

POSADAS, GESTIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL EN EL MARCO DEL PLAN FEDERAL ESTRATÉGICO DE DESARROLLO TURÍSTICO SUSTENTABLE -2004-.

Marina Niding, Antonio Zamudio, Diana Farías y Ma. de los Ángeles Alonso*

*Docentes e investigadores FHyCS-UNaM

INTRODUCCIÓN

Este artículo intenta exponer los resultados del trabajo de investigación "Turismo, Municipio y desarrollo local, parte II: Posadas" desarrollado durante el período 2003-2004. Su objetivo era diseñar lineamientos de acción tendientes a promover el desarrollo socioeconómico tomando a la actividad turística como medio de dinamización económica, o como coadyuvante de la misma a nivel municipal.

En este sentido, se partió del análisis de las políticas públicas que contextualizan la gestión municipal, se continuó con un diagnóstico del potencial turístico local tanto en lo referido al patrimonio turístico como a la capacitación de agentes locales. En esta etapa de la investigación se realizaron entrevistas a representantes, de los sectores tanto público como privado, con el propósito de conocer sus opiniones respecto al desarrollo de la gestión turística. El proceso de investigación culminó con el diseño de líneas de acción las que, en esta publicación, son expuestas a modo de conclusiones.

POLÍTICAS TURÍSTICAS PÚBLICAS: MUNICIPIO-PROVINCIA- NACIÓN

El denominado Plan Estratégico para la ciudad de Posadas, presentado al iniciarse la nueva gestión municipal en

Marzo de 2004, desde una perspectiva general, daba muestras de un tratamiento más cuidadoso de la problemática turística y por ende de un conocimiento más acabado de la realidad que se pretendía modificar, cuestiones éstas que hasta el momento se encontraban ausentes.

De esta manera el Plan apuntaba a escapar del encorsetamiento que ha reducido a esta ciudad a cumplir la función de "centro de distribución de corrientes turísticas" y a verse a sí misma como "ciudad de paso". Efectivamente, el área Cataratas es la Meca turística de la provincia, destino que hasta el momento se erige prácticamente, como el dueño exclusivo de las expectativas de la demanda.

Ahora bien, esto implicaba la necesidad de redefinir la imagen turística de Posadas, de tal forma de posicionarla en el mercado como un destino turístico. La idea era promover un aumento en el tiempo de permanencia de los visitantes que, consecuentemente, posibilitara la captación de una parte del gasto turístico en el que ellos incurren. Para lograr esta meta el plan se planteaba entre sus objetivos: lograr la diversificación del producto POSADAS a partir de la recuperación y puesta en valor de los recursos culturales y naturales que la dotan de identidad y que son los que permitirían aumentar su competitividad.

En el marco del documento, un componente importante a destacar, es el rol que se le otorgaba al recurso humano local, concebido como "el principal protagonista del cambio". En consecuencia con ello, las líneas de acción a seguir se planteaban en dos direcciones: por un lado, la consolidación de Posadas como destino y; por otro, una fuerte campaña de concientización direccionada a establecer un compromiso de la comunidad con la nueva idea de Ciudad Turística a partir del desarrollo de un sentimiento de pertenencia para con la misma.

Todo lo planteado se enmarcaba en una idea fuerza: la calidad como único camino de diferenciación para el producto turístico que se deseaba posicionar. Esto se plasmaba en tres ambiciosos criterios:

- Calidad en la imagen de la ciudad.
- Calidad en la información.
- Calidad en los servicios.

Entre los resultados esperados se destacaban que: a) a partir de la recuperación, el rescate, la conservación y/o la creación de determinados elementos que hacen al patrimonio de la ciudad de Posadas, se amplíe la oferta oxigenando de esta manera a las alternativas tradicionales; y b) a partir del crecimiento de la demanda, los prestadores se consoliden y den muestras de un mejoramiento sustancial de los servicios y de la importancia de la complementariedad entre los mismos.

A partir de lo señalado la estructura del Plan se compone de seis fases operativas que, a efectos de este análisis, pueden sintetizarse en dos grandes bloques: el diagnóstico de la oferta y el

estudio de la demanda. Ambos estudios constituirían la base de apoyo informativo para el desarrollo del Plan.

Con relación a la oferta, las líneas de acción destacaban la necesidad de un conocimiento exhaustivo de la infraestructura de la ciudad, que es la que brinda la capacidad de soporte para el asiento de la comunidad local y para el adecuado funcionamiento de la planta turística, dado que la llegada de visitantes indica un incremento transitorio de la población en determinados períodos. Dentro de este bloque también se hacía referencia a las políticas vinculadas a la atención particular que merecen los recursos como elementos desencadenantes de la motivación del turista. En ese sentido, eran objeto de las mismas tanto los recursos ya consolidados dentro de la oferta existente, como los atractivos potenciales que deberían estar en las previsiones realizadas por el sistema político para alcanzar los fines destacados al inicio del presente análisis.

Con respecto a la demanda, la atención se centraba en la necesidad de determinar su composición y la detección de las principales motivaciones a efectos de lograr satisfacer su expectativa. De esa manera las acciones se orientaban al logro de la calidad total, mediante el apuntalamiento de las ventajas comparativas a la vez que se intentaría desactivar o minimizar las debilidades del destino.

De lo señalado hasta aquí como ideas centrales, se desprende un grupo de estrategias que guarda estrecha vinculación con: el rol del Estado Municipal

como fuerza propulsora del desarrollo turístico de la ciudad y como incentivador de la actividad privada, a efectos de que ello derive en la generación de empleo; la adecuación de los productos turísticos, redimensionando en especial a los recursos culturales; la incorporación de Posadas como sede de Eventos programados (aprovechamiento del Centro Provincial de Congresos y Convenciones); la diagramación de una política de promoción (esfera pública) y comercialización (esfera privada); y por último, la mejora sustancial de los servicios públicos dependientes de la esfera municipal. Estos lineamientos tornan imprescindible el trabajo conjunto de distintos niveles de la administración pública, dado que en muchos casos los fines trazados superan las competencias de la gestión comunal.

Entre las acciones de gobierno se destacan:

- DISEÑO DE CIRCUITOS TURISTICOS
- CREACION DE UN ACUARIO DE AGUA DULCE
- ORGANIZACION DE EVENTOS LIGADOS A LOS DEPORTES NAUTICOS
- ACONDICIONAMIENTO DEL CAMPING MUNICIPAL
- CENTROS DE INFORMES
- FOMENTAR LOS FESTIVALES POPULARES
- PUESTA A PUNTO DE LOS ATRACTIVOS EXISTENTES
- CREACION DE UN PARQUE DE MITOS Y LEYENDAS

Ahora bien a mediados del mismo año, la Secretaría de Turismo de la Nación presenta el Plan Federal Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable 2004¹ – o

Plan Bicentenario- el cual según lo que en él se explicita:

“surge como una intención de orden político y por ello deberá constituirse en una herramienta fundamental para el diseño de una verdadera política de estado en el desarrollo del sector. Pero además, responde a necesidades concretas de naturaleza técnica: responder a las nuevas exigencias del mercado con estrategias de desarrollo que, capitalizando la experiencia adquirida, oriente las acciones de los actores involucrados, especialmente a nivel nacional.”

Como Objetivo se propone:

“Diseñar una Política de Estado que, sobre la base de un proceso de planificación estratégica que encauce y articule factores dispersos y disociados, permita avanzar en la construcción de las condiciones de competitividad que el sector necesita para lograr sus máximos beneficios.”

Este objetivo se apoya sobre dos ejes centrales a los cuales debe atender:

- Propiciar el desarrollo económico y la inclusión social.
- Preservar el Patrimonio Histórico, Cultural y Ambiental.

Para ello, si bien la Nación determina el encuadre metodológico y el cronograma de todo el proceso los que, en esta etapa de reciente implementación, implican la constitución de talleres (primero en cada provincia y luego con lo obtenido en los talleres provinciales se constituyen talleres por cada región turística del país), el Plan es concebido con gestión descentralizada, tomando a cada región turística como “unidad activa” y en tal sentido como protagonista-responsable de su propio diseño a lo largo de aquél proceso. Según lo remarca el propio Plan se intenta:

En primera instancia, implementar un proceso participativo que contemple varias etapas: diagnóstico, análisis de situación y de posicionamiento; definición

de una misión y función institucional; estudio de escenarios con metodología FODA; análisis de actores; formulación de objetivos, estrategias, metas, indicadores, acciones; identificación y formulación de proyectos consensuados en múltiples niveles: macro, micro, sectorial y regional, atendiendo las urgencias en el corto plazo y respetando las particularidades del mediano y largo plazo; asignación de recursos y presupuesto; responsabilidades; y enunciación de los procesos de acompañamiento, de evaluación y de aprendizajes. Todo lo cual se debe realizar durante un proceso circular y recursivo.

Y en una segunda instancia, pero como resultado de la primera, generar espacios u oportunidades para el establecimiento de redes sociales que, basadas en una amplia capacidad de vinculación y voluntad de cooperación, permitan que estos procesos de participación y consenso sean a futuro auto sustentables.

Los nuevos horizontes de posibilidades que abre el diseño del Plan Bicentenario -recién descripto-, imprimieron un nuevo dinamismo al sector turístico provincial. El Organismo rector del turismo provincial -Subsecretaría de Turismo de Misiones-, respondió a los lineamientos emanados de la Nación para la implementación de la primera etapa del mencionado Plan. Como indicador de este nuevo dinamismo basta mencionar que, con excepción precisamente del Taller de Posadas, la forma en que los sectores vinculados al turismo provincial respondieron a la convocatoria efectuada

por dicho Organismo para comenzar el trabajo en los talleres.

Los talleres en la Provincia se organizaron por "microregiones". Participaron en ellos representantes del empresariado, de instituciones académicas y/o profesionales vinculadas al turismo y del sector público local. Una vez cumplido el cronograma y obtenidos los resultados en cada microregión, el 26 de octubre del año pasado, se realizó el plenario provincial en la ciudad de Posadas. En este plenario se plantearon las potencialidades y los conflictos² que, a modo de diagnóstico turístico provincial, se iba a presentar en el plenario de la región del Litoral para cada uno de los campos de actuación³ (Desarrollo de la Oferta, Gestión de la Calidad, Mercados y Promoción, Inversiones públicas y privadas-Financiamiento) determinados metodológicamente en el encuadre del plan.

Gestión turística municipal y políticas públicas

En los párrafos que siguen, se contrastan -en primer lugar- los criterios expresados en el marco teórico con la información obtenida, a efectos de evaluar las competencias de los sectores tanto público como privado para el logro del desarrollo local a partir del turismo, para luego -en segundo lugar-, proceder a aplicar la matriz D.A.F.O. Para efectuar esta tarea se procedió a:

- a. el análisis de los datos recabados durante el diagnóstico, y la

contrastación de éstos con los propósitos del Plan formulado por el Municipio de Posadas y

- b. el análisis de las competencias⁴ que posee el municipio, a partir de la información obtenida mediante entrevistas a representantes del sector público, tanto municipal como provincial, responsables directos e indirectos del desarrollo de la actividad turística.

Competencias del sector Público Municipal

-como planificador del desarrollo turístico:

Es competencia del gobierno local la creación de sistemas de planificación integral. La planificación desde esta perspectiva debe ser entendida como una estrategia de acción encaminada al logro de los objetivos fijados en ella; planteada como proceso participativo y sustentada en un proyecto político. (Martínez Guarino, 1991). A continuación responde quien fuera, al momento de la entrevista, coautora del Plan estratégico de la ciudad y responsable del sector turístico municipal – hoy ajena a la gestión a partir de su renuncia:-

Desde que asumí el 10 de diciembre de 2003 <...> nos pusimos a armar el bosquejo general. Una vez que tuvimos las ideas fuertes definidas llamamos a la Cámara de Turismo de Misiones, a AMBRHA, a la AMAT, a la Cámara de Comercio, al Colegio de Profesionales y a los clubes deportivos, para comentarles cuáles eran los lineamientos que nosotros estábamos tomando, para ver si les parecían correctos y para que ellos mismos también pudieran formular en el documento sus propias ideas, las propias. Con lo cual el Plan Estratégico

resultó de un trabajo conjunto entre el sector público y privado. (FUNCIONARIA 1 DE TURISMO MUNICIPAL)

Al interrogar a la entrevistada acerca de las acciones llevadas a cabo desde la presentación del Plan responde:

Cuando yo entré pedí que me dieran registro, inventarios, antecedentes y me dieron una carpeta de menos de un cm. en la que no había ningún tipo de estadística, no había absolutamente nada. Con lo cual en el Plan se prevé realizar un relevamiento exhaustivo de atractivos, servicios, de productos, etc. Por otro lado el Plan estratégico de Posadas prevé una serie de acciones más grandes, que ya están empezando a tomar forma. Por ejemplo, para el verano tenemos planeados cuatro balnearios en la ciudad para cubrir las demandas de la gente de aquí. Las dos del centro ya existen, una no está habilitada. La Heller y la Itá-curubí, otra en el refugio San Lorenzo en Villa Lanús, y otra en la zona oeste cerca de Villa Cabello. Para esto se hicieron todas las previsiones de inversión en cuanto a la recuperación de la costa, con arena, quinchos, etc. Estos son los avances a grosso modo que te puedo dar.

A continuación, a propósito de la misma inquietud, el actual funcionario municipal de turismo en ejercicio, hace referencia a la paralización de las acciones previstas en el Plan Municipal:

En principio se había elaborado un plan de desarrollo estratégico que quedó paralizado por unos problemas institucionales que tuvimos <...> (FUNCIONARIO 2 DE TURISMO MUNICIPAL)

Ahora bien, dado que no ha llegado al dominio público un plan alternativo, el único Plan presentado en lo que va de la gestión municipal es al que se referencia en este trabajo como Plan estratégico de turismo para la ciudad de Posadas (2004). A continuación, dos de los entrevistados responden, en forma coincidente, acerca de lo que consideran la mayor debilidad de Posadas:

<...> lo mas complicado para vender Posadas, es una casi ausencia de atractivos puestos en valor. Los pequeños lugares de

interés no alcanzan para motivar un viaje a Posadas, más allá de aquél de paso cuando vas a Iguazú o en verano hacia Brasil y que tampoco motivan una estancia mayor a una noche. (FUNCIONARIA 1 DE TURISMO MUNICIPAL)

Creo que el principal problema es no tener un atractivo fuerte que retenga al turista con alguna actividad, más de un día o de un pernocte en la ciudad, porque Posadas es una ciudad que recibe y distribuye turistas. Sin embargo se notó una creciente en la actividad privada cultural y también, desde esta gestión, apoyamos todo lo que podemos en espectáculos y todo lo que es nuestro arte y nuestra cultura <...> Cultura hace eventos gratuitos en diferentes barrios y también en la costanera. (FUNCIONARIO DE CULTURA MUNICIPAL)

Efectivamente, si bien los recursos culturales con los que cuenta esta ciudad, no tienen en sí una alta jerarquía (0: CICATUR) como para atraer a los viajeros de otros lados, podrían contribuir a que permanezcan más tiempo o pernocten más de una noche en la localidad. Pero para ello se requiere una adecuada "puesta en valor" que les posibilite integrarlos a los demás recorridos y actividades que ofrecen las agencias de viajes. A partir de ello se considera necesario realizar ciertas consideraciones:

El Plan se propone responder "a las nuevas motivaciones de la demanda turística ofreciendo sus ventajas comparativas, que indudablemente pasa por el desarrollo del TURISMO CULTURAL, a la vez que diversifique y complemente a la oferta del principal producto turístico de la Provincia, que como es bien conocido son las CATARATAS DEL IGUAZU <...> partiendo de una premisa de absoluto cumplimiento: la CALIDAD <...>" Para ello contempla que: "<...> cualquier actuación futura relacionada con

actividades turísticas se base en los siguientes criterios: Calidad en la imagen de la ciudad, Calidad en la información <...>".

En relación a este planteo, sólo basta señalar dos cuestiones, una referida a la oferta y otra a la demanda de turismo cultural. La primera, pretende advertir sobre una serie de cuestiones que requieren considerarse previas a su implementación: dimensionar objetivamente los atractivos culturales con los que cuenta hoy la ciudad; evaluar el estado de deterioro en el que se encuentran; y finalmente determinar lo que se requiere para el reacondicionamiento (en términos cuanti y cualitativos). La segunda, recomienda profundizar en estudios relativos al perfil del turista cultural y considerar muy especialmente las expectativas y requerimientos del turista cultural específico.

Si bien el Plan contempla el reacondicionamiento de los atractivos museográficos, la recuperación del Palacio del Mate para convertirlo en un Museo Interactivo, la conversión de los Ferrys en centros culturales, la realización de un Mercado Artesanal, la creación de un Parque de Mitos y Leyendas que estaría localizado en la intersección de la Av. Costanera con la Bajada Vieja; transcurrido más de un año desde su formulación, aún no se inició proceso alguno que de muestra que la actual gestión se encamina en esa dirección. Si en cambio hubo fomento de festivales populares, eventos que están dirigidos más para la recreación de los residentes que para atraer turistas.

Es interesante contrastar las opiniones anteriores con lo que a

continuación expresa otro entrevistado, para quien el principal problema es la inexistencia de las políticas turísticas entre las prioridades de la agenda del gobierno municipal.

Los principales problemas que debe enfrentar para transformarse Posadas en un lugar turístico, no está centrado en la infraestructura ni en los servicios, sino fundamentalmente en la definición de lo que implica generar un modelo de desarrollo basado en este tipo de actividad, y en el cual el protagonismo del estado es ineludible, tanto en la prioridad que fije para la problemática en la agenda de gobierno, como en la articulación de acciones que tiendan a articular un producto que por hoy se halla disperso e inconexo. Es paradójico que se insista desde el discurso institucional sobre la necesidad de transformar a Posadas en una ciudad turística, y no hay una sola acción que demuestre tal convicción y decisión. Cuando haya una correlación coherente entre ambos aspectos, recién se podrá comenzar a pensar en el desarrollo turístico. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

Ahora bien, el documento analizado además de proponer la creación de un circuito que contenga los recursos culturales, propone otro vinculado a los recursos naturales (Río Paraná, costanera, y aquellas actividades que en torno a éstos se desarrollen). Para ese fin se plantea incentivar la inversión privada orientada al desarrollo de servicios turísticos ligados fundamentalmente al río. Dice al respecto:

"Un ejemplo concreto sería la implementación de un catamarán que recorra el río, brindando así vistas panorámicas de la ciudad. Dentro de este mismo servicio se podrían brindar otros complementarios, como por ejemplo el de comida. En tal sentido, ya se han mantenido reuniones con los clubes náuticos de la ciudad <...>".

También ligado al aprovechamiento del Río Paraná, postula organizar eventos que promuevan la práctica de deportes náuticos y reacondicionar el Camping Municipal. Respecto de los eventos dice

textualmente: *"Las ideas se desarrollan fundamentalmente en torno a jornadas o festivales ligadas al río, SEMANA DEL RIO: actividades desarrolladas en el ámbito de la costanera, el club de Yates, el Pirá Pitá, el Camping Municipal, etc., que motiven el desplazamiento hacia la localidad de pescadores, deportistas náuticos, etc.". Y con relación al camping se plantea: "realizar aquellas obras de puesta en valor <...>, fomentando de esta forma el turismo de bajo costo, como así también brindar al posadeño un lugar familiar, digno y limpio. La idea desarrollada para el año 2004, es la de unificar el espacio comprendido desde el Brete hasta la playita Itacurubi inclusive, integrando el camping a espacios recreativos para locales, el desarrollo de deportes playeros y acuáticos, así como la complementación con el área de eventos que promueva la realización de shows familiares."*

Si bien las propuestas resultan sumamente interesantes, caben algunas consideraciones: parece desconocerse, en primer lugar, el estado financiero de los clubes y el escaso margen de gestión que poseen para tales eventos si no disponen de ayuda económica; en segundo lugar, la necesidad de capacitar al personal gastronómico para elaborar platos regionales fuera de su rutina laboral y, en tercer lugar, la suerte que correrá el Camping a partir de 2008; de cualquier modo, en lo que va de la gestión no se han iniciado acciones que tiendan a concretar estas formulaciones contempladas en el Plan.

-Como administrador:

El municipio, de hecho es actor en

la faz operativa: ofrece el ámbito, que es la base constitutiva del producto turístico y es el espacio en el que se desarrolla la actividad. A través de su accionar también lo va creando y modificando, lo hace a través de los bienes que él administra, tanto los del dominio público como los del dominio privado que posibilitan la existencia del producto. Efectivamente: rutas, caminos, plazas, playas, parques y reservas, museos, monumentos, cursos de agua, puertos, terminales de transporte, centrales eléctricas, plantas potabilizadoras y depuradoras de líquidos, hospitales, etc. posibilitan la base para la conformación del producto turístico. Estos son bienes ubicados en un ámbito o espacio cuyas formas de uso las define el Municipio (Capece, Gustavo, 1997). En este sentido, se consultó acerca de las acciones tendientes a "atacar" el progresivo deterioro de los atractivos municipales, los entrevistados respondieron:

Bueno, la idea que tenemos nosotros es atacar esa debilidad. ¿Cómo? Poniéndolos en valor, esto significa una inversión pública grande. Se está trabajando en conjunto con el sector privado, estamos manteniendo reuniones semanales. En definitiva, ellos nos pueden guiar, indicar básicamente hacia dónde conviene invertir, orientar en el sentido de no incurrir en una mala inversión. Invertir en aquellos atractivos que tengan potencial para generar actividades que para el sector privado le signifiquen al menos la retención del turista en Posadas como mínimo dos noches. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Desde esta gestión tratamos de potenciar otros espacios, en el Parque de la Ciudad plantamos más de 4000 plantas y flores que creemos que en un par de años va a ser un atractivo muy grande por el diseño que va a tener. Allí las familias tienen la oportunidad de ir y practicar todo tipo de deportes. Estamos potenciando la creación de pistas de atletismo, cartódromos y diferentes asociaciones que pueden aprovecharlas. También todo lo que tiene que ver con lo botánico, recuperando un bosque de árboles nativos, recuperamos todas las instalaciones

sanitarias del Parque, hay alquileres de caballos y otros atractivos que pueden potenciar la actividad allí. Si bien no ha concurrido mucho turismo, para la ciudad es importante.

También se ha puesto un gerenciamiento de la costanera y el Parque Paraguayo, un sector municipal encargado del cuidado. Se concesionó la playita Itá-Curubí, para que tenga una buena atención al público. Se recuperó el camping municipal, se hicieron nuevas instalaciones, etc.

Otro lugar que estaba abandonado y se recuperó, fueron los viveros y el Jardín Botánico, se ha vuelto a parquizar y pintar todo. También allí está previsto construir un parque temático religioso con un gran Cristo, para que puedan concurrir todas las comunidades religiosas. Que sea un punto de referencia para mirar los accesos a la ciudad, el río, o sea un punto estratégico a nivel físico.

Con respecto a lo cultural, seguimos potenciando todo lo que es la muestra de artes plásticas, el Museo Municipal no cerró en ningún momento, pero se refuerza en temporada. La idea es que sea obligatorio que las exposiciones reúnan a artistas locales y reforzamos este verano con una muestra de "mates", porque como estamos en el Palacio del Mate, nuestra casa, hicimos una exposición con el apoyo de una yerbatera (Rosamonte) que proveyó de yerba, mates, bombillas y un video sobre la elaboración de la yerba, para que el turista pueda conocer. (FUNCIONARIO DE CULTURA MUNICIPAL)

Siempre partiendo de que Posadas no es un destino turístico en sí mismo, en principio el ordenamiento de la ciudad, me parece que debería encaminarse a la recuperación del patrimonio natural, arquitectónico e histórico (x ej. Edificios como el Savoy) <...> puesta en valor de la gastronomía regional, etc. (FUNCIONARIO DEL TURISMO PROVINCIAL)

En relación a este último punto el siguiente entrevistado alude a la falta de código que regule el crecimiento urbano:

En términos concretos Posadas mal administra uno de sus únicos capitales que podría ser el eje de la explotación turística, el Patrimonio Arquitectónico de Histórico; carece de un Código de Regulación del crecimiento urbano que se estructure en base al desarrollo turístico. Teóricamente en cualquier régimen de regulación urbana, se parte de la Protección, Conservación y Rehabilitación del Patrimonio Arquitectónico, que define un punto clave de su casco histórico. De no existir esa regulación el patrimonio se pierde en lo desorganizado del

proceso de modernización urbana. A partir de este error, se desencadena la imposibilidad de articular de manera concreta una política turística local. Posadas, a pesar de su rica y prolongada historia, es una ciudad sin identidad urbana, hecho que entorpece su lectura y pierde su capital más importante, ya que sus recursos naturales, salvo el Río Paraná, son pobres, si se los compara con el resto del territorio provincial. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

-Como promotor y gestor del desarrollo turístico:

En este sentido, el organismo municipal es el responsable de diseñar políticas de desarrollo capaces de estimular las inversiones necesarias, no sólo de capitales externos, sino también las de las organizaciones de la comunidad (gremios, asociaciones, instituciones sociales, etc.).

El Plan estratégico municipal postula: "pasar de una planificación reguladora a una planificación promotora que refuerza la participación privada". Sin embargo, durante los talleres -el de Posadas y el correspondiente al Plenario Provincial-, los participantes destacaron la ausencia de políticas que alienten a los privados a incursionar en actividades capaces de retener al turista en la ciudad, señalándose en este sentido que la escasa reinversión que se hace en la provincia siempre prioriza a los destinos turísticos más consolidados.

A este punto se refieren las opiniones contrapuestas de los entrevistados, las primeras de ellas aluden a lo que ocurre en la realidad, en tanto que la última se refiere a lo que "debería hacerse":

El impulso en este sentido estaría dado por la concreción del Plan estratégico. Pero la realidad es que hoy no existen posibilidades

de parte de la Intendencia de hacer algún tipo de exención impositiva, porque la Intendencia no cobra impuestos, tiene tasas, el pago de un servicio que es distinto de un impuesto como el IVA. En verano se realizó una campaña para poner al día a los contribuyentes, por ahora lo que se está haciendo es intentar recaudar. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

La Municipalidad de Posadas más allá de la relación que tenga con los privados como contribuyentes a los cuales la municipalidad les devuelve servicios, no cobra impuestos como cobran otros entes nacionales. La municipalidad cobra tasas que se invierten en alumbrado público en recolección de basura, en el arreglo de las calles; una parte muy mínima va a lo que es promoción turística. Nosotros creemos que promocionando al turismo se van a reactivar muchos sectores de la ciudad, sobre todo el comercio. (FUNCIONARIO DE CULTURA MUNICIPAL)

Básicamente apoyamos a todo emprendimiento que tenga que ver con la actividad. Se lo apoya con exenciones de impuestos en casos particulares, o para casos de emprendimientos más pequeños le damos todo el apoyo. Ej. Se le otorga un subsidio para algunas actividades, se le brinda sonido si es necesario, o se le brinda folletería, se le ayuda con eso, si necesita alguna habilitación también. (FUNCIONARIO 2 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Para finalizar este punto, es interesante considerar lo expresado por el siguiente entrevistado:

De la información disponible no existen planes, programas o líneas de acción que permitan poner en evidencia si el Municipio favorece la inversión en el sector, bajo cualquiera de las modalidades planteadas en el interrogante. Las acciones en general se reducen a producir por administración propia, algunos eventos que ni siquiera son adecuadamente explotados turísticamente de manera sistemática y planificada. Un ejemplo de ello es la carencia de promoción como recurso a la Estudiantina, la cual es exhibida como un evento de interés pura y exclusivamente local, y más aún como actividad que involucra solamente a un sector particular de la sociedad posadeña: la comunidad educativa. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

-Como concertador:

Como se señalaba al hablar de la planificación, el Estado municipal debe

adoptar un comportamiento estratégico, lo que significa que para promover el desarrollo mediante el turismo, debe consensuar con las otras partes involucradas, quienes al igual que él, tienen derechos, responsabilidades y obligaciones. Es decir le compete la elaboración de políticas de concertación con las organizaciones no gubernamentales, promoviendo su doble papel de oferentes y usuarios. A este respecto se transcriben los siguientes comentarios de los entrevistados:

Bueno como ya dije, el Plan estratégico fue resultado de la concertación con los representantes (Cámaras, Asociaciones como AMBHRA, CATUMI, AMAT, etc.) del sector privado. Luego de esa instancia, puntualmente en verano, hemos realizado algunas acciones conjuntas, por ejemplo, cuando se organizó el tradicional cruce del río Paraná se trabajó en conjunto con agencias de viajes. Partiendo de esa base, como ya veníamos trabajando desde enero 2004, tuvimos tiempo suficiente como para ir armando este tipo de actividades en conjunto que fundamentalmente se llevaron a cabo en Semana Santa. Es decir, existen políticas de concertación con el sector privado.

La relación no es tan fácil con otros niveles del sector público... Hacia adentro de la municipalidad es bastante complicada mi situación, yo entré como técnica, yo no soy una persona que vino de campaña; entonces eso significa que no tuve una relación demasiado sencilla de entrada, sin embargo hay directrices bastantes fuertes que el resto de los sectores de la municipalidad tienen que cumplir en función del Plan Estratégico. De hecho, cuando se lanzó el Plan Estratégico, primero se presentó ante todo el gabinete, desde directores hacia arriba, de forma tal que todos los sectores de la municipalidad estén enterados de cuál era la intención de trabajo para que se pueda coordinar con ellos. En lo que respecta a las relaciones con el sector público a nivel provincial, te diría que ha funcionado muy bien, de hecho, también el plan estratégico fue consensuado con la provincia y se lanzó en forma conjunta. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Tenemos estrecha relación con el sector privado, tenemos reuniones periódicas con las distintas asociaciones y se charlan temas de mutuo interés. Las acciones más

inmediatas que se llevaron a cabo son las casillas de informes, todo lo que se refiere a atención al turista y se hicieron reuniones para llevar adelante proyecciones a futuro de diversas actividades. (FUNCIONARIO 2 DEL TURISMO MUNICIPAL)

A juzgar por la realidad y considerando las debilidades estructurales para el desarrollo turístico, se manifiesta una marcada desarticulación de metas, propósitos, recursos y acciones, tanto entre las jurisdicciones del sector público (Provincial y Municipal), como de estos con el segmento de la actividad privada. No se logra organizar y estructurar un producto coherente desde el punto de vista turístico. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

-Como normatizador y regulador:

En estrecha relación con el ítem anterior, otra de sus responsabilidades indelegables es la de normatizar y fiscalizar que la norma se cumpla. La incidencia del turismo en la economía, la cultura, la educación, la salud, la promoción, la comunicación y el medio ambiente, exige del sector público municipal en forma consensuada con el sector privado y el social, una política de regulación a fin de arbitrar y moderar los conflictos que suelen generarse en la actividad turística: regulando el uso del suelo, clasificando el espacio urbanizable, concediendo o denegando licencias para el desarrollo de actividades y realización de obras, ordenando el espacio para evitar incompatibilidades de uso. Consultada acerca de si la municipalidad ejerce la fiscalización en las empresas, la entrevistada responde:

No, el contralor que se hace desde la municipalidad tiene que ver con un contralor comercial. Si están en orden desde el punto de vista de las tasas que tienen que pagar. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Competencias del Sector Privado Municipal

-Como principales cogestores de la calidad total:

La calidad de un destino turístico depende de la calidad de cada uno de los componentes de los productos ofrecidos. En este sentido tienen competencia directa los prestadores de servicios. Como bien se formuló en el Plan Estratégico de Turismo de Posadas, existe una relación recursos-calidad. En este sentido el Plan continúa explicitando los puntos de contacto entre ambos:

"La defensa de la calidad del patrimonio urbano debe instrumentarse en el marco de la participación de los agentes económicos y sociales <...>" "Este planteamiento implica a dos ámbitos bien diferenciados pero que deben confluir en la misma dirección, el ámbito empresarial y el ámbito del sector público.

Desde el punto de vista del ámbito empresarial, la estrategia se traduce en la gestión de los recursos de la empresa basada en el concepto de la calidad total, y supone una nueva cultura empresarial. El punto de partida es la búsqueda de la satisfacción del turista como vía para alcanzar ventajas competitivas duraderas. Por ello constituye un factor estratégico de competitividad.

El otro ámbito es el relativo al sector público. Si la empresa adopta como guía de actuación la excelencia del servicio al cliente, esto tendrá un efecto positivo sobre el grado de satisfacción del turista, pero esta satisfacción también viene condicionada por la calidad del entorno urbano o de la zona turística. En consecuencia, también el sector público debe mejorar el entorno turístico y la prestación de un conjunto de servicios públicos."

Ahora bien, como se indicó anteriormente, un componente central de la calidad lo constituye precisamente la cualificación de sus recursos humanos, aún cuando este aspecto ya ha sido desarrollado en la fase anterior, parece

oportuno resaltar algunas opiniones que al respecto manifestaron representantes del sector privado.

En este sentido, algunos empresarios reconocieron que la capacitación del personal de sus emprendimientos podría mejorar la calidad de los productos que ofrecen. Pero, en general, cuando aluden a los destinatarios de tal capacitación la acotan al personal de contacto con el turista o a quienes desarrollan tareas de tipo operativas; es decir en ninguna circunstancia se hace explícita la necesidad de capacitar los niveles gerenciales.

Sin embargo, a pesar de este parcial reconocimiento por parte de los empresarios, responsabilizan al Estado en otros aspectos de magnitud similar en la gestión de la calidad, como es el caso del estado en que se encuentran los atractivos. En coincidencia este planteo se expresa el siguiente entrevistado:

Evidentemente existen recursos urbanos suficientes para pensar que las acciones debieran estar orientadas a crear condiciones propicias para que el Patrimonio Cultural pueda ser un recurso de potencialidad turística, como también orientar al municipio respecto de la importancia del mismo en la construcción de la identidad local y la posibilidad que promovería en el desarrollo del turismo cultural. Se debería promover la progresiva toma de conciencia sobre el valor y significación social que tiene el Patrimonio Cultural como fuente identitaria entendiendo en ello el Patrimonio Arquitectónico - Urbano, Histórico, Arqueológico, Documental, Museístico, Etnográfico, Artístico, Paisajístico etc. y aquellos bienes asociados a lo intangible las expresiones estético creativas (Música, danza, teatro, literatura).

En lo que respecta a la responsabilidad institucional de la Subsecretaría de Cultura, como organismo de aplicación de la ley 1280/80 de protección del Patrimonio Cultural, se han dispuesto acciones que tienden a preservar y proteger el Patrimonio Arquitectónico, desde la perspectiva que plantea el sentido del mencionado

instrumento jurídico, es decir a través de las restricciones tendientes a su protección; aunque le cabe a la jurisdicción municipal diseñar un plan para la administración y gestión del mismo. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

Pero para no abundar nuevamente sobre evaluaciones ya efectuadas y asumiendo que efectivamente la calidad total involucra necesariamente a todos los actores –tanto públicos como privados-, se abordarán otros aspectos que son también inherentes a la calidad en la gestión turística.

Como se señaló anteriormente, durante el desarrollo de los talleres –ya mencionados-, en lo relativo al tema Desarrollo de la Oferta y al tema Mercado y Promoción, el principal conflicto planteado fue lo que los participantes pertenecientes al sector privado, entendieron como la ausencia de políticas de diversificación de la oferta. En este sentido se afirmaba que el sector privado estaba condicionado a restringirse a los recursos tradicionales, quedando Posadas de este modo excluida del circuito turístico provincial o con escasas posibilidades de participación. No obstante se visualizaba como gran potencialidad, la alternativa de especializarse en la organización de eventos para aprovechar las instalaciones del Centro de Convenciones.

Otra cuestión, que a criterio de los asistentes pertenecientes al sector privado, se transforma en un limitante para Posadas, es la escasa frecuencia de vuelos que llegan a Posadas los que a su vez son de cabotaje, problemática que se suma a la de frontera donde los trámites migratorios para quienes desean hacer turismo se tornan sumamente tediosos. Acerca de

este punto responde uno de los entrevistados:

Existe un comité mixto que trabaja hace tiempo para solucionar los grandes temas referidos a la optimización del desplazamiento de bienes, vehículos y personas desde y hacia Posadas y toda la provincia por nuestros pasos fronterizos. Se trabaja en el mejoramiento de los accesos a Posadas – continúan las obras de la costanera – etc. (FUNCIONARIO DE TURISMO PROVINCIAL)

También en el orden de la calidad de la oferta, se puntualizan cuestiones tales como la falta de: higiene urbana, limpieza de las alcantarillas y desagües, poda adecuada de los árboles, arreglo de calles y veredas, ordenamiento efectivo del tránsito urbano, inversión en infraestructura en general y pavimentación en particular - dado que la existente ya resulta insuficiente-, etc.

Competencias compartidas entre el sector público y privado del municipio

-Como promotores de la Imagen Corporativa del destino turístico:

Un destino turístico se pone en el mercado a través de folletos, videos, posters, etc. que muestran imágenes acompañadas de mensajes, cuyos contenidos pretenden satisfacer el perfil de utilidades perseguidas por la demanda específica. A este respecto se refiere la siguiente entrevistada:

Por lo pronto, lo que hemos hecho son impresiones de folletos. Por ejemplo, en verano hicimos una campaña hacia el interior. Para Semana Santa se imprimió un nuevo folleto de Posadas que fue distribuido en las Subsecretarías de Turismo de otras Provincias, apuntando fundamentalmente al Turismo interno, o sea, nacional. Por otro lado, hemos tenido oportunidad de compensar deudas con Página 12 por las cuales hemos sacado ya dos páginas, contando cuáles son los atractivos con

algunas fotos, se ha invertido en promoción en revistas turísticas. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Lograr una imagen identitaria de un producto turístico que incluye entre sus componentes subproductos de tan distinta especie (servicios, actividades, naturaleza, cultura, sociedad, etc.), exige como principio la participación en su diseño de toda la comunidad del destino turístico o, al menos, de los agentes directamente involucrados en la actividad. Conviene recordar en este sentido que la imagen que se dirige al cliente no sólo "habla" del producto sino también de sus productores.

En este sentido, mientras en el Plan Estratégico Municipal se formula que "Crear una imagen de Posadas como ciudad turística debe ser el centro de las actuaciones en el campo de la comercialización (Privado) y de la promoción (Público)", los participantes del sector privado le señalan al municipio la falta de estímulos para constituir formas o figuras asociativas que faciliten la promoción. Sin embargo algunos de los entrevistados municipales refieren:

Estamos cerrando un trato con la gente de la revista "Agencia de Viajes", vamos a sacar una página conjunta entre la gente de la municipalidad y las empresas privadas que quieren adherirse. Ya está aprobado el proyecto y cada empresa va a hacer un aporte. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Desde la Municipalidad apoyamos con folletos, la promoción y la participación en diferentes eventos. Se le da participación a la actividad privada en el material de información, casino, los ferrys, el club de golf incluye lista de hoteles, planos del microcentro con referencias. A las empresas se les permite usar el logo para ubicarlas. Se vende la estudiantina, se hizo un esfuerzo muy grande por poner una fecha fija, pero es difícil combinar con la asociación de estudiantina, por eso es difícil vender la estudiantina si no se tienen claras las reglas

del juego. Sumado a esto entregamos volantes con diferentes circuitos que hacen eje en la ciudad de Posadas. (FUNCIONARIO DE CULTURA MUNICIPAL)

Aún cuando, durante el desarrollo de la fase anterior se ha explicitado abundantemente la falta de capacitación de los recursos humanos destinados por la municipalidad a la promoción de la ciudad y a orientar al visitante en las casillas de informes generadas al efecto, se transcribe lo que los entrevistados destacan sobre este tema:

La promoción se realiza en la carpa turística, en las casillas de informes de la terminal de ómnibus, en el Parque Paraguayo y en diferentes eventos especiales que se hacen. Siempre estamos presentes en todo tipo de eventos. Con recursos mínimos se hicieron almanaques, siempre tratando de vender como punto fuerte la costanera y a partir de ahí otros atractivos. Tenemos folletos para las distintas temporadas. También estamos en el Diario Ámbito Financiero, en los medios nacionales, sólo en los que podemos hacer canjes publicitarios, no se ponen recursos de la municipalidad.

Yo desde Cultura he promocionado mucho a través del canal Puls Satelital a las bandas locales y el "Museo Municipal". También estamos en constante comunicación con Cultura de otras provincias con las que hacemos intercambios y eso favorece también las visitas desde el interior del país. (FUNCIONARIO DE CULTURA MUNICIPAL)

A través de todas las casillas de informes de Posadas en temporada alta y baja y en los demás lugares de la provincia, se distribuyen publicaciones de nuestra folletería especificando los atractivos de la ciudad acompañados de un mapa con las ubicaciones. (FUNCIONARIO 2 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Otro aspecto de vital importancia para un destino turístico es la información suministrada a través de carteles y letreros indicadores. En este sentido el sector privado plantea además que, a la falta de una adecuada promoción de la ciudad y a la inexistencia de guías turísticas cuya lectura pueda orientar al visitante, se

agrega el problema de la mala señalización con que cuenta Posadas en particular y la provincia en general y su falta de homologación. Deficiencias, todas ellas, que contribuyen negativamente a la imagen del destino. A este respecto se refiere el siguiente entrevistado:

Posadas es una ciudad desorganizada en términos prácticos, ya que de no ser por la presencia de una asistencia profesional, los visitantes andan errantes en la ciudad, sin saber a ciencia cierta donde ir. No tiene cartelería informativa, la señalización de los sitios, lugares o monumentos significativos es precaria, cuando no inexistentes. La atención a los turistas es mala, en cuanto a la calidad de la información, etc. Mucho se ha hablado de la reestructuración urbana, el cuidado del patrimonio arquitectónico, el diseño de planes y políticas estratégicas, de constituir a la ciudad de Posadas como eje de un nuevo tipo de turismo, al que simplícadamente denominan "Turismo Cultural", sin embargo desde los diversos sectores no pueden plasmar propuestas concretas. Para revertir esta situación debe estar orientado a un cambio de mentalidad respecto a la significación y valores agregados que tiene la explotación turística, tanto por parte del estado como de los sectores indirectamente vinculados a la actividad. No es un problema de folletería, de casillas de información, etc., es definir el estilo con que Posadas participará dentro del marco de las políticas de desarrollo de esta particular manifestación de la actividad económica. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

Ahora bien, además de la presencia obligatoria de un Organismo municipal —a través de las Casillas de Informes— que sea el encargado de orientar al turista cuando arriba a la localidad entregándole información sobre los sitios de interés turístico, la promoción del destino debe hacerse acercando el producto a los centros emisores, es decir a los lugares de los cuales proviene la demanda. En ellos se deben entablar negociación con los operadores que venden los paquetes a los destinos turísticos. A este respecto se refieren los siguientes entrevistados:

Lo que hicimos el año pasado por primera vez fue presentar a la ciudad de Posadas en la FIT (Feria Internacional de Turismo) de Buenos Aires. También tenemos promoción en distintos medios gráficos. Para Semana Santa sacamos un informe para promocionar a la ciudad como el "Portal al Paraíso" que es nuestro slogan. (FUNCIONARIO 2 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Lograr la satisfacción del consumidor como premisa de la calidad total, implica asegurar que durante el proceso que va desde la forma utilizada para comunicar las características del producto al mercado, hasta la consumación por parte de la demanda, no se produzcan brechas. La imagen que genera un slogan —en este caso "Portal del Paraíso"—, obliga a comprometer a todo el destino turístico de tal modo que el original, es decir ese destino se corresponda a la copia es decir a la imagen-mensaje-producto. En otros términos, el producto imaginario que ofrece debe coincidir lo más acabadamente posible con el producto imaginario que el cliente desea comprar, el que a la vez debe corresponderse con el efectivamente consumido.

Sin embargo, el producto imaginario generado por tal slogan no se corresponde con la realidad de la Posadas turística, como bien señalaron durante el Primer Encuentro de Cámaras y Asociaciones de Turismo de la Provincia de Misiones y norte de Corrientes, representantes del sector privado al reclamar al municipio la ejecución de un conjunto de acciones tendientes a "descubrir la cara turística de la ciudad ya que Posadas es la puerta de entrada a la provincia.". Ello apuntaba a que la calidad de los productos que las empresas pueden ofrecer, se ve condicionada no sólo por la mala atención

que recibe el turista en los sitios visitados, sino también, por el estado de abandono de la mayor parte de los recursos. También a este respecto se refiere el próximo entrevistado:

Posadas es una ciudad sin una oferta clara, definida y decorosa que tienda a promover de manera decidida el turismo, ni siquiera se aprovecha la localización estratégica que tiene tanto a nivel provincial como regional. Dadas las condiciones particulares como se ha desarrollado el flujo turístico, que en los últimos años ha señalado dentro de las preferencias a la Provincia, se puso en evidencia la incapacidad concreta de ofertar un paquete que permita aunque más no sea la permanencia durante algunas horas de los diversos y múltiples contingentes. Tampoco el municipio ha evidenciado tener una política estable, clara y permanente de difusión de los recursos turísticos que se hallan en su jurisdicción. Se sintetiza y expresa solamente en el montaje de sitios o lugares de información, careciendo de un programa estratégico agresivo de promoción de sus recursos, esto queda puesto en evidencia en la precariedad de la folletería, la ausencia en los medios masivos de comunicación local, regional y nacional. Una señal de que la actividad turística no conforma la agenda del estado, es el hecho que los organismos de gobierno vinculados con la actividad se hallan en sujetos a ferias administrativas con una atención de guardia reducida, lo que denota las contradicciones que tiene la problemática a nivel institucional. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

-Como promotores y gestores de la capacitación en el *know how* del turismo:

Reconocer el propio espacio es contribuir al reconocimiento de uno mismo como ser protagónico de la vida de un municipio. Es el primer y más elemental requisito de toda auténtica política de desarrollo. Sólo a partir de este nivel es posible acceder a un segundo nivel, que es el de la comprensión de la problemática de dicho espacio, la visualización de las relaciones entre los diversos factores que inciden en él, y en consecuencia, de proyectar el futuro tomando previsiones sobre las posibilidades de mejorar

desempeños y superar insuficiencias.

El esfuerzo de adecuación a las transformaciones que están insinuándose a consecuencia de las nuevas tendencias de una demanda emergente, producto de un mercado globalizado, la mayoría de las veces, sólo responde a las "representaciones" que los sectores tanto público como privado poseen del turismo y en base a ellas se orientan las acciones. Es esta la razón por la cual en muchas ocasiones, los esfuerzos realizados, resultan improductivos.

El impulso de campañas de concientización para "mejorar el trato que las comunidades locales brindan a los turistas" tienen una repercusión relativa en la medida en que los involucrados directos no logren transmitir la trascendencia que tiene para el medio local la actividad que desarrollan. Los extractos que siguen son ilustrativos de las ambigüedades y contradicciones que existen sobre este punto:

Se firmó un convenio con el Ministerio de Educación de la Provincia para ir a dar charlas de concientización a las escuelas y posteriormente hacerles a los chicos una visita guiada por toda la ciudad, visita en la cual se incluyen una especie de test de lo que se ha dado en forma teórica, o sea, preguntas acerca del cuidado ambiental, preguntas acerca de sitios de interés de Posadas, etc. y posteriormente se les da un recuerdo... Acá hay una cuestión interesante que me parece que hay que decir: el técnico en turismo ve al turismo como actividad socioeconómica normalmente mucho más allá de lo que la ve residente; en cambio el político ve al residente porque el residente es el que le vota, no el turista. Entonces la concientización está ligada a la ciudad de Posadas... y ahí se engancha nuevamente el chico recibe el regalito, se lo lleva al padre, a la madre, al tío y al abuelo, etc. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Primordialmente, el mayor problema que se ve es la conciencia de la gente, o sea si la gente no tiene conciencia de que el turismo

es importante para el desarrollo de una comunidad. Si la gente no tiene conciencia de eso, vamos mal, y eso es lo que pasa en Posadas, la gente no tiene conciencia de que el turismo puede ser beneficioso para ellos. El año pasado se encaminó un proyecto de turismo social pero por problemas de organización no se llegó a nada. En el futuro se piensa en pagar algo así directamente relacionado con escuelas de bajos recursos... Es muy difícil invertir en una campaña de concientización, lo que si se hace es darle más importancia al turismo, hacer actividades y bueno tratar de motivar a la gente. Por ejemplo, la gente ve que se produce un movimiento de turistas, como se vio en julio del año pasado. Si la gente ve que eso deja beneficio, la gente se interesa por el tema, y a partir de eso toma conciencia de lo que es, de lo beneficioso o de lo perjudicial que podría llegar a ser el turismo. (FUNCIONARIO 2 DEL TURISMO MUNICIPAL)

La Municipalidad trabaja con el área de Conciencia Ciudadana, para la concientización de la limpieza y cuidado de espacios urbanos, la atención, cortesía, amabilidad, cordialidad con el visitante y nosotros como vecinos. Yo creo que tenemos que cambiar como ciudadanos para poder vendernos bien, nunca podemos hacer un doble discurso, primero tenemos que ser buenos vecinos. Por otro lado, la Municipalidad esta realizando obras públicas que van a contribuir mucho con el turismo. (FUNCIONARIO DE CULTURA MUNICIPAL)

Está en vigencia programa con educación en toda la provincia y también se trabaja con las microregiones turísticas. Hay algunas instituciones con orientación turística y en las escuelas se puede trabajar el turismo en forma transversal a todas las áreas sin modificar ni incrementar la currícula. Hay algún bachillerato en Posadas con orientación turística - otro instituto en Iguazú y las escuelas EFA con sus proyectos de agro-turismo como una forma de retener al hijo del colono arraigado en su tierra. (FUNCIONARIO DEL TURISMO PROVINCIAL)

Respecto de las campañas de concientización turística opina el siguiente entrevistado:

Las acciones generalmente son improvisadas sobre la coyuntura. En relación a la vinculación de un tipo de programa que integre a la comunidad educativa, salvo lo que emerge de los proyectos que presentan los alumnos en las distintas instancias de la Feria de Ciencia, que son iniciativas individuales, no es de conocimiento público

que se esté realizando alguna acción específica. En lo que respecta a la Subsecretaría de Cultura, se está realizando pero con otras metas, dos Programas denominados: "El Museo va a la Escuela" y "El Museo y la Cocina: El Patrimonio Cotidiano", dirigido específicamente a la comunidad educativa, tendiendo con ello a rescatar y promover la difusión del rol que tienen los museos dentro del marco general de la conservación y reconstrucción de la identidad cultural.

La nueva gestión empresarial comienza con el desarrollo de valores actitudes y habilidades en los directivos, no sólo con la capacitación de los empleados de puestos operativos. Para ello es imprescindible contar con información abundante y calificada, de esa información se depende para hacer funcionar el sistema turístico, además de operar técnicas que permitan medir con precisión, tanto logros como desviaciones en el diseño de productos y en la prestación de servicios. Al indagar si se realizaban encuestas para obtener datos fidedignos sobre las expectativas de los turistas, los entrevistados responden:

En Semana Santa se entrevistaron más de dos mil turistas en los respectivos centros de informes que dispuso la municipalidad al efecto. Primero fue un sondeo diario, no puede llamarse muestra estadística para nada. Para entonces un poco se interrogaba acerca de la forma de llegada de turistas, el tiempo de estadía de cada uno, con quiénes venia; si venia acompañado, número de integrantes del grupo. Ahora para julio tenemos pensado en conjunto con la Subsecretaria de la provincia avanzar un poco más dirigiéndolo más hacia el perfil de los turistas. (FUNCIONARIA 1 DEL TURISMO MUNICIPAL)

Un tema transversal a los cuatro campos de actuación a los que se abocó el Plan federal en su primera etapa, es el perfil y la calidad de los recursos humanos que directa o indirectamente están involucrados en la actividad. En relación a

este punto se pueden hacer una serie de consideraciones apoyadas en el relevamiento previo efectuado en la ciudad de Posadas y en el análisis minucioso de tres fuentes de datos complementarios:

- el Plan Estratégico Municipal - Marzo/2004-,
- el Primer Encuentro de Cámaras y Asociaciones de Turismo de la provincia de Misiones y norte de Corrientes, organizado por el Departamento de Turismo de la UNaM -Junio/2004-, y
- los Talleres organizados por la Subsecretaría de Turismo de la provincia a propósito de la implementación de la etapa diagnóstica del Plan Federal -Taller de Posadas y Plenario Provincial, Octubre/2004-; talleres que, por delegación de ese Organismo, en su mayoría fueron coordinados por miembros de este equipo de investigación.

La Municipalidad de Posadas, a través de sus dependencias -Dirección de Turismo y Deportes y Dirección de Patrimonio, Cultura y Museos-, tiene asignadas funciones y responsabilidades directas sobre la gestión del turismo en el ámbito de la ciudad. Es de esperar entonces que cuente con profesionales del turismo o, en su defecto, con personal capacitado provisto del *know how* necesario para el desempeño de esas responsabilidades y funciones.

Estos Organismos, son también responsables del mantenimiento y la conservación de los lugares, monumentos, paseos y sitios. Bienes que recuerdan el proceso sociocultural que a lo largo de su historia generaron sus habitantes. Bienes que, en consecuencia, constituyen mojones, símbolos de identidad para los posadeños, a la vez que ofrecen al turista la posibilidad de aproximarse al conocimiento de esa identidad.

Sin embargo, los museos carecen de personal capacitado y especializado. Por lo general cuentan con un encargado, quien es el "conocedor" -tal como lo llaman los entrevistados-. Esta persona es la que establece el vínculo entre el visitante y el patrimonio exhibido a través de la información que brinda. En la mayoría de los casos, se trata de personal que se capacita con un curso breve vinculado con la tipología específica del museo en el que trabaja.

Ahora bien, para poder lograr una adecuada interacción con el visitante y una correcta interrelación de ese patrimonio exhibido con el restante que ofrecen los circuitos turísticos de la ciudad, quien cumpla ese rol debería poseer al menos tres condiciones: conocimiento general de la provincia, dominio de la temática específica y capacidad de comunicación.

El Plan estratégico municipal, en párrafos referidos a diferentes temáticas, alude en forma implícita no sólo a la necesidad de capacitación del personal del Organismo municipal, sino también hace explícita la necesidad de apoyarse en la institución académica para el ejercicio de ciertas funciones que le competen:

Al mencionar el propósito de "armar circuitos turísticos" plantea "*<...> resultará conveniente el trabajo en relación y conjunción con el Departamento de Turismo de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNaM. Desde la carrera de Licenciatura, se podría promover el desarrollo de los programas, productos y circuitos, y desde la carrera de Guía, la actividad práctica de guiado, a través de la posibilidad de trabajo que brindan las*

pasantías como práctico, a muy bajo costo."

En tanto que cuando se refiere a la atención de las oficinas de informes durante las temporadas turísticas el Plan dice:

"<...> se deberá trabajar con la Universidad de forma de implementar pasantías, lo cual redundará en beneficio mutuo, ya que permitirá una capacitación constante a nuestros informantes. En este sentido, se prevé el dictado de las clínicas necesarias con contenidos mínimos del quehacer de la actividad turística, así como atención al público."

Con referencia a este punto se pueden señalar algunas de las demandas de asistencia técnica de las que fue objeto el Departamento de Turismo de la UNaM; demandas que, dada la coyuntura en la que se presentaban, no existía margen temporal como para incorporar el tema para un análisis posterior relativo a programas de capacitación. A modo de ejemplo se puede mencionar, el pedido efectuado a mediados de Marzo para colaborar en las oficinas o puestos de informes en la atención de turistas durante la temporada de Semana Santa y a fines de junio para hacer lo propio con la temporada de vacaciones de invierno.

Como bien lo advierten los autores del Plan estratégico Municipal, las "urgencias" siempre marcaron profundamente el accionar operativo del Organismo. Quizás por ello se señala en el Plan: *"<...> es importante remarcar la necesidad de continuidad de estas actividades, no limitándolas a los periodos de temporada alta, ya que cada vez que se suspende la actividad, significa un retroceso en el crecimiento y ajuste de los programas."*

En otro orden de cosas, tal como lo destaca el Plan, el Centro Provincial de Congresos y Convenciones situado en la ciudad de Posadas, constituye un recurso que ofrece infinidad de oportunidades para gestionar y organizar eventos que directa o indirectamente generen la llegada de visitantes y aseguren un promedio de estadía interesante, fundamentalmente para los subsectores hotelero y gastronómico. Es de suponer que el Organismo municipal no dispone del personal adecuado para enfrentar ese desafío, al menos ello se infiere cuando en el documento aludido se señala:

"En cuanto a la forma práctica de llevar adelante este proyecto, se presenta indispensable el trabajo conjunto con el Departamento de Turismo de la Universidad Nacional de Misiones, haciendo referencia nuevamente a la posibilidad de implementación de pasantías buscando el personal capacitado que efectivamente atienda dichos eventos."

Durante el Primer Encuentro de Cámaras y Asociaciones de Turismo de la provincia de Misiones y norte de Corrientes, representantes del sector privado reclamaron al municipio un conjunto de acciones tendientes a *"descubrir la cara turística de la ciudad ya que Posadas es la puerta de entrada a la provincia."* Este reclamo apuntaba a que la calidad de los productos que las empresas pueden ofrecer, se ve condicionada no sólo por la mala atención que recibe el turista en los sitios visitados, sino también por el estado de abandono de la mayor parte de los recursos.

Pero también desde el sector privado, algunos empresarios reconocieron a la capacitación, del personal empleado en sus respectivos emprendimientos, como

un factor de incidencia fundamental en la mejora de la calidad de los productos que ofrecen. Aunque, en general, cuando aluden a los destinatarios de tal capacitación la acotan al personal de contacto con el turista o a quienes desarrollan tareas de tipo operativas; es decir en ninguna circunstancia se hace explícita la necesidad de capacitar los niveles gerenciales.

Con respecto al Taller de Posadas en el marco del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, es conveniente realizar tres consideraciones –en sí mismas significativas ya que la responsabilidad de la convocatoria correspondía a la Municipalidad- antes de exponer lo que se planteó en relación a la formación y capacitación de los recursos humanos:

1. la escasa participación con la que contó la convocatoria, quince (15) personas incluyendo a los seis (6) representantes de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia (ente organizador) y a los dos (2) coordinadores de la UNaM.
2. de los siete (7) asistentes restantes, tres (3) representaban a la Municipalidad de Posadas y sólo cuatro (4) pertenecían al sector privado.
3. a diferencia de lo que ocurrió en los talleres correspondientes a otras microregiones, el desarrollo de las actividades previstas para el taller Posadas exigió mayor esfuerzo por parte de los participantes, para lograr abocarse a la realidad turística de la ciudad dada la imposibilidad de desprenderse de la problemática turística provincial; como si la ciudad Capital no tuviera entidad suficiente dentro del sistema turístico.

Ahora bien, entre las cuestiones emergentes del taller –referidas específicamente a recursos humanos-, cabe destacar tanto en el campo de conflictos como en el de potencialidades, un conjunto de planteamientos referidos específicamente a la ciudad y otros que

son coincidentes con los planteamientos de otras micro regiones trabajadas en el Plenario General, al que asistieron muchos representantes del sector privado.

En lo que respecta al tema Gestión de la Calidad, los participantes –al igual que lo comentado a propósito del Primer Encuentro de Cámaras-, señalaban el notorio déficit de calidad tanto en la gestión pública del sector como en la privada. Como contrapartida a este punto, surge como potencialidad, contar con establecimientos educativos (UNaM – Dachary) formadoras de profesionales en turismo, a través de las cuales se podrían delinear acciones tendientes a revertir dicha situación.

En este mismo punto, se planteó la necesidad de que el Estado recupere su rol de fiscalizador en la prestación de servicios que encara el sector privado, ya que la calidad también se mide en función del nivel de capacitación de los recursos humanos. Como potencialidad hubo coincidencia en que éste y otros puntos pueden salvarse a partir de consensuar una Ley Marco que regule la actividad y restituya al Estado las funciones básicas que le competen.

En síntesis, la gestión del sistema turístico de la ciudad presenta graves falencias. Esto vale tanto para el sector privado como para el público. En este sentido se comparte en todos sus términos lo planteado a modo de conclusión por el siguiente entrevistado:

El problema fundamental radica en la instancia decisional, es decir en la claridad

con que se formulan las políticas turísticas, y sus implicancias económicas en el diseño de los presupuestos para el sector. Como segundo aspecto está la calificación profesional, aunque el problema no radica en ello, sino que ello resta eficacia a los programas o proyectos o acciones que en tal sentido se establezcan. Si, es importante considerar que al no estar el turismo articulado como política de estado, en equivalente importancia a las económicas, educativas, sanitarias, etc., se ve constantemente interferido como actividad de enorme potencialidad en el desarrollo de Misiones. Aunque es dable consignar que el

reentrenamiento de los funcionarios, técnicos y empleados de los organismos vinculados con el quehacer turístico, es indispensable, no como una acción transitoria, sino permanente a raíz de la dinámica cambiante de la demanda de este tipo de modalidad. (FUNCIONARIO DE CULTURA PROVINCIAL)

COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO

EXTERNO

AMENAZAS

El mejor posicionamiento de los productos turísticos culturales- urbanos que ofrecen otras ciudades argentinas inclusive de la región.

El mejor posicionamiento del turismo deportivo náutico que ofrecen otros centros de la región

La ausencia de legislación nacional y provincial que estimule y normatice la actividad turística.

La inestabilidad de la gestión municipal.

La escasa visión del turismo como actividad socioeconómica que poseen los responsables municipales.

El electoralismo como principal motor de las acciones vinculadas a la recreación, relegando a un segundo plano el acondicionamiento turístico de la ciudad.

OPORTUNIDADES

La tendencia creciente de la demanda internacional por los productos turísticos culturales y por un turismo activo.

La vitalización que ha adquirido el turismo internacional.

La decisión política de crear el Corredor Turístico Internacional de las Misiones, en el que Posadas constituye uno de sus accesos.

La declaración por parte del gobierno nacional de reconocer al Turismo como área estratégica para la economía del país.

La decisión política de impulsar las acciones del Plan Federal Estratégico del Turismo Sustentable que está en su etapa de formulación.

El impulso crediticio que se les está otorgando a los emprendimientos turísticos.

INTERNO

DEBILIDADES

Ausencia de una imagen corporativa del destino turístico "Posadas"

En general, atractivos de poca magnitud y sin jerarquizar.

Falta de integración. Carencia de redes y figuras asociativas efectivas en el campo turístico que propendan en conjunto al logro de la calidad total.

Condición insuficiente de los factores productivos en lo que respecta a: cualificación de los recursos humanos, marco normativo interno, grado de conservación del entorno, dotación de infraestructuras, información disponible, etc.

Escasa o nula adecuación a las nuevas tendencias de la demanda internacional.

Compleja Problemática urbana.

FORTALEZAS

Ubicación favorable en el corredor de la Ruta 12: funciona como principal puerta de entrada y salida de las corrientes que arriban a la provincia.

Capacidad para diseñar productos que se generen a partir de elementos fuertemente identitarios

Presencia de un tejido empresarial y de servicios turísticos de apoyo.

Conciencia de los agentes involucrados en la actividad turística de la necesidad de mejorar desempeños.

Presencia de la UNaM no sólo como potencial centro de capacitación para competencias específicas, sino también como ámbito de consulta y asesoramiento.

Fuente: elaboración propia

Lineamientos referidos a la oferta turística

Objetivo: Diseñar líneas de acción. A continuación este objetivo se desglosa en subobjetivos.

Subobjetivo a:

Posicionar a Posadas como centro interpretativo e informativo de los recursos turísticos de la provincia en general, y del municipio en particular, tomando al Río Paraná como eje.

Acciones: Posadas debe integrar todo su patrimonio turístico en una red que tenga como epicentro al Río Paraná, para ello se propone:

- generar un dispositivo de interpretación e información del patrimonio turístico municipal, en un espacio diseñado al efecto en el Ferry de la Avenida Costanera. Dicho dispositivo posibilitaría que los turistas interesados en realizar visitas obtengan información lo suficientemente atractiva (mediante el dispositivo diseñado a tal efecto) de modo de cautivarlos. Planteado de esta forma, dicho dispositivo funcionaría como promotor del consumo turístico. Esto es:

- utilizar el Río Paraná como disparador,
- generar un guión que articule a todos y cada uno de los recursos que posee el municipio, guión acompañado de un audiovisual y de otros medios comunicacionales que de cuenta sucinta de la principal característica de cada uno y del aporte particular que hace el mismo al conjunto interpretativo;
- incorporar a los discursos a que da lugar el guión (turísticos de promoción, publicidad y marketing; y aún en los educativos, políticos y económicos), un "componente de imagen" que perfilé y determine a la localidad como una oferta integrada;
- incluir en los mensajes promocionales a la totalidad del patrimonio turístico local, destacando dos de sus dimensiones principales: la natural desde el punto de vista paisajístico y deportivo; y la cultural, apelando para ello a los recursos culturales de la ciudad constituidos en mojones que testimonian los procesos socio-históricos que se generaron a

partir del poblamiento por esta vía fluvial; y

- fomentar la participación de los residentes en la creación y el desarrollo del nuevo dispositivo, acción que se llevaría a cabo a partir de aulas talleres y capacitación turística.

Subobjetivo b:

Redimensionar la oferta del municipio.

Subobjetivo b-1:

Mejorar la infraestructura actual y completar la que falta.

Acciones:

- mejorar la higiene de la localidad (recolección de residuos);
- acondicionar con sanitarios las cercanías de los recursos;
- limpiar los desagües cloacales;
- mejorar, embellecer y mantener todos los accesos a los recursos y servicios;
- motivar a los propietarios de viviendas para que mantengan en buen estado las fachadas, veredas y Jardines;
- implantar especies arbóreas y florales a efectos de embellecer la localidad y crear áreas de sombra;
- mejorar y extender la señalización desde el ingreso a la localidad y en cada recurso y servicio turístico;
- extender el pavimento o, en su defecto, extender el consolidado de las calles; y
- extender la red de energía eléctrica y mejorar la provisión de agua corriente.

Subobjetivo b-2:

Poner en valor turístico a la mayor parte de los atractivos culturales y mejorar el estado general de los recursos turísticos existentes en el municipio.

Como este aspecto fue suficientemente desarrollado en la parte del informe correspondiente a la Etapa II - Fase A, sólo se señalan como acciones a encarar, a continuación, los puntos centrales de urgente resolución.

Acciones:

En relación a los recursos culturales:

- adecuar y mantener la mayor parte de los edificios museográficos, atendiendo a la solución de los problemas de infraestructura y distribución interna;
- rehacer y actualizar los inventarios, catalogar y rotular las piezas para contribuir a su control y mantenimiento;
- concertar formas de uso según jurisdicción y competencia;
- capacitar al personal tanto directivo como de contacto con los visitantes;
- contribuir al financiamiento mediante la

- promoción de figuras asociativas;
- diseñar un guión museográfico según la identidad-especificidad de cada museo; guión que deberá estar articulado al guión general que centralizará el dispositivo de interpretación e información antes mencionado -al desarrollar las acciones correspondientes al subobjetivo "a"-.
- Dispositivo al que el mismo debe apoyar y en el que debe apoyarse en términos referenciales; y
- generar actividades que renueven permanentemente el interés por visitarlos y comunicarlas al público con técnicas innovadoras.

En relación a otros atractivos y actividades, los que también deberán estar articulados en el guión general aludido de aquel dispositivo:

- acondicionar el acceso a balnearios y lugares de recreo;
- mantener en buen estado las plazas y espacios verdes;
- realizar un calendario de actividades de recreación y esparcimiento;
- concertar con los clubes náuticos - previo apoyo financiero- la reorganización de competencias y promoción de la práctica de deportes náuticos;
- promover la gastronomía regional, previa capacitación del personal gastronómico;
- redimensionar la Fiesta del día de San José (19 de Marzo), como fiesta de los posadeños extendiendo, su celebración -cuando el calendario lo permita- a la conmemoración de Semana Santa. A tal efecto programar actividades especiales (misa criolla, marcha de antorchas, coros, animación sociocultural, dramatizaciones, etc.). Pedir colaboración para ello a la secretaría de Extensión de UNaM;
- coordinar eficientemente las acciones interinstitucionales a efectos de otorgarle perspectiva y proyección turística a la Estudiantina posadeña, articular con las iniciativas que, en este sentido, se realizan en otros municipios del interior de la provincia y efectuar la promoción regional de la misma;
- replantear el asentamiento que tienen los artesanos en la Plaza 9 de Julio. Acondicionar un lugar para que en él funcionen Talleres artesanales, los que cumplirían la doble función de producción y venta de artesanías. No debe olvidarse que las artesanías constituyen un atractivo en sí mismo y que, en consecuencia, debe estar presente en un lugar de privilegio en todo centro turístico. En ellos el turista podrá observar al artesano trabajando y podrá, a la vez, adquirir sus

productos. El lugar debe ser próximo al dispositivo del Centro de interpretación e información -propuesto al desarrollar las acciones correspondientes al subobjetivo "a"-;

- concertar con la Cooperativa FERROTUR y con los entes mixtos reguladores, la activación del tren histórico regional; y
- integrar el programa Turístico del Municipio en el Provincial y el nacional. Asimismo en lo relativo a Turismo Social.

Subobjetivo b-3:

Diseñar y promover nuevos productos turísticos y optimizar la gestión de los ya explotados.

Acciones:

- **TURISMO CULTURAL:** La implementación del dispositivo de Interpretación e información propuesto conjuntamente con la efectiva puesta en valor de los recursos culturales de la ciudad, permitiría redimensionar el valor turístico que hoy poseen individualmente los sitios culturales de la misma. El conjunto interpretativo, así planteado, se constituiría en un referente ineludible que concentraría información, no sólo de Posadas sino también permitiría introducir al visitante a la lectura del patrimonio turístico que posee el interior de la provincia: el Río como vía de comunicación utilizado en las diferentes etapas del poblamiento, el Río como determinante geopolítico, la economía extractiva característica de una etapa de la historia misionera, las posteriores colonizaciones a partir de la inmigración, el arte y las expresiones culturales de hoy, etc.; todo ello referenciado en conjunto por los museos y monumentos de Posadas. Ello requiere, además, establecer acuerdos con los operadores de Buenos Aires a efectos de que contemplen en sus programaciones un tiempo mayor de estadía.
- **TURISMO DE CONGRESOS Y CONVENCIONES:** El Centro de Convenciones ofrece un potencial ilimitado como para programar eventos que convoquen visitantes tanto nacionales como internacionales. La presencia de centros universitarios que promueven naturalmente este tipo de actividades, facilita enormemente la posibilidad de optimizar su aprovechamiento. Sólo se requiere coordinar acciones con las instituciones promotoras y disponer de personal capacitado para la organización, apoyo logístico y atención.

- **TURISMO DEPORTIVO:** Si se recuperaran, mediante estímulos específicos, las iniciativas que años atrás tenían los clubes náuticos de la ciudad relativos a la organización de competencias –algunas de ellas de trascendencia nacional- de diferentes deportes vinculados al aprovechamiento del río, se recibirían visitantes tanto en calidad de espectadores como de participantes a las mismas. Como parte integrante de este producto puede incursionarse en la gastronomía regional. Para posicionar al Turismo Deportivo, además de lo dicho precedentemente, es preciso realizar promoción a nivel regional.
- **TURISMO TEMÁTICO:** En este sentido se puede mencionar el proyecto formulado en el Plan Estratégico de Posadas de crear el Parque de Mitos y Leyendas que estaría localizado en la intersección de la Avenida Costanera con la Bajada Vieja. Cabe mencionar que el mismo cobraría sentido si se procediera, del mismo modo que con los restantes atractivos culturales de la ciudad, articulándolo al guión general diseñado por el dispositivo antes mencionado.
- **TURISMO ESTUDIANTIL:** Un nicho interesante de mercado que aún no está suficientemente explotado en la localidad es el turismo estudiantil educativo. La curricula de estudios sociales de las escuelas deben dar cuenta de las etapas de poblamiento de la provincia y el dispositivo de interpretación e información que se propone, estaría en condiciones privilegiadas, apoyado en medios didácticos, para hacer comprensivo este complejo proceso histórico. Obviamente ello implicaría, en primer lugar, diversificar servicios y generar otros que se orienten a demandas de escolares; y en segundo lugar, procurar que en lo posible, no se produzcan incompatibilidades de uso entre los diferentes segmentos de demanda que requieren de diferentes productos.
- **TOUR DE COMPRAS:** Más allá de las razonables objeciones formuladas a esta modalidad turística por los representantes de la Cámara Misionera de Comercio, la realidad es que la proximidad de la ciudad de Posadas a la ciudad de Encarnación (República del Paraguay), posibilita a los turistas efectuar compras y recorrer los atractivos de dicha localidad con sólo cruzar el puente Internacional Roque González de Santa Cruz.

Subobjetivo b-4:

Redimensionar el equipamiento turístico.

Acciones:

- adecuar y acondicionar los servicios, especialmente los gastronómicos;
- comparar precios con servicios similares entre los distintos establecimientos turísticos;
- mantener las condiciones de limpieza;
- estimular a los clubes deportivos para que ofrezcan alternativas de comidas regionales en temporada;
- colocar carteles municipales indicando actividades programadas para cada semana (eventos especiales, fiestas folklóricas, celebraciones religiosas, etc.); e
- incrementar los servicios de esparcimiento.

Subobjetivo c:

Estimular y motivar a la demanda turística para que viaje a la localidad.

Acciones:

- realizar estudios de demanda y mantener los datos estadísticos actualizados. Imprescindible para adelantarse a las tendencias del mercado, conocer a los diferentes destinatarios de la promoción y tomar previsiones; y
- establecer contactos con las empresas mayoristas de Capital Federal a efectos de promover los recursos locales y lograr prolongar en sus programaciones el tiempo de permanencia.

Subobjetivo d:

Impulsar acciones para mejorar la calidad de la atención al turista.

Acciones:

- encarar campañas de concientización (consultar Depto Turismo de la UNaM). Dichas campañas deben tener, por destinatarios a: prestadores de servicios turísticos, funcionarios del gobierno municipal y comunidad en general; y
- estimular la capacitación general en la temática turística, discriminando y adecuando los programas según perfil de los destinatarios y niveles de responsabilidad.

Subobjetivo e:

A partir de la creación del Centro de interpretación e información que operará como dispositivo turístico centralizador de toda la información: Reacondicionar los puestos o casillas de informes tanto en equipamiento

tecnológico como en lo que respecta al material informativo.

Acciones:

El nuevo reacondicionamiento deberá tener en cuenta los siguientes criterios:

-Material informativo:

- sería imprescindible elaborar en forma conjunta, Municipalidad - prestadores de servicios, un folleto que remita e invite a visitar el Centro de interpretación para obtener información minuciosa de toda la oferta local; folleto que deberá estar elaborado a partir de extractos estratégicamente seleccionados del guión general ya mencionado al hablar del dispositivo. Además, es importante que se genere una imagen, representativa de la localidad (en sus aspectos paisajísticos, deportivos y culturales), que acompañe al mensaje;
- representar en el folleto lo que Posadas tiene para ofrecer;
- las imágenes y fotos deben transmitir emociones y experiencias susceptibles de ser vivenciadas durante la visita a los atractivos y la realización de las actividades propuestas;
- el formato debe estar acorde al contenido, de manera que permita la correcta distribución de la información a fin de evitar problemas como: letras demasiado pequeñas, información superpuesta, información incompleta y falta de claridad;
- la calidad del papel debe ser buena; sin que esto signifique un elevado costo; ya que se podría utilizar papel reciclado, lo cual implica una conciencia ecológica y buenas connotaciones de imagen para con los turistas;
- los colores deben ser llamativos pero armoniosos a la vez, para no caer en excesos o exageraciones que provoquen saturación a la vista del visitante;
- incluir mapas y planos que sean simples y comprensibles, pero que a la vez brinden una información completa, donde como mínimo figuren las distancias más importantes, rutas de acceso, distinción del estado de los caminos, etc.;

- resulta muy positivo incluir a todos los prestadores de servicios con los precios consignados, teléfonos y direcciones. Esto puede realizarse en el folleto mismo o implementar un suplemento de acuerdo a las posibilidades;
- el mensaje debe transmitirse por lo menos en dos idiomas, español e inglés. En este punto se debe hacer hincapié en la calidad de la traducción;
- promocionar las distintas actividades que se pueden realizar en cada estación del año.

-Cartelería externa:

- además de los carteles de indicación de "Informes turísticos", también es necesario contar con un cartel de "horarios de atención" que sea legible y visible, tanto de día como de noche, que se encuentre ubicado en el acceso;
 - una sugerencia positiva, sería incluir una cartelera de "Eventos" mensuales con la finalidad de interesar, informar y atraer a los turistas sobre los eventos que se realizan en el municipio;
- ##### -Soporte Tecnológico:
- Teléfonos: Es menester, contar con un teléfono privado y un directorio telefónico donde se incluyan los números de hoteles, guías turísticos y demás prestadores de servicios para realizar reservas desde la casilla e informarse sobre el estado de ocupación de plazas;
 - Computadora: Es muy útil para hacer más práctico el registro de la información. Sería óptimo contar con una computadora en la cual se puedan volcar los datos correspondientes al ingreso de los turistas, de manera de que sea una base de datos actualizada para llevar a cabo estadísticas y otros estudios de investigación de la demanda; además debería también incluirse información de apoyo como ser: horarios y tarifarios de los servicios de transportes; tarifas, categorías y comodidades de los diferentes establecimientos hoteleros y extrahoteleros; información sobre todos los atractivos que se pueden visitar, etc.;
 - Mapas y Planos: Se sugiere tener en exposición un mapa de rutas con cuadro de distancias e indicación de los diferentes atractivos de la provincia; además de éste, es indispensable contar con un plano de la localidad de Posadas en tamaño grande para

facilitar la explicación y la indicación de los lugares a dónde quiere llegar el turista;

- **Exhibidor de Folletos:** Éste debe ubicarse cercano al personal que brinda la información para la más rápida atención y respuesta al turista, así como también los folletos deben estar organizados y ordenados de manera funcional en el exhibidor para que sea más fácil su ubicación y manipulación.

-Recursos:

- **Material de Promoción:** Una opción muy utilizada en los destinos turísticos es la venta de souvenirs en los puestos de información; que además de ofrecerle una actividad más al turista (distracción y compra de artículos) produce una alternativa más de ingresos económicos para el destino.

Subobjetivo f:

Encarar acciones que tiendan al redimensionamiento urbanístico de la localidad, como también a prever situaciones futuras.

Acciones:

Finalmente se recomienda que entre las acciones propuestas para cada área se proceda nuevamente a la priorización. Una vez seleccionadas se las sistematice elaborando proyectos que contengan metas claramente medibles (niveles de logros de objetivos), caracterización de los Recursos necesarios (humanos, materiales y financieros), Presupuesto del que se dispone y Fuentes de financiamiento posible de gestionar.

NOTAS

¹ La Secretaría de Turismo de la Nación contrató a la Fundación CEPA (Centro de Estudios y Proyección del Ambiente) para llevar adelante la etapa de formulación del Plan Federal en todo el país.

² Según lo consignado en el encuadre metodológico diseñado por CEPA, se entiende por potencialidad a la conjunción de fortalezas y oportunidades que posee un posible destino turístico; y por conflicto se entiende a la conjunción de debilidades y amenazas que, sin embargo, contiene -apoyado en las potencialidades- capacidad de generar ideas fuerza que logren revertir tal situación conflictiva y redunde beneficiosamente para el desarrollo turístico de ese posible destino.

³ En el mismo sentido que la referencia anterior, se entiende por campo de actuación, a los núcleos temáticos que van a ser objeto de las actuaciones -programas y proyectos- del plan.

⁴ Dado este artículo pretende comunicar los resultados de la investigación y no tiene como propósito profundizar en el desarrollo del marco teórico a partir del cual se proyectó, cabe aclarar entonces que, el concepto competencias debe ser interpretado en tres de sus acepciones:

- como atribución delegada legítimamente por la

sociedad, a una organización pública o privada, para ser responsable en la resolución de un asunto. En esta acepción se destaca la competencia como responsabilidad indelegable. (Ossorio, , 1997).

- como aptitudes, incumbencias, idoneidad en el desempeño de una tarea.
- como competitividad, capacidad de efectuar una tarea en forma eficiente, racional, sostenible y ventajosa en relación con el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

ALTÉS MACHÍN, Carmen 1997. *Marketing y Turismo*. Barcelona. Editorial. Síntesis.

CAPECE, Gustavo 1997. *Turismo sostenible y sustentable, una visión holística*. Buenos Aires. Edición CID.

DI SANTO, Silvia 1993. *Aportes para una sociología del Turismo*. Signos universitarios, Turismo. Año XII- Número 24. Buenos Aires. Editado por Universidad del Salvador.

FAYÓS SOLÁ, Eduardo 1997. *El Capital Humano en la Industria Turística del siglo XXI*. Madrid. Organización Mundial del Turismo (OMT).

KRIPPENDORF, J. 1985. *El turismo transformador del paisaje*. Barcelona. Horizontes.

MARCHENA GÓMEZ, Manuel y otros 1998. *Turismo Urbano y patrimonio cultural, una perspectiva europea*. Sevilla. Marchena Gómez Manuel Editor. MARTINEZ GUARINO, Ramón 1991. *Reforma del Estado y Microplaneamiento*. Buenos Aires. Editorial Humanitas.

MENA, Marta 1996. *La educación a distancia en el sector público*. Buenos Aires. INAP-Dirección Nacional de Capacitación.

MOLINA, Sergio 1994. *Modernización de empresas turísticas. Un enfoque para el logro de la calidad total*. Méjico. Editorial Diana.

NIDING, Marina 2000. "Turismo e identidades regionales en el marco de la globalización de fin de siglo. Una visión crítica". En la Revista *Realidades, Enigmas y Soluciones en Turismo*, Volumen I -Año 1. Neuquén. Editado por CONDET (Consejo de decanos de Facultades

con Carreras de Turismo). Universidad Nacional del Comahue,
NIDING, Marina; RIVERO, Beatriz; GAYETKY, Graciela; ZAMUDIO, Antonio y OTROS 2001. *Turismo, Municipio y desarrollo local. Parte I: San Ignacio*. Posadas. FHyCS. Secretaría de Investigación y Posgrado. UNaM.
---- 2003 *Turismo, Municipio y desarrollo local. Parte II: Posadas*. FHyCS. Secretaría de Investigación y Posgrado. UNaM.
NIDING, Marina; RIVERO, Beatriz; ZAMUDIO, Antonio y OTROS 1995. *Relevamiento del Patrimonio del Turismo Rural en los Deptos. de Guaraní y San Pedro*. FHyCS. Secretaría de Investigación y Posgrado. UNaM.
---- 1997. *La actividad Turística en Misiones, el Turismo Rural una alternativa de desarrollo*. FHyCS. Secretaría de Investigación y Posgrado. UNaM.
---- 1999. *Productos Turísticos Rurales Integrados en la Provincia de Misiones*. FHyCS. Secretaría de Investigación y Posgrado. UNaM.
---- 2000 *Turismo Alternativo en Misiones, sector privado y público ante las transformaciones del mercado*. FHyCS. Secretaría de Investigación y Posgrado. UNaM.
OSSORIO, Manuel 1997. *Diccionario de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales*. Buenos Aires. Editorial Heliasta.
PEARCE, Douglas 1995. *Desarrollo Turístico, Su planificación y ubicación geográfica*. Méjico. Editorial Trillas.
PORTER, Michael 1990. *Las ventajas competitivas de las naciones*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
PUJADAS, Romá y FONT, Jaume 1998. *Ordenación y Planificación territorial*. Barcelona. Editorial Síntesis.
VERA, Fernando, PALOMEQUE, Francisco, MARCHENA, Manuel, ANTÓN, Salvador 1997. *Análisis territorial del Turismo*. Valencia. Ariel Geografía.

Documentos especiales

AGUILÓ, Eugeni 1998. Documentos de Circulación Interna del módulo:

Descentralización administrativa del Turismo, correspondiente a la Maestría en Gestión Pública del Turismo, Sostenibilidad y Competitividad. Universidad de Andalucía.
MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE POSADAS 2003. *Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Posadas*.
OMT

1999. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*. Madrid.

1996. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Tendencias del Turismo*. Madrid.

1993. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. *Desarrollo Turístico Sostenible. Guía para planificadores locales*. Madrid.

SECTUR-CFI 2004. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)*.
SUBSECRETARÍA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE MISIONES 2004. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS)*. Informe preliminar de las actividades desarrolladas en la Provincia de Misiones.