda y políticas sociales. En el nivel local recaen nuevas competencias que anteriormente brindaba el Estado Benefactor y se multiplican las demandas sociales que frente

al fenómeno de globalización, tienden a manifestar sus expectativas en el plano local. La implementación de programas sociales recae en los gobiernos locales y los problemas derivados de la crisis de integración social y del aumento de la exclusión social generados por los programas de ajuste estructural son asumidos por las organizaciones no gubernamentales (Filmus, 1997).

En este contexto, se destaca la creciente importancia que adquiere el tercer sector frente a la crisis de representatividad que sufre el sistema político y las dificultades del Estado para enfrentar sus problemas. Esta tercera vía de búsqueda de la inclusión y la equidad requiere una referencia directa, histórica y perdurable con la comunidad local, sobre la base de articulación y búsqueda de un progreso colectivo sustentable, siendo el municipio la institución capaz de liderarlo (Tauber, 1999).

El panorama se vuelve más complejo si se consideran a los diversos subgrupos institucionales comprendidos bajo el paraguas conceptual del "tercer sector", también identificado como organización no gubernamental. En realidad, este término asume una categoría residual, dado que incluye organizaciones que no son gubernamentales ni comerciales, y permite la inclusión de una variedad muy amplia de organizaciones.

El análisis de la tipología institucional del Tercer Sector requiere una consideración especial sobre las diferentes denominaciones que puede asumir. En la bibliografía anglosajona se reconoce como sector independiente, sector voluntario o sector sin fines de lucro. En cambio, la bibliografía europea lo encasilla bajo el término sector de la economía social y en otros países se lo identifica como sector asociativo o sector comunitario. También asume la identificación de la economía solidaria y sector de las organizaciones no gubernamentales, siendo esta última acepción de mayor uso en Latinoamérica.

En nuestro país se reconocen como entidades de bien público, organizaciones benéficas, organizaciones no gubernamentales (ONG's), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil (OSC), entidades intermedias, organizaciones del tercer sector, organizaciones comunitarias. En ocasiones se identifica con el significado jurídico que establece el Código Civil Argentino (art. 33) asociaciones civiles, fundaciones o mutuales.

Bajo el concepto moderno de organizaciones no gubernamentales se alude a un universo muy amplio de instituciones de la sociedad civil orientadas hacia el bien común, que llevan a cabo acciones para promover el desarrollo comunitario, proveer servicios sociales básicos, proteger el medio ambiente y promover los intereses de las personas más necesitadas. Se excluyen las organizaciones tradicionales que poseen un origen más lejano en el tiempo y una peculiar modalidad de canalización de los intereses que representan.

El análisis del tercer sector excluye a los grupos económicos (fundaciones empresarias), asociaciones gremiales, empresariales, profesionales o sindicatos, iglesias, clubes de barrio, instituciones de colectividades extranjeras, cooperadoras escolares, partidos políticos, etc.; así como también las organizaciones que a pesar de formar parte de la institucionalidad no lucrativa y no gubernamental producen conocimiento como las fundaciones políticas, universidades, institu-

ciones educativas, etc. (Filmus, 1997).

Se entiende por sociedad civil el conjunto de personas y organizaciones de personas que poseen una visión colectiva de sí, aunque difusa, es cohesionada por la participación y por la movilización de sus actores en torno a la consecución de objetivos relativamente autónomos respecto del Estado, de la actividad política profesional y del mercado (Boisier, 1995).

Las organizaciones del tercer sector promueven nuevos estilos de desarrollo y brindan satisfacción a las necesidades básicas partiendo de las propias capacidades. Conquistán un espacio propio, dejando de girar alrededor del poder central del Estado, para preocuparse por los poderes que circulan en la base social. Son constructoras de una matriz de interacción basada en la coordinación horizontal más que de organización y delegación vertical, cada unidad trabaja para cumplir propósitos específicos y postulando una integración basada en valores solidarios (García Delgado, 1994).

El estudio del tercer sector se plantea a través de la identificación de las agrupaciones representantes de la sociedad civil, que actúan de manera formal o informal en cuestiones vinculadas directa o indirectamente con temáticas turístico-recreativas. Se analiza con un esquema similar al planteado para el sector privado, modificando la variable tipología institucional cuyos indicadores están representados por las modalidades que se desprenden del concepto de sociedad civil definido en el Código Civil Argentino como: asociación civil (Cooperadoras, Organizaciones de Colectividades, Sociedades de Fomento, Organización No Gubernamental, Organización de Base); fundación (Política, Cultural, Educativa, Médica, de Asistencia Social); Mutuales o Cooperativas. (4)

En función al alcance territorial, el tercer sector se puede vincular con otras organizaciones a través de una doble dimensión de coordinación horizontal y vertical. En el sentido horizontal la vinculación se refiere a la inserción de su actuación en otras organizaciones de similar alcance territorial, con las que comparte objetivos comunes. En cambio, en el sentido vertical la vinculación hace referencia a la participación en instituciones de rango superior que las reúne, cumpliendo similares funciones pero en un ámbito de jurisdicción más amplio.

En forma independiente a la tipología institucional y alcance territorial que adopte, resulta oportuno destacar las principales funciones que desarrollan los representantes del tercer sector, con relación a las siguientes cuestiones:

- . Defender y difundir ciertos valores como el fortalecimiento de la democracia y los derechos humanos y sociales.
- . Preservar el espacio público.
- . Defender el medio ambiente y proteger los escenarios prístinos de flora y fauna, a través de proyectos de conservación y desarrollo basados en la comunidad brindando fuerte apoyo al turismo sostenible.
- . Preservar cuestiones étnicas.
- . Construir bases para la ciudadanía a través de la defensa de los derechos de los consumidores.
- . Defender calidad vida de la comunidad, a través de la producción de servicios (sociales,

esparcimiento, deportes, cultura, educación, salud).

. Constituir un canal de expresión de intereses sectoriales (empresariales, sindicales, profesionales)

El cambio producido en la relación Estado-sociedad ha modificado las pautas de funcionamiento de los actores socio-institucionales, favoreciendo el surgimiento de un conjunto heterogéneo de organizaciones desarrolladas desde la propia sociedad civil. Este nuevo escenario requiere el análisis de las potencialidades de las organizaciones, el rol del Estado y las perspectivas de trabajo conjunto entre las organizaciones del tercer sector y el sector público.

El tercer sector juega un rol central en la construcción de una democracia más participativa y abierta, a través de la articulación y canalización de una pluralidad de intereses, opiniones y posiciones de los diversos sectores de la sociedad. La revalorización del papel político y la incidencia del tercer sector en el desarrollo del marco institucional condiciona las posibilidades y modalidades de participación pública. La ampliación de estas oportunidades en la comunidad, depende del papel que asumen las organizaciones de la sociedad civil.

Ampliar el grado de conocimiento del sector permite clarificar su perfil y realzar su importancia en la economía y sociedad. Contar con mayor información permite mejorar las posibilidades de diálogo y acciones convergentes y asociativas con otros actores. La disposición de datos constituye un pilar fundamental para la definición, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas donde se insertan las instituciones sin fines de lucro.

5. APORTES: IMPLEMENTACIÓN DE MECANISMOS DE ARTICULACIÓN

El accionar de los tres sectores enunciados le confiere identidad a la cuestión socio-institucional. De esta manera, el espacio local-municipal se convierte en un ámbito de valoración, donde cada actor socio-institucional asume un rol específico y cumple diferentes funciones, tendiente a concebir políticas turísticas y recreativas congruentes con el grado de desarrollo de la actividad en el territorio en estudio.

La integración y articulación entre todos los actores socio-institucionales resulta fundamental para lograr un desarrollo sostenible del turismo, y por ende, mejorar la calidad de vida de la comunidad. En este sentido, la administración local debe tomar la iniciativa para propiciar la colaboración del sector privado y al mismo tiempo generar los mecanismos y espacios de articulación apropiados para lograr una interacción eficaz. Esta situación se puede ver reflejada en la definición de la estructura organizacional del sector público incorporando al sector privado mediante la creación de un ente mixto. (5)

La articulación puede darse en una doble escala territorial, en el espacio local integrando al sector privado en la conducción del organismo municipal turístico o en el ámbito regional donde surge la figura de la corporación o consorcio de desarrollo regional. El consorcio actúa como una instancia de diálogo entre los gobiernos locales, el sector privado y las distintas instituciones de la sociedad civil. Su accionar asume trasladar los eventuales éxitos logrados en la internalización y distribuir los beneficios en el territorio local, para definir prioridades y líneas

acordes con la propia realidad de reconversión productiva, orientación laboral, inversión en infraestructura, protección ambiental, etc. (Tauber, 1999).

La presencia de consorcios y/o corporaciones vinculados directa o indirectamente con el turismo y la recreación, facilita la integración de los centros urbanos. El concepto de consorcio está contemplado en la Ley Orgánica de las Municipalidades - Decreto/Ley 6769/58, cuyo artículo 43 especifica: "podrán formarse consorcios entre varios municipios, o entre una o más Municipalidades con la Nación o la Provincia u otras Provincias para la concreción y/o promoción de emprendimientos de interés común. En dichos consorcios podrán participar personas de carácter privado, físicas o de existencia ideal, que pertenezcan al ámbito territorial del o de los entes estatales que los integren.

Entre las principales actividades que cumplen se pueden mencionar:

- . Fomento y difusión de promociones de la oferta turística de los municipios miembros.
- . Fomento del turismo regional respetando el medio ambiente.
- . Comunicación fluida entre áreas de turismo y producción para facilitar información.
- . Financiamiento y realización de obras públicas y privadas que faciliten el desarrollo turístico.
- . Fomento para la radicación de pequeñas y medianas empresas prestadoras de servicios
- . Posibilidad de asociarse con el sector privado.

En esencia, el Consorcio se presenta como un organismo intermunicipal que ejemplifica una acción de coparticipación y articulación a partir de una concepción regional. Tiende a favorecer y fomentar la participación, tanto del sector público como del sector privado. (6)

Otra forma de articulación responde al ámbito local y requiere una actitud asociativa entre los actores socio-institucionales con interés común, atendiendo el desarrollo de proyectos, la movilización y reorientación de recursos locales y asumiendo roles no tradicionales como gestores del territorio y alternativa de organización social. En este contexto, tanto el sector público como el sector privado y el tercer sector asumen un rol específico y se convierten en los principales agentes de la actividad turística. Si bien, cada uno cumple con sus propias funciones, en las sociedades modernas se considera indispensable la acción conjunta (Lickorish, 1994).

A partir del protagonismo libremente ejercido de cada uno de los sectores, sin interferencias pero reunidos solidariamente, se puede enunciar una política consensuada, seria y definitiva. Favorecer el desarrollo turístico municipal y fortalecer las instituciones vinculadas en forma directa o indirecta con la actividad, requiere revisar, replantear y potenciar las relaciones entre los distintos actores socio-institucionales a través de la investigación, planificación e incorporación de profesiones en turismo en la gestión municipal.

En un esquema de gestión integral, la formulación de políticas públicas y el surgimiento de iniciativas empresariales requiere el consenso social para alcanzar los objetivos aspirados con el desarrollo de la actividad turístico-recreativa, y a su vez el acompañamiento de un marco

institucional y legal que facilite y dirija la actividad. La participación conforma una manera de actuar indispensable para que se organicen los distintos sectores de la sociedad y encuentren un espacio de diálogo que les permita discutir, expresar los intereses y diferencias, confrontar y resolver conflictos y poder alcanzar decisiones de manera democrática. La participación implica una manera de hacer política, pero al mismo tiempo de jerarquizarla y hacerla funcional al desarrollo.

El involucramiento de los actores socio-institucionales en la participación de los procesos de desarrollo del territorio en escala local o regional, no sólo debe ser el resultado de un derecho y del cumplimiento del rol del Estado (alcanzar el bien común) sino que, además, debe generar condiciones para que los recursos económicos locales se retengan a través de inversiones, y el capital externo encuentre límites, pero también condiciones sociales y políticas que aseguren una previsible rentabilidad. Los procesos de concertación y consenso, en el marco de una integración de la organización social en la definición de su propio desarrollo, pueden contribuir no sólo a enriquecer y dinamizar las propuestas técnicas y políticas iniciales, sino que además, las transformaciones que proponga dicho desarrollo sean incorporadas a la propia identidad y carácter de la comunidad, favoreciendo el desarrollo local (Tauber, 1999).

Las políticas de desarrollo local deben involucrar a la comunidad en su conjunto, es decir al sector público, al sector privado y al tercer sector. El Estado en todos sus ámbitos, pero primordialmente en la escala municipal debe asumir la conducción del proceso de desarrollo en su comunidad. La clave de este proceso requiere una mayor profesionalización de las personas que lideran el proceso, un profundo conocimiento de la realidad local y una tecnología acorde para la toma de decisiones.

En palabras de Tauber (1999), una gestión empresarial local basada en la calidad, implica considerar al habitante como un cliente y al funcionario como un gerente, pero esta concepción debe estar acompañada de una actitud distinta basada en la competitividad, el mejoramiento continuo y la búsqueda de satisfacción a los reclamos de la comunidad. Esta situación se logra con el esfuerzo, las herramientas y el trabajo comprometido de cada uno de los sectores que conviven en una comunidad. Por lo tanto, es necesario definir objetivos y prioridades de conjunto adoptando mecanismos basados en la participación, consenso y concertación, así como también, estrategias para alcanzarlos fundadas en el conocimiento preciso y el reconocimiento de fortalezas y debilidades; y además requiere el profesionalismo de los conductores del destino común y de los actores que lo condicionan.

El gobierno municipal no es el único responsable del desarrollo turístico local, ya que en esta actividad intervienen directa o indirectamente muchos actores locales, por ejemplo, comerciantes, empresarios turísticos, prestadores de servicios públicos, entre otros. Sin embargo, el sector público municipal debe asumir un rol orientador de la actividad turística local, basado en una política turística y su correspondiente planificación. Para ello dispone de instrumentos y mecanismos legales que le permiten ejercer una función de contralor de la calidad de los bienes y servicios brindados en su territorio, así como también proteger el medio ambiente natural y cultural. Solo a través de la participación de los actores socio institucionales locales se logrará un desarrollo turístico sostenible.

Notas

(1) La información se desprende de la investigación Centros Urbanos Bonaerenses: Red Turístico - Recreacional, Capítulo Dimensión Socio Institucional, BENSENY, Graciela (2004) (inérito).

(2) En el momento de recolectar los datos en los centros urbanos analizados se detectaron las siguientes estructuras organizativas:

- Azul: Coordinación de Turismo, depende de la Dirección de Cultura, Educación y Turismo.
- Bahía Blanca: Agencia de Desarrollo, dependiendo de la Secretaría de Desarrollo Económico, es una iniciativa municipal basada en la articulación público-privada.
- Chascomús: Secretaría de Turismo y Deporte, es una de las cuatro Secretarías que dependen directamente del Intendente.
- Chivilcoy: Agencia de Municipal de Turismo, dependiendo directamente de la Secretaría de Gobierno.
- Junín: Dirección Municipal de Turismo, depende de la Secretaría de Gobierno.
- Olavarría: Dirección de Turismo y depende de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Pergamino: Dirección de Promoción Industrial y Turismo, depende de la Secretaría de la Promoción y el Empleo.
- Tandil: Dirección Municipal de Turismo y depende de la Secretaría de Gobierno. Posee un Instituto Mixto de Turismo encargado de la promoción del turismo como actividad económica y productiva de la ciudad y la región
- Trenque Lauquen: Dirección de Cultura, Educación, Deporte y Turismo y depende de la Secretaría de Gobierno y Hacienda, además existe el Consejo Asesor Municipal de Turismo, es un ente descentralizado, con funcionamiento ad honorem e integrado por representantes del sector público y privado

(3) Se detectó la presencia de un Sector Privado Turístico directamente vinculado con la actividad en:

- Bahía Blanca: Asociación de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines de Bahía Blanca, Asociación Regional Bahía Blanca de Agencias de Viajes y Turismo y Asociación de Profesionales de Turismo de Bahía Blanca. Instituciones vinculadas indirectamente Corporación del Comercio, Industria y Servicios de Bahía Blanca y la Cámara del Comercio de Bahía Blanca.
- Chascomús: Asociación de Colaboración Empresaria (ACE) Turismo de Chascomús y en forma indirecta Cámara de Comercio.
- Junín: Cámara Hotelero-Gastronómica de Junín y en forma indirecta Cámara de Comercio e Industria de Junín.
- Olavarría: Asociación de Propietarios Gastronómicos de Olavarría.
- Tandil: Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías, Bares y Afines de Tandil; Cámara de Turismo de Tandil y Asociación de Guías de Turismo.

Sector Privado indirectamente vinculado con el turismo (y ausencia de sector específico):

- Azul: Centro de Empresarios de Azul (CEDA).
- Chivilcoy: Centro Comercial e Industrial de Chivilcoy
- Pergamino: Cámara de Comercio e Industria de Pergamino
- Trenque Lauquen: Cámara de Comercio e Industria de Trenque Lauquen y la Sociedad Rural.

(4) Sobre los nueve centros urbanos estudiados solo se identificaron cuatro instituciones representativas del Tercer Sector: TIERRALERTA (Trenque Lauquen), Multisectorial por la Preservación de las Sierras de Tandil (Tandil), Ecoclub y Tellus (Bahía Blanca) compartiendo todas su compromiso por la preservación del medio ambiente.

(5) En los centros urbanos analizados se destaca la articulación de los Sectores Público y Privado en la participación del organismo municipal de turismo en Trenque Lauquen a través del Consejo Municipal de Turismo que actúa como un Ente Descentralizado y en Tandil mediante el Instituto Mixto de Turismo que además reúne a la Comisión Multisectorial por la Preservación de las Sierras de Tandil representando al Tercer Sector.

(6) Los nueve centros urbanos analizados participan en consorcios productivos:

- Azul: integra Consorcio Productivo de Tandil, Azul, Olavarría y Rauch (TOAR)
- Bahía Blanca: forma parte del Corredor Productivo del Sud Oeste de la Provincia de Buenos Aires integrado por los partidos de Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Carmen de Patagones, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Rosales, Coronel Suárez, Daireaux, General Lamadrid, Guaminí, Laprida, Monte Hermoso, Pellegrini, Puán, Saavedra, Salliqueló, Tornquist, Tres Lomas y Villarino y del Consorcio del Corredor Turístico del Atlántico Bonaerense (COTAB)
- Chascomús: forma parte Consorcio Productivo de la Región del Salado (COPROSAL) junto a los partidos de Castelli, General Lavalle, Magdalena, Punta Indio y Tordillo y participa del Consorcio Turístico del Corredor Atlántico Bonaerense (COTAB).
- Chivilcoy: forma parte del Consorcio Productivo Municipios al MERCOSUR integrado por Cañuelas, General Las Heras, General Rodríguez, Luján, Marcos Paz, Mercedes, Navarro, San Andrés de Giles y Suipacha.
- Junín: integra Consorcio Productivo del Nor-Oeste de Buenos Aires (COPRONOBA) junto a los partidos de Junín, Chacabuco, General Arenales, General Pinto, Lincoln y Rojas.
- Olavarría: integra Consorcio Productivo de Tandil, Azul, Olavarría y Rauch (TOAR)
- Pergamino: integra el Consorcio Productivo del Nor Este (COPRONE) junto a los partidos de Arrecifes, Baradero, Campana, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco, Colón, Exaltación de la Cruz, Ramallo, Salto, San Antonio de Areco, San Nicolás, San Pedro y Zárate.
- Tandil: integra el Consorcio Productivo TOAR (Tandil, Olavarría, Azul y Rauch), el Consorcio Regional de Mar y Sierras y el Consorcio Turístico del Corredor Atlántico Bonaerense (COTAB).
- Trenque Lauquen: forma parte de Consorcio para el Desarrollo del Nor Oeste de Buenos Aires (CODENOBA) junto a los partidos de Alberti, Bragado, Carlos Casares, General Viamonte, Hipólito Irigoyen, Nueve de Julio, Pehuajó y Rivadavia.

Referencias bibliográficas

- ACERENZA, Miguel Angel (1984) - Administración del Turismo. Conceptualización y Organización. Volumen I. México, Ed. Trillas - México. Edición 1991.
- BOISIER, Sergio, LIRA, Luis, QUIROGA, Bolívar, ZURITA, Gladis y ROJAS, Claudio (1995), Sociedad Civil, Actores Sociales y Desarrollo Regional. ILPES-CEPAL, Chile.
- BOULLON, Roberto (1990) - Los Municipios Turísticos - Ed. Trillas, México.
- CASANOVA FERRO, Gonzalo (2004), Manual de Derecho Tributario y Turismo - Una perspectiva integral desde la problemática jurídica turística. Editorial Libronauta. Argentina.
- ERBITI, Cecilia (2001), Fortalecimiento de la gestión municipal como oportunidad para el desarrollo local sustentable: el caso de Tandil. Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública, Buenos Aires.
- FILMUS, Daniel (Coordinador), ARROYO, Daniel y ESTÉBANEZ, María Elina (1997), El Perfil de las ONGs en Argentina. FLACSO - Banco Mundial, Editorial Universitaria de La Plata. Argentina.
- GARCÍA DELGADO, Daniel (1994), Los actores sociopolíticos frente al cambio. Una perspectiva desde América Latina. Editorial Docencia. Argentina.
- LICKORISH, Leonard J. (1994), Desarrollo de Destinos Turísticos, Políticas y Perspectivas. Ed. Diana, México
- MANTERO, Juan Carlos (2001), Centros Urbanos Bonaerenses: Red Turístico - Recreacional. Revista APORTES y Transferencias, Año 5 vol 1. CIT UNMdP. Mar del Plata.
- MINTZBERG, Henry (1998), Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. Ateneo, Buenos Aires.
- OMT (1999 a), Guía para Administraciones Locales: Desarrollo Turístico Sostenible. OMT, Madrid, España.
- OMT (1999 b), Agenda para Planificadores Locales: Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Edición para América Latina y el Caribe. OMT, Madrid, España.
- RAMÍREZ GUERRA, Carlos Hernán (1998), Gestión participativa y modernización de la gestión pública. Revista Gobierno, Gestión Pública y Ciencias Política. Chile.
- TAUBER, Fernando (1999), Municipio y Desarrollo, el nuevo desafío. Ed. de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina.