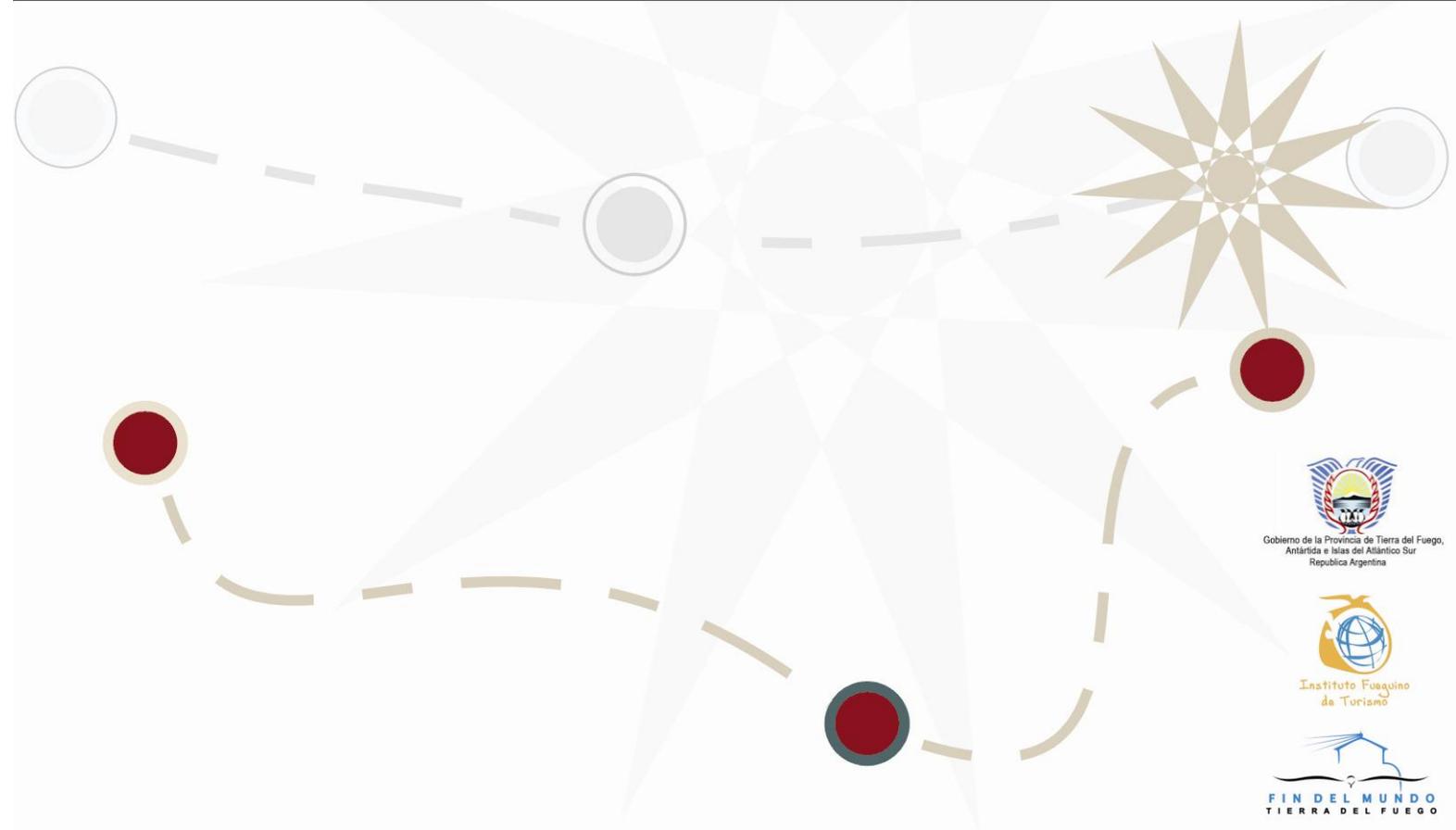




© Faouzi Santana - In. Fue. Tur.

PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO




Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego,
Antártida e Islas del Atlántico Sur
Republica Argentina


Instituto Fueguino
de Turismo


FIN DEL MUNDO
TIERRA DEL FUEGO



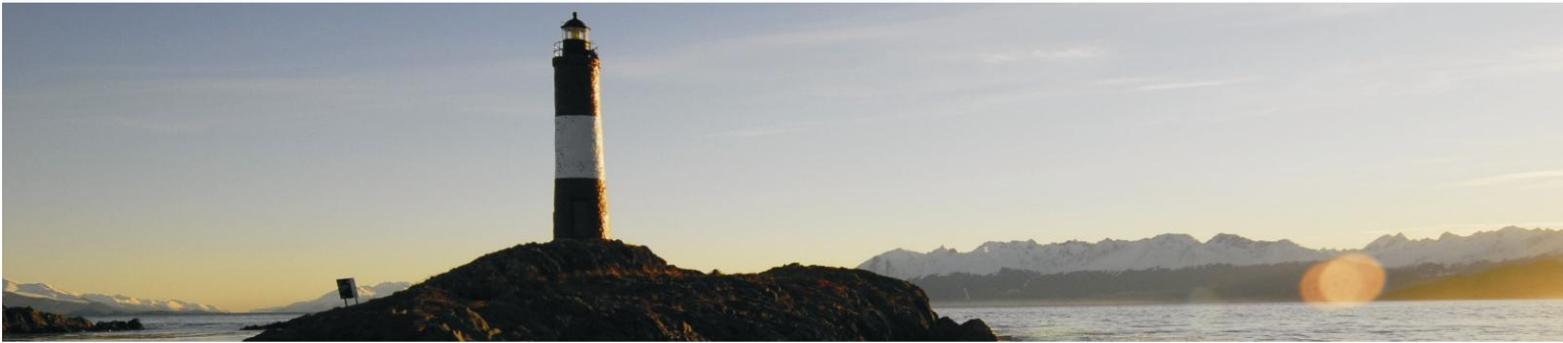
Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego,
Antártida e Islas del Atlántico Sur
Republica Argentina



Instituto Fueguino
de Turismo



FIN DEL MUNDO
TIERRA DEL FUEGO



PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO

INFORME FINAL
Formulación del Plan estratégico de Turismo Sustentable
Selección de indicadores

Lic. Sergio Rodríguez

INDICE

Introducción	4
Antecedentes de la Planificación Turística	5
Justificación del Plan	8
Objetivos del Plan	10
Propósito.....	11
Metodología	12
Entrevistas en profundidad.....	15
Encuestas.....	15
Relevamiento Observacional.....	16
Talleres.....	16
Información Secundaria.....	17
Gabinete.....	17
Análisis de Diagnóstico del Sector en la Provincia	19
Sub-región de la Cordillera (Ushuaia).....	19
Sub-región de la Transición (Tolhuin – Corazón de la Isla).....	23
Sub-región de la Estepa – (Río Grande).....	26
Principales aspectos del análisis provincial.....	29
Plan Estratégico de Turismo Sustentable	32
Visión.....	32
Lineamientos Estratégicos.....	34
Objetivos Estratégicos.....	36
Esquema Estratégico.....	38
Valoración de Proyectos.....	50
Modelo de Gestión para la implementación del Plan	55
Selección de indicadores de monitoreo y evaluación del impacto del PETS	63



INTRODUCCION

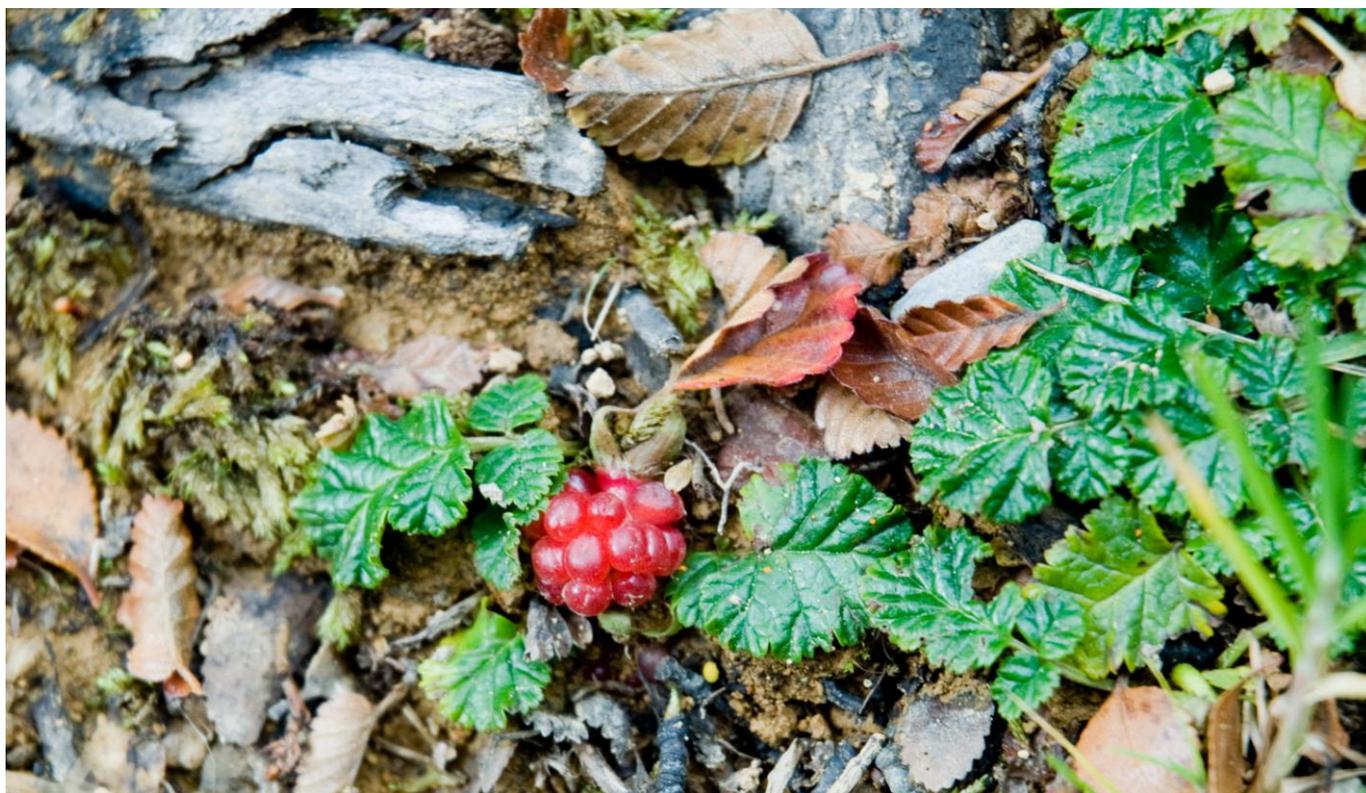
El presente documento tiene el objetivo de presentar el núcleo estructural del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia; los objetivos y propósito del mismo; la metodología utilizada para su formulación; la definición de la Visión y los lineamientos estratégicos con sus correspondientes programas, proyectos y acciones.

Asimismo, antes de llegar a la estructuración de la parte estratégica del plan, se vuelve a exponer (al igual que en el informe de avance N° 2) el diagnóstico que formó parte del punto de partida del trabajo de identificación de propuestas.

También en este documento se presenta el esquema de gestión propuesto para la implementación del plan, elaborado en base al esquema estratégico definido.

Respecto de los proyectos prioritarios, se hace mención a los mismos que han sido, luego de una larga evaluación, identificados como prioritarios para el desarrollo de las distintas áreas a priorizar (principalmente Centro y Norte de la Provincia), quedando el análisis individual y anteproyectos de cada uno de ellos para el documento N° 3 de este informe final.

Para finalizar, se identifican los indicadores sobre los cuales habrá que trabajar en la etapa de implementación del plan, que servirán para monitorear y evaluar la marcha del mismo y la concreción de los objetivos planteados, así como también servirán para establecer las bases del futuro observatorio turístico propuesto.



ANTECEDENTES DE LA PLANIFICACION TURISTICA

En los últimos veinte años, el turismo se consolidó como una de las principales actividades económicas en todo el mundo, generadora de recursos superiores a muchos rubros de la producción de bienes. Independientemente de la crisis financiera internacional que afecta a todo el mundo desde fines del año 2008, la Organización Mundial de Turismo es optimista respecto de la actividad y su recuperación. El medio ambiente, la cultura y el ocio conforman las bases, contenido y tiempos del turismo, siendo los servicios los que posibilitan su acceso y realización.

La actual concepción del turismo integra cuatro variables que no siempre están directamente relacionadas pero que, sin embargo, forman parte de un nuevo producto:

- * La incorporación sistemática a la oferta turística de las culturas locales, con sus características y valores.
- * El uso racional de los recursos naturales y culturales en las actividades programadas, hoy conocido como Turismo Responsable.
- * La estandarización de los servicios turísticos.
- * La interacción del visitante con el entorno, lo que crea el concepto de Turismo de Experiencias.

La compatibilización de los intereses de los negocios privados con la sustentabilidad constituye el desafío que debe asumir el Estado en su carácter de orientador, promotor y regulador del turismo. En tal sentido, deberá proponer horizontes, definir límites y realizar arbitrajes. Además, le corresponde gestionar mecanismos que incentiven a inversores, operadores y turistas. De esta forma, se promueven las cualidades diferenciales de la producción, coordinando y estimulando las actividades turísticas, siempre en un marco de explotación racional y sustentable.

5

Fomentar una estrategia de crecimiento sostenible, basado en el desarrollo local y regional y sustentado en proyectos integrales con una utilización racional del patrimonio cultural y natural, permitirá un doble objetivo: Por un lado, la preservación de culturas y entornos y; por el otro, el desarrollo del sector terciario y la creación de empleo. El turismo es el sector de la actividad económica que genera mano de obra con la menor inversión.

El turismo es, sin duda, una actividad que puede incentivar y posibilitar la preservación del patrimonio, tanto cultural como natural. Siempre que existan marcos adecuados de regulación y control. Es preferible que sitios naturales y/o culturales sean puestos a disposición de turistas, con las correspondientes medidas de protección y monitoreo, que los mismos sean usados por la gente sin ningún tipo de control.

Otro aspecto a resaltar del turismo cultural es la importancia de las festividades autóctonas a escala nacional, provincial o municipal, que refuerzan la identidad de una sociedad, mantienen la memoria colectiva y preservan los usos, creencias y costumbres.

La Planificación Turística

La planificación estratégica se constituye en una verdadera Política de Estado cuando supera las contingencias gubernamentales, manteniéndose y sosteniéndose con la apoyatura de todos los actores sociales, culturales y económicos durante más de un período de gobierno constitucional.

Dicha planificación estratégica debe contar con el consenso de los agentes públicos y privados, de los actores socioculturales y de los miembros de las comunidades que integran el producto turístico de la

Provincia de Tierra del Fuego, con el fin de atenuar las incertidumbres y generar compromisos de participación activa.

La planificación estratégica turística se caracteriza por los siguientes elementos:

- . El sujeto beneficiario de la planificación es el residente; el turista pasa a cumplir el rol de usuario y prescriptor del destino.
- . Parte del reconocimiento de la totalidad situacional socio-económica-cultural y política del Estado y de la comunidad vinculada.
- . Es flexible, pues plantea la negociación y concertación con los sectores privados y las instituciones intermedias vinculadas con la actividad.
- . Contempla la participación sistemática y permanente de la comunidad.
- . Tiene a los municipios y gobiernos locales como unidades primarias de planificación y operación dentro del sistema turístico regional, provincial y nacional.
- . Se adopta el concepto de marketing estratégico, que parte de la definición del producto recreativo turístico de la comunidad y se vincula con los mercados mediante módulos precisos de comunicación, promoción, publicidad, comercialización e inversiones.

El sector político de la comunidad, conformado por los organismos, funcionarios y autoridades de los gobiernos locales, provinciales y nacionales, tiene funciones esenciales en la organización, gestión y supervisión de las actividades turísticas, procurando la protección, conservación y el uso racional de los recursos naturales y culturales comprometidos en prestaciones.

Previo a cualquier intento de planificación turística, debe tenerse en cuenta la generación de actividades conectadas e integradas que prioricen delinear un proceso de desarrollo socioeconómico y cultural dentro de la comunidad. Es decir, y se debe establecer bien claro, que el intento de un aprovechamiento de la actividad turística significa aportar y trabajar para el desarrollo de las estructuras y personas que integren el sistema turístico, abarcando en esa planificación a toda la comunidad local y a sus principales referentes. Esto cobra singular importancia cuando intervienen las autoridades gubernamentales.

Algunas de las características con que es planteado el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego, más allá de su contenido estratégico, son:

- La base para la definición de las acciones que conformarán los programas del Plan responde a una situación de la Provincia, con un conjunto de déficit a resolver y, por tanto, con una alta demanda social de generar inclusión, a partir no sólo de proyectos innovadores, sino de la resolución de problemas de larga data en la Provincia.
- El grado de particularización en muchas acciones del proyecto responde, asimismo, a una demanda de necesidades regionales ó zonales muy específicas que requerían su reflejo específico en este Plan.
- La participación ha permitido, por el rigor en los debates y la representatividad de los intervinientes, un buen nivel de consenso a partir de un análisis profundo sobre el diagnóstico, la Visión y la identificación de los lineamientos estratégicos con sus programas, proyectos y acciones.

La priorización de las diferentes acciones se ajustará estrictamente a los dos criterios considerados claves para el proceso de implementación:

1. La relación de influencia entre los objetivos específicos del plan con los proyectos planteados en cada una de las Líneas Estratégicas. Con ello se considera prioritario aquel proyecto cuya realización aporta a la consecución de varios objetivos estratégicos.

2. La necesidad de actuar en forma organizada para avanzar en la implementación y consecución de cada Objetivo de los distintos programas, y del Plan en sí mismo.

Se ha decidido llevar el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable a niveles de detalle importantes, mediante una lista de Acciones, a manera de crear una especie de “Manual de Instrucciones” relativamente fácil de operar, debido a que consideramos que el mismo debe ser capaz de ser transmitido de administración en administración. Por otro lado, la necesidad de simplificar criterios que guíen la gestión, debido a ciertas deficiencias en la capacidad de administración por objetivos, observadas en los talleres institucionales (con INFUETUR y con otras áreas de gobierno), hacen que el detalle sea una necesidad.

La priorización y los plazos de implementación de cada acción estratégica/proyecto obedece a un criterio “a priori” determinado por el equipo de consultores, en el que se consideraron además las necesidades y urgencias detectadas a lo largo de la elaboración del Plan. Se han utilizado criterios de clasificación de “corto”, “mediano” y “largo” plazo, como categorización de los niveles de urgencia. No obstante, los plazos aludidos en cada acción dependerán necesariamente del compromiso político que tenga el gobierno provincial e incluso el nacional con respecto a la implementación del presente Plan, así como su correspondiente asignación de recursos humanos, tecnológicos y financieros a cada una de las instituciones encargadas de su impulso.

Conjuntamente con la valoración y priorización de los proyectos, se identifican una serie de “Proyectos Prioritarios ó Motores del Plan”. Los mismos serán claves para acelerar el proceso de puesta en marcha, y que al mismo tiempo se constituirán en las acciones más representativas de los objetivos del Plan Estratégico de la Provincia de Tierra del Fuego. Estos proyectos fueron identificados con el propósito y el convencimiento que serán “motores” o “impulsores” del desarrollo turístico en las zonas donde se propone su construcción.

7

Uno de los principales Programas Estratégicos que se propone poner en marcha es la conformación del equipo de gestión del INFUETUR y la interrelación con el COPROTUR. En tal sentido, se pretende lograr, en el proceso, un involucramiento de la totalidad del equipo de trabajo y, en paralelo, una capacitación y un entendimiento profundo no solo de las Líneas y los Objetivos, sino de cada uno de los detalles del Plan.

PRINCIPALES CONCEPTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Residente es el principal beneficiario**
- **Participan todos los sectores de la comunidad relacionados con el turismo**
- **Se conforma un Modelo y un Equipo de Gestión**
- **Se priorizan las acciones basadas en la sustentabilidad**

JUSTIFICACION DEL PLAN

El arribo de turistas a la provincia de Tierra del Fuego ha tenido, en los últimos 7 u 8 años un crecimiento muy importante, provocando también un aumento espectacular de las inversiones en el sector turístico, transformando a la actividad en un valioso eje de la estrategia de desarrollo económico a través de su integración a las tramas productivas locales. Sin embargo, la falta de planificación de la actividad ha provocado un crecimiento desordenado, hecho que se contrapone con un desarrollo sustentable, provocando además desequilibrios en el desarrollo del territorio y en la distribución de la riqueza que genera el sector.

La falta de planificación estratégica se refleja, también, en la inexistencia de nuevos circuitos alternativos, así como también de oferta complementaria y en la escasa oferta de productos vinculados al turismo activo y ecoturismo. Asimismo, algunos de los problemas asociados a la falta de planificación se relacionan con: la competencia en el uso de los recursos por parte de los diferentes sectores productivos, la falta de orientación en la inversión pública y privada y la alta concentración espacial de la oferta turística.

Esta situación genera conflictos de intereses, en tanto supone la sobrecarga de determinados sectores de la provincia, provoca la degradación de paisajes y ecosistemas y constituye una limitante para aprovechar las condiciones y atractivos disponibles en la geografía provincial. Teniendo en cuenta que, el entorno urbano, rural o natural son a la vez factor de atracción y soporte de la actividad turística, es necesaria una mirada holística y sistémica del destino Tierra del Fuego que permita, entre otras cosas, brindar servicios de calidad a los visitantes, conservar los recursos que lo motivaron a desplazarse hasta aquí y generar mejores condiciones de vida para los residentes.

En este contexto, este proyecto prevé el diseño de un plan estratégico participativo para el desarrollo sustentable del turismo, en particular considerando la situación de los tres núcleos urbanos de la provincia (Ushuaia, Río Grande y Tolhuin) y sus áreas de influencia. Este plan se concibe como un sistema dinámico a efectos de introducir ajustes en función a la evolución y el impacto de la actividad, en particular en los aspectos relacionados con la preservación de los recursos naturales, las demandas y las tendencias del mercado.

El Plan de Estratégico de Turismo Sustentable permitirá establecer un mecanismo ágil y eficiente para la toma de decisiones, basado en la comprensión del comportamiento de variables relacionadas y regularmente actualizadas, facilitando el proceso de toma de decisiones, permitiendo el control y el monitoreo de indicadores que garanticen el desarrollo sustentable de la actividad turística.

En este sentido la implementación del Plan tiene por objeto indicar el rumbo hacia donde deben disponerse los esfuerzos y marcar el horizonte al que se quiere llegar utilizando al Turismo como medio y a la gestión como proceso. Además, permitirá al INFUETUR contar con información fehaciente para orientar las inversiones privadas y estatales en forma ordenada, planificada y sustentable; atendiendo a los requerimientos de una demanda turística, que a nivel mundial se orienta cada vez más a la búsqueda de destinos especializados, auténticos y singulares, que brinden servicios de excelencia, en un entorno ambiental de calidad. Como así también, tomar las medidas adecuadas para conservar los recursos patrimoniales y contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la provincia.

El turismo como actividad económica, integra la producción, distribución y consumo de bienes y servicios y, si bien las empresas turísticas se circunscriben al sector terciario, de los servicios, esta práctica estimula el desarrollo de actividades conexas y de otras no vinculadas directamente. Es precisamente en la creación y desarrollo de las diferentes actividades económicas donde se evidencia el efecto multiplicador del turismo. En este sentido, se considera que **el turismo puede constituirse en motor de desarrollo** como así también, puede operar como un dispositivo para el rescate del patrimonio, la identidad cultural y la protección del medio ambiente.

El turismo como actividad motriz de la economía genera un proceso que desencadena la inversión, aumenta la demanda interna, la capacidad utilizada e instalada y de la producción y el empleo. Además, se caracteriza por presentar una dinámica exportadora, con potencialidad competitiva y capacidad de acceso al mercado externo.

En tal sentido, es imprescindible delinear políticas que den un marco de sustentabilidad, a la actividad turística, considerando que deben formar parte de una política integral de desarrollo.

Se debe trazar un camino hacia un modelo de integración que permita mantener los recursos tangibles intangibles valorizando adecuadamente la región y enriqueciendo la experiencia del visitante.

El desarrollo sustentable del turismo debe contemplar las siguientes premisas

- Mejorar las condiciones de vida de la población local
- Proveer una mayor calidad en la experiencia de viaje para el visitante
- Mantener el equilibrio del medio ambiente –natural y cultural- .
- Obtener mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística en beneficio de la población local
- Lograr un desarrollo equilibrado del territorio.

9

La planificación estratégica del desarrollo tiene como condición necesaria conjugar los intereses de distintos actores productivos, las políticas necesarias para dar el marco y la gestión de la inversión privada y oficial para brindar la infraestructura, equipamiento y seguridad jurídica requeridos para el desarrollo del estado al que se pretende llegar.

En un proceso de desarrollo asumen distintas responsabilidades muchos actores, públicos y privados, con intereses distintos, pero que deben actuar en forma coordinada para lograr los objetivos consensuados en el proceso de planeamiento estratégico. Esta coordinación de intereses y articulación de acciones la debe llevar adelante el Estado, y especialmente el organismo turístico provincial al tratarse de planificación turística. También debe intervenir más allá de lo que atañe directamente al sector turístico, por que existirán políticas de otros sectores y organismos que van a influir directamente en la actividad, y ahí debe estar el organismo que gestiona el Plan para articular potenciando para el sector acciones de otros sectores y minimizando los impactos negativos que éstas mismas pudieran provocar.

Por lo tanto, la propuesta que se ha delineado se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- Participación amplia de todos los sectores y actores involucrados.
- Visión, Objetivos, Lineamientos, Programas, Proyectos y Acciones consensuados.
- Planes a largo plazo.
- Conservación de los recursos.

- Respeto por la identidad cultural de la población residente.
- El residente como beneficiario directo del desarrollo turístico regional.
- La formación de espacios turísticos, ejes operativos, y corredores con base en las localidades.
- Etapas y prioridades de implementación.
- Integración de la comunidad.
- Colaboración y cooperación entre provincias y municipios generando un proceso de integración entre los mismos, que los lleve a una nivelación del estándar de vida de la población residente.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

Según los Términos de Referencia del presente estudio, elaborados por el INFUETUR y los técnicos de la UNPRE, “*el objetivo del proyecto es desarrollar el PETS de la Provincia de Tierra del Fuego de acuerdo a lo establecido en los lineamientos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS); cuyo objeto central es establecer parámetros turísticos sustentables a nivel provincial, medibles y comparables, propiciar la calidad de las prestaciones turísticas, fomentar el desarrollo de la actividad turística en un marco de sustentabilidad; desde esta visión se establecen los siguientes objetivos específicos:*

- *Elaborar un diagnóstico de la actividad turística en la provincia que contemple los aspectos: económico; social y ambiental de la actividad turística en Tierra del Fuego*
- *Perfilar a los corredores y circuitos en función de sus características diferenciales y mercados objetivos.*
- *Identificar características esenciales de los corredores y circuitos.*
- *Proponer líneas que complementen los corredores y circuitos, actuales y potenciales-*
- *Proponer un plan de adecuación de la infraestructura de servicios provinciales (vial, telecomunicaciones, etc.) tanto actual, como futura.*
- *Evaluar el equipamiento actual y las necesidades de adecuación.*
- *Detectar las oportunidades de negocios para el sector.*
- *Planificar en conjunto la mejor estrategia, con independencia de las reglamentaciones existentes, para el mantenimiento y preservación de calidad y diseño de los espacios turísticos urbanos y sus áreas de influencia”.*

10

Es evidente que más allá de tener como objetivo general la calidad de las prestaciones y el fomento del turismo sustentable, existe en las autoridades del organismo turístico provincial una gran preocupación por el diseño y puesta en valor de nuevos circuitos y corredores, con sus correspondientes adecuaciones y mejoras en infraestructura básica y equipamiento, para que su puesta en valor y en mercado contribuyan a paliar una de las falencias más importantes con que cuenta la oferta turística de la provincia, que es sin dudas la renovación de nuevos circuitos que oxigenen la saturación que tienen actualmente los más tradicionales.

Esta preocupación se extiende también a la búsqueda de un desarrollo territorial más equilibrado en la provincia, que le dé un papel más protagónico en la oferta turística a los otros dos centros de servicios

con que cuenta la isla: Tolhuin y Río Grande. Si bien Ushuaia y su zona de influencia contienen por naturaleza la oferta turística más importante, debido a su espectacular entorno natural y paisaje, muchos actores del sector consideran que el resto puede jugar un papel más protagónico en función que contienen paisajes y sitios, que conjugados con la planificación de determinadas actividades recreativas, pueden aspirar a captar nichos de mercados especializados en esas actividades, tales como por ejemplo, observación de aves, ecoturismo, turismo científico, turismo étnico, etc.

La saturación de las excursiones más tradicionales de Ushuaia, como por ejemplo, la del Parque Nacional, donde en alta temporada, en especial con la llegada de cruceros, se producen aglomeraciones excesivas de personas en espacio y tiempo, hacen que además de saturar la capacidad de soporte del lugar y complicar la logística del destino, se atente principalmente con la calidad de la experiencia del visitante. Esto, sin duda alguna, no es buena promoción para el destino...

PROPOSITO DEL ESTUDIO

El Plan Estratégico que se ha formulado consiste en un documento donde se define un *marco estratégico amplio*, con programas de acciones específicos, pero realizables. Es dinámico, se pueden medir resultados en función de indicadores pre determinados, donde el eje central es la sustentabilidad social, ambiental y económica de la actividad turística. Este plan es lo suficientemente abarcativo en cuanto a las estrategias que contribuyan al desarrollo turístico provincial, pero cauto respecto de la ambición de proponer acciones irrealizables en el futuro.

Siempre según los Términos de Referencia del PETS, *“El proyecto persigue la construcción de un Plan Estratégico como marco general para aplicar la respuesta provincial a los temas de desarrollo turístico desde un punto de vista sostenible. Este marco general debería plantear los lineamientos fundamentales, estrategias amplias e incluso más detalladas necesarias para encausar la situación presente, así como las sucesivas etapas intermedias que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos.”*

Es muy importante también el planteo de los TDR en cuanto a la administración del Plan, donde se busca que la región o subregión (si tenemos en cuenta la Patagonia en general) se constituya en una unidad activa, descentralizando así la construcción de su propio desarrollo.



METODOLOGIA

Ámbito Territorial de Estudio

El ámbito de estudio del presente Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) es todo el territorio de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártica e Islas del Atlántico Sur.



Fuente: Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia.

Enfoque Metodológico

En función del tiempo estipulado para la formulación del presente plan (teóricamente 8 meses) se decidió que la participación sea amplia y muy abierta, pero sólo de la gente involucrada en la actividad turística, ya sea en forma directa, como así también los vinculados indirectamente. Por lo tanto se decidió no incluir en forma abierta a la comunidad en general porque significaría un proceso mucho más largo en el tiempo.

En este sentido entonces, se elaboró el mapa de actores de la actividad para saber a quiénes convocar a participar, tanto de las entrevistas como de los talleres. Es así como desde el INFUETUR se cursaron invitaciones a los talleres de trabajo (Tanto de Río Grande, como de Tolhuin y Ushuaia) a todos y cada uno de los empresarios inscriptos en el registro de prestadores turísticos, y a muchos otros que no figuran en este registro pero sí están identificados en la actividad (por ej. empresas de veleros). Las invitaciones también se cursaron formalmente a las entidades intermedias del sector, invitando a sus dirigentes.

Respecto de las entrevistas, se organizaron formalmente las reuniones con aquellos dirigentes del sector, además de empresarios, profesionales independientes, guías de turismo, docentes y formadores de opinión que se consideraron claves para conocer su opinión, críticas y expectativas.

Las organizaciones vinculadas al sector en forma directa, que fueron tenidas en cuenta para la participación, tanto en talleres como en las entrevistas en profundidad, fueron, entre otras, las siguientes:

- Cámara de Turismo de Ushuaia
- Cámara Hotelera y Gastronómica
- Cámara de Comercio de Ushuaia
- Ushuaia Buró
- Secretaría Municipal de Turismo de Ushuaia
- Asociación de Guías
- Asociación Bed & Breakfast
- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales – Carrera de Turismo (UNPSJB)
- Concesionario Cerro Castor
- Compromiso Onachaga
- Asociación de Centros Invernales
- AAETAV Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo de Aventura
- AFUAVYT Asociación Fueguina de Agencias de Viajes y Turismo
- AFASYN Asociación Marítima de Veleros
- UTGHRA Unión de Trabajadores Gastronómicos y Hoteleros de la Rep. Argentina
- Aeroclub Ushuaia
- Museo Marítimo
- Museo Yámana
- Museo del Fin del Mundo
- Cámara de Comercio de Río Grande
- Cámara de Turismo de Río Grande
- Cámara de Turismo de Tolhuin (en formación)
- Dirección Municipal de Turismo de Río Grande
- Dirección Municipal de Turismo de Tolhuin

Aquellas organizaciones vinculadas en forma indirecta, que fueron consultadas e invitadas a participar, fueron, entre otras, las siguientes:

- Dirección Provincial de Estadística
- Dirección Provincial de Transporte
- Dirección Provincial de Bosques
- Dirección Provincial de Puertos
- Ministerio de Obras Públicas de la Provincia
- Policía de la Provincia
- Prefectura Naval Argentina
- Dirección Provincial de Planeamiento
- Dirección de Planificación Estratégica
- Dirección de Ordenamiento Territorial
- Dirección de Recursos Hídricos
- Delegación Técnica de la APN
- Dirección de Áreas Protegidas y Biodiversidad
- Dirección Provincial de Energía
- Dirección Provincial de Vialidad
- Dirección Nacional de Vialidad
- Intendencia Parque Nacional Tierra del Fuego

Por último, se puede decir en este punto con referencia al mapa de actores, que el nivel de respuesta no fue el esperado en cuanto a la cantidad de participantes que se avinieron a hacer su aporte al plan; pero sí en cambio el nivel fue muy bueno en cuanto a la calidad de las personas que participaron efectivamente haciendo aportes, ya sea por la información que volcaron, como por la representatividad de muchas de ellas.

Formulación Participativa

14

La metodología aplicada para la realización del trabajo estuvo basada en técnicas que promovieron una amplia participación de todos los actores directos e indirectos de la actividad turística de la Provincia que voluntariamente aceptaron colaborar. En este nivel de participación que se verificó quedaron representados, a nuestro entender, los principales actores turísticos de la Provincia de Tierra del Fuego:

1. Sector público de organismos turísticos, tanto provincial, como de los tres municipios involucrados.
2. Sector público de organismos no turísticos, pero que tienen incidencia en la actividad.
3. Sector privado.
4. Sector académico.
5. Otras Instituciones relacionadas con la actividad turística.
6. Organizaciones No Gubernamentales.

La participación implica un proceso de influencia en la toma de decisiones. En tal sentido se realizaron talleres de diagnóstico y planificación participativos, entrevistas, trabajos con grupos de interés afín, de acuerdo con cada una de las fases del plan de trabajo.

Dos marcos conceptuales, complementarios entre sí, subyacen en la formulación participativa que se utilizó:

- La formulación participativa del Plan concebida como un **proceso de cambio planificado**, que considera como condición inicial la construcción del vínculo de trabajo de todos los actores institucionales convocados y la necesaria construcción de consensos para realizar la tarea.
- La perspectiva de la investigación participativa, que orienta la recolección de información, discusión, sistematización y devolución de aquella en forma coordinada

con todos los involucrados en el proceso de formulación participativa del Plan Estratégico.

Partiendo de este marco conceptual y metodológico, el desarrollo del plan de trabajo propuesto implicó trabajar con las siguientes herramientas metodológicas:

Entrevistas en profundidad

Este método cualitativo de investigación puede definirse como “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, que están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los sujetos respecto de las actividades que realizan, tal como las expresan con sus propias palabras”.

Se realizaron más de 60 entrevistas en profundidad con referentes de la actividad turística de la Provincia de Tierra del Fuego, estructuradas para cada uno de los sectores antes descriptos. En algunos casos se repitieron entrevistas con la misma persona; esto fue debido a que los especialistas de las distintas disciplinas representadas en el equipo de consultores querían perfilar las entrevistas desde su especialidad, ya que los temas eran abundantes se prefirió separar las mismas y realizar dos y hasta tres entrevistas con algunas de las personas seleccionadas.

Si bien en todo el desarrollo del plan tuvieron amplia participación los consultores de contraparte, representantes del Instituto Fueguino de Turismo, se acordó con ellos en esta instancia de entrevistas en profundidad la participación exclusiva de los consultores externos del plan.

El motivo de esta exclusión acordada fue para liberar de compromisos a los entrevistados en caso que sintieran la necesidad de realizar críticas hacia la política provincial o hacia la propia gestión del organismo turístico de gobierno (INFUETUR).

15

Encuestas

Se diseñaron tres encuestas en total, en todo el proceso de investigación y análisis. Dos encuestas electrónicas, repartidas y recibidas por vía del mail, y una que se distribuyó entre los participantes de los talleres realizados en las ciudades de Río Grande y Ushuaia. Las tres encuestas tenían objetivos distintos, según la siguiente descripción:

En primer lugar, se distribuyó un cuestionario entre los prestadores de servicios turísticos en general, inscriptos en el registro provincial de turismo. Esta tuvo por objetivo conocer datos de indicadores medioambientales y obtener una aproximación del grado de conciencia de los prestadores respecto de los temas relacionados al ambiente; así como también quería conocer cuestiones vinculadas al empleo y situación financiera de los emprendimientos. Una segunda encuesta electrónica con el objetivo de conocer datos de mercados actuales, influencia de la crisis financiera internacional y expectativas con respecto a mercados potenciales. La misma se distribuyó entre los operadores turísticos receptivos del Ushuaia. Uno de los objetivos más importantes de esta encuesta era conocer cuáles eran los mercados potenciales a los cuales apuntan los operadores, y si poseían datos o conocimientos de los mismos.

Por último, se distribuyó entre los asistentes de los talleres realizados en Río Grande y Ushuaia, que trabajaban o tenían algún tipo de emprendimiento turístico, un cuestionario para relevar datos relacionados a la empresa. El objetivo era conocer datos generales de facturación, de empleos, impositivos, etc.

La cantidad de respuestas obtenidas en esta serie de encuestas explicitadas fue baja, por lo tanto no permite realizar un análisis estadístico a partir de los datos obtenidos, pero sí permite hacer un análisis cualitativo ya que los datos aportados, aunque escasos, fueron muy interesantes.

Relevamiento Observacional

Se realizaron varios viajes de recorrido para relevar “in situ” los atractivos más importantes de la Provincia. Estos viajes se realizaron con todo el equipo de consultores con el objetivo de intercambiar opiniones y visiones, teniendo en cuenta la riqueza de contar con varias disciplinas profesionales y cada uno podía hacer un aporte desde su perspectiva profesional.

Este relevamiento permitió principalmente cualificar, la oferta turística existente a nivel paisajístico, cultural, arquitectónico y de servicios de gran parte del territorio provincial, como así también conformar un diagnóstico situacional a nivel general de cada región.

Los principales lugares que fueron visitados en estas recorridas de campo, fueron los siguientes descriptos:

- Ushuaia y sus alrededores
- Lago Fagnano
- Tolhuin
- Parque Provincial Corazón de la Isla
- Cerro Jejupén
- Mirador Garibaldi
- Ruta J – Puerto Almanza
- Río Grande y entorno
- Cabo San Pablo

16

Talleres de Trabajo

El enfoque metodológico de formulación participativa contiene en los talleres de trabajo una de las principales herramientas de participación de los actores. En este sentido se realizaron talleres con el objetivo de consensuar análisis y diagnósticos de las distintas regiones de la provincia, conocer expectativas de los participantes respecto del futuro deseado y tomar conocimientos de proyectos o ideas que pudieran constituirse en motores del desarrollo de ciertas zonas o productos.

Los siete (9) talleres realizados:

- Tolhuin; con los actores de la actividad
- Río Grande (2); con los actores de la actividad
- Ushuaia; con los actores de la actividad
- Ushuaia (2); con técnicos y funcionarios de áreas de gobierno vinculadas con la actividad turística.
- Ushuaia; con técnicos y funcionarios del Instituto Fueguino de Turismo
- Ushuaia; con el Consejo Provincial de Turismo
- Ushuaia: el último taller de valoración de proyectos se realizó con todos los actores que participaron de los anteriores.

Relevamiento de Información Secundaria

En esta etapa se relevó toda aquella información referida expresamente al desarrollo de la actualidad turística de la Provincia, a saber:

- Legislación vigente
- Planes referenciales (PFETS; Plan Estratégico de Turismo de Ushuaia)
- Programas relacionados
- Información estadística relacionada con el perfil del turista que visita la provincia
- Información de los promedios históricos de ocupación hotelera anual
- Circuitos turísticos tradicionales y potenciales
- Recursos culturales, naturales y paisajísticos
- Oferta de servicio existente
- Materiales utilizados para la promoción y difusión turística de la Provincia
- Planes de promoción y comunicación existentes
- Estudios y planes relacionados (Universidad San Juan Bosco, etc.)

Trabajo de Gabinete

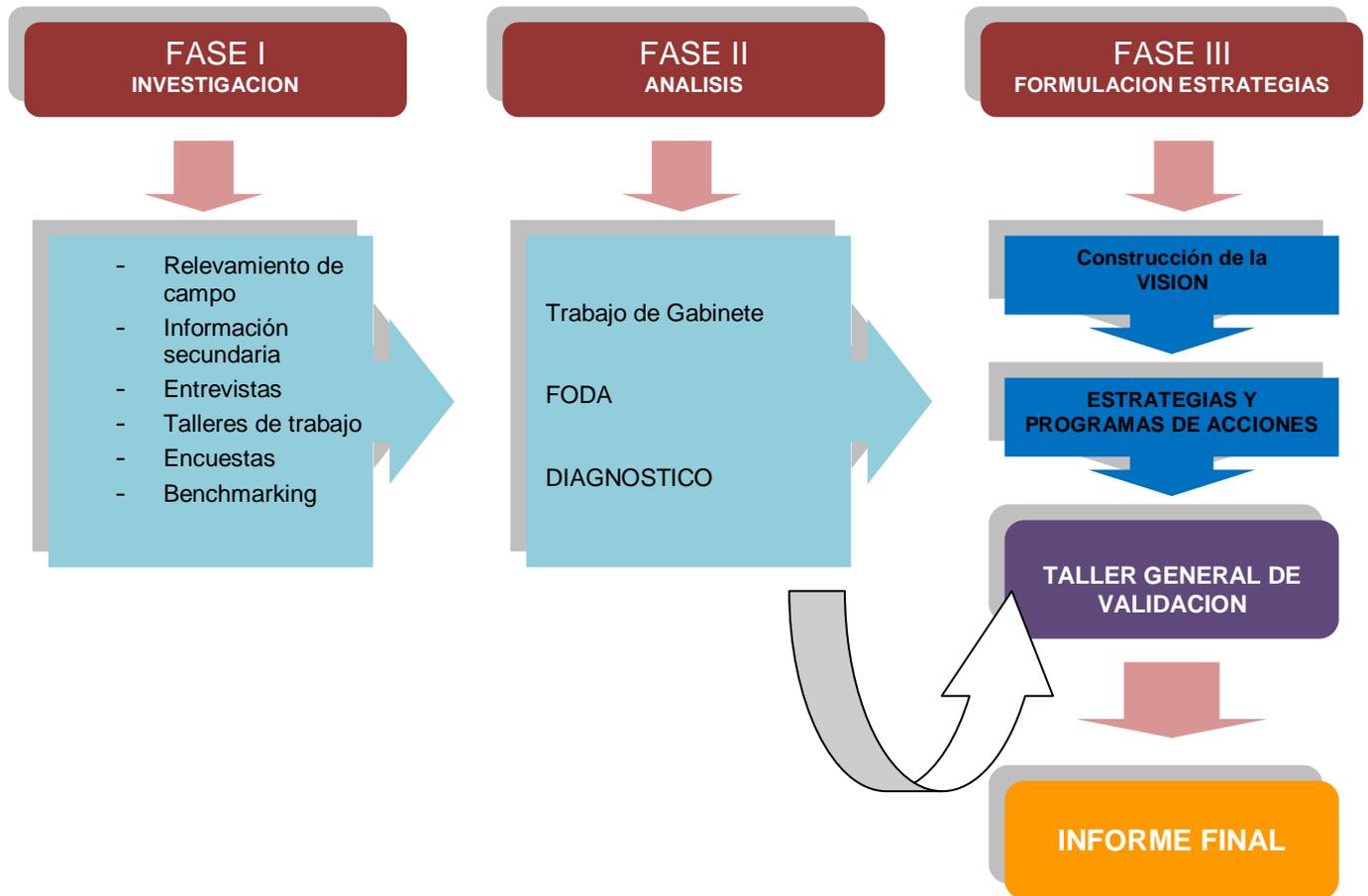
Con toda la información obtenida, más la propia experiencia y formación de los distintos consultores, se realizaron continuos encuentros de trabajo del gabinete de profesionales conformados por los consultores externos contratados para la formulación del PETS, como de los consultores de contraparte del Instituto Fueguino de Turismo.

En estos encuentros se trabajó sobre el análisis y la conformación del diagnóstico, la definición de criterios para valorar atractivos, la definición de criterios de priorización de proyectos, la definición de la Visión del Plan, la formulación de estrategias y programas de acción, etc.

Esquema del proceso metodológico del Plan Estratégico Sustentable de Tierra del Fuego

En general, todo el proceso metodológico para la formulación del PETS se basa en tres fases principales. En Primer lugar, la **Fase de Investigación**, donde se realiza toda la parte de relevamientos, recolección de información secundaria, captura de datos, etc., es decir, se trata de hacerse de toda la información necesaria para avanzar a la segunda fase, que es la **Fase del Análisis**, donde se estudia y analiza toda la información y se procede a elaborar el Diagnóstico, en base a la información recolectada y a la experiencia y vivencia del equipo consultor. Por último, queda la **Fase de las Estrategias**, donde basados en el diagnóstico y en el conocimiento de las expectativas, proyectos existentes, y potencialidad del destino, se procede a elaborar las estrategias y acciones que contribuirán a llegar al objetivo planteado.

ESQUEMA METODOLOGICO



ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO DEL SECTOR EN LA PROVINCIA

Como se mencionó anteriormente, el diagnóstico del sector en la Provincia de Tierra del Fuego se fue conformando en base a las entrevistas con informantes calificados, opiniones de los distintos actores del sector privado y público, y fundamentalmente los talleres de trabajo que se realizaron en toda la provincia.

También se tuvo en cuenta el Diagnóstico realizado en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la ciudad de Ushuaia.

A partir de toda la información que se fue recabando se conformó una matriz FODA o DAFO, que permitió tener el diagnóstico provincial y ser el punto de partida para la formulación de estrategias y acciones.

En el presente documento, se realiza un análisis de los aspectos principales del diagnóstico, tanto a nivel provincial, como en forma separada en las tres grandes zonas del territorio: Ushuaia, Tolhuin y Río Grande.

SUBREGION CORDILLERA (USHUAIA)

Características Principales

La ciudad de Ushuaia y su entorno inmediato presentan, sin lugar a dudas, el espacio más importante y con mayor potencialidad aún para el desarrollo de la actividad turística. Su entorno natural, su imponente paisaje, es el recurso trascendental con que cuenta este sitio. A ello hay que sumarle el valor que significa *“ser la ciudad más austral del mundo”*, que genera en los mercados emisores mundiales, especialmente los de mayor distancia, un atractivo singular, por lo simbólico y lo místico de llegar al confín del mundo... un hito que tiene un significado importante en las personas de lugares lejanos.

Es la zona donde se ha concentrado prácticamente toda la oferta de servicios turísticos, recibiendo en los últimos años una cantidad importante de inversiones, especialmente en el rubro de la hotelería, por ejemplo. Ushuaia, así como el resto de los sitios patagónicos de jerarquía internacional (Bariloche, Calafate, Puerto Madryn) se han visto beneficiados, a partir del año 2001/2002, con la nueva política monetaria de Argentina de fluctuación del tipo de cambio; es decir, con la devaluación del peso argentino respecto del dólar americano. Esto permitió que nuestros destinos, riquísimos en atractivos naturales, pasaran a ser competitivos en cuanto a precio para los mercados internacionales.

Actualmente, esa situación ha cambiado ligeramente; el escenario de crisis internacional que atraviesan los principales mercados emisivos de nuestros destinos (USA, España, Francia, Europa en general) ha provocado una merma real en la llegada de visitantes durante el año 2009.

Esta situación ha provocado que se comience a mirar a mercados alternativos que puedan atenuar la caída que se está dando en los niveles de demanda; en este aspecto se comienza a mirar con atención a mercados de Sudamérica, como Colombia, Venezuela, y también a México por ejemplo.

El importante envión de crecimiento que recibió el destino, favorecido en gran parte por la situación cambiaria de nuestra moneda, provocó un incremento desordenado de la oferta turística, sin planificación del territorio ni de la oferta turística. Recién en los últimos dos años se ha tomado conciencia de esto y se ha formulado el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la ciudad de Ushuaia, donde participó una gran parte de la comunidad, se generaron debates y

discusiones y se arribó a un marco de consenso bastante amplio, y actualmente se están aplicando las primeras acciones producto de sus resultados.

Este crecimiento desordenado no sólo es patrimonio de la actividad turística, ya se ve a simple vista el desorden urbano que presenta la ciudad. Producto de una situación social compleja y muy particular, - que es objeto de estudio de este plan y se analiza en el informe correspondiente al impacto ambiental y social, - la ciudad de Ushuaia ha recibido y sigue recibiendo aún, corrientes migratorias de gente que llega y se instala como puede, usurpando tierras, demandando servicios públicos, trabajo, etc. Esta situación ha generado desbordes de todo tipo. También hay que agregar que existe – se nota a simple vista -una falta de conciencia colectiva sobre la estética de la ciudad y su entorno, sobre el orden y la limpieza de espacios públicos; donde en los últimos meses se ha visto algo de mejoría a partir de la actual gestión del gobierno local, con programas como “Ushuaia Magnífica” que están logrando atemperar un poco el desorden estético que tiene. Pero sin lugar a dudas el aspecto de la ciudad, por todo lo que significa simbólicamente y por la belleza de su entorno, no es el que correspondería a un destino turístico de jerarquía internacional, llamado a ser la *“Ciudad más Austral del Mundo..”*.

La particularidad de ser la terminal de cruceros que es “puerta de entrada a la Antártida” también le confiere un alto valor turístico. Aunque precisamente el espacio físico de la Terminal y la infraestructura portuaria para recibir la llegada de cruceros no son las más adecuadas a un destino de estas características.

Por suerte el destino cuenta – en líneas generales - con una oferta de servicios de calidad buena a muy buena, especialmente en lo que respecta a los rubros de alojamiento, transporte y gastronomía, y también, – señalado en las encuestas – el servicio de guías de turismo. Más allá de que existen muchas críticas que se alzan con la reglamentación y la regulación de los alojamientos, respecto de la falta de aplicación de la nueva reglamentación y de la gran cantidad de establecimientos que se encuentran funcionando sin habilitación.

20

Muchos de estos problemas se acarrean desde hace varios años por falta también de cierta estabilidad política. La Provincia, en las últimas dos o tres gestiones, ha tenido bastante inestabilidad en la gestión, particularmente en el área turística, provocando cambios de funcionarios con cierta frecuencia (un año en promedio aproximadamente), lo cual ha hecho que nunca pueda consolidarse un modelo de gestión, con el consecuente descreimiento en el organismo gubernamental (INFUETUR) y sus funcionarios. Esto ha provocado muchas discontinuidades en las políticas públicas turísticas y sus acciones, lo cual no ha favorecido en nada y no se ha conseguido encauzar las problemáticas más urgentes que hoy tiene el destino.

La eficiencia de las últimas gestiones del INFUETUR fue muy observada en las entrevistas que se realizaron con actores calificados de la actividad. Las críticas más escuchadas en las mismas fueron:

- “Es un organismo ineficiente, no resuelven los problemas más urgente que tenemos”.
- “Se dedican sólo a la promoción y encima no consultan (a los empresarios) qué acciones son las que necesitamos”.
- “No pueden implementar la nueva reglamentación, ni pueden regular los alojamientos”.
- “El organismo no tiene fuerza política y es poco lo que puede hacer”.
- “No tienen la debida presencia en los ámbitos decisorios”.

Estas frases son algunas de las que se han escuchado y hemos tratado de seleccionar las más representativas de las opiniones recabadas a lo largo de toda la etapa de participación de los actores principales de la actividad turística. Respecto de las críticas de inacción, han sido repartidas en algunos casos, tanto para el sector público como para el sector privado, al cual muchos le endilgan (los propios

entrevistados) excesivo interés sectorial y nula predisposición a acordar y coordinar temas de interés comunitario.

Ushuaia presenta, además de lo expuesto, dos grandes problemas que son de difícil resolución, y deberían resolverse en forma más o menos inmediata. Por un lado, la saturación del principal atractivo natural con que cuenta la ciudad, el Parque Nacional Tierra del Fuego, dada principalmente a partir de la llegada de cruceros a Ushuaia; esto implica que debería resolverse rápidamente la descongestión de este espacio generando alternativas de nuevos sitios y circuitos que descompriman al PN. Es unánime la postura de todos los entrevistados en que debería, por un lado, implementarse circuitos o lugares alternativos, pero por otro lado, también debería reorganizarse la visita al PN, coordinando acciones entre los operadores y el propio PN, de manera tal que no se junten todos los buses con turistas en la misma franja horaria, ya que esto atenta directamente contra la calidad de la experiencia que se pretende dar a los visitantes. En este tema todos coinciden en el diagnóstico y en la solución, pero nadie sabe porqué no se implementa... Muchos suponen que “es por falta de interés de los empresarios ya que así les va bien, están cómodos y no necesitan hacer cambios”.

Por otro lado, otro de los grandes inconvenientes que presenta el destino es la complicada accesibilidad aérea. Dos son las empresas que operan en Ushuaia, por un lado, Lan Argentina, que cuenta con muy pocos vuelos, incrementando la frecuencia sólo en temporada alta; por otra parte, y casi en situación monopólica opera Aerolíneas Argentinas, línea aérea de bandera, que posee varias frecuencias en temporada alta, incluso operando con vuelos chárter para el mercado brasilero en invierno, y baja notablemente la cantidad de vuelos en temporadas media y baja. Sobre este tema en particular los actores del destino han trabajado mucho últimamente, logrando incluso la puesta en marcha de la operación de vuelos chárter para incrementar la participación del mercado de Brasil en temporada de invierno.

También se ha observado que tanto Ushuaia, como la Provincia en general, tienen la fortaleza de contar con una casa de alto estudios que dicta la carrera de turismo (UNSB), sin embargo, se ha comprobado que es escasa la participación de esta universidad, institucionalmente hablando, en los ámbitos de debate y decisión sobre las políticas y estrategias turísticas que hacen al desarrollo del destino.

Capítulo aparte merece el tema de los cruceros por su importancia e impacto en la actividad local. De acuerdo a un estudio realizado por la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Sede Ushuaia, llamado “Los Cruceros Turísticos y su Relación con Ushuaia desde la Dimensión Económica y Ambiental”, la ciudad recibe anualmente más de 114 mil cruceristas (temporada 2007/08), de los cuales aproximadamente 44 mil son cruceristas antárticos. 52 son los buques recalados convirtiendo al puerto de Ushuaia en un destino casi obligado para los barcos que navegan los mares del hemisferio Sur. *“La ubicación del puerto de Ushuaia, sus características (aguas profundas y bahía abrigada), la diversidad de servicios que ofrece y las facilidades turísticas de la ciudad posicionan al destino como una escala casi obligada de los cruceros que visitan el sur de Sudamérica”* cita la frase del mencionado estudio.

En las recomendaciones y conclusiones de este interesante estudio se deja traslucir la necesidad de articular políticas entre el sector público y el privado para llevar adelante una gestión turística más eficiente respecto del producto cruceros, que permita que el destino obtenga los mayores beneficios de este importante segmento, como a la vez que minimice los impactos negativos, como por ejemplo las cuestiones relacionadas al medio ambiente provocadas a partir de estadía de la cantidad de barcos de esas dimensiones amarrados en puerto (emisión de gases, basura, etc.). Incluso se recomienda específicamente la elaboración de un manual de “Prácticas de Mejor Gestión del Destino”, al estilo del que posee la ciudad de Juneau, en Alaska (“Tourism Best Management Practices”), orientado especialmente al tema de cruceros; asimismo también se recomienda que se fomente e incentive la formación de pequeñas empresas locales que se conviertan en proveedores de los barcos, desde el

punto de vista del abastecimiento de insumos regionales, obviamente trabajando fuertemente en el tejido de un sistema de producción local a largo plazo.

También se recomienda en el mencionado estudio poner atención e intervenir rápidamente, antes que sea tarde, con legislación y regulación para todo lo referido al impacto ambiental de los barcos, específicamente en lo relacionado a los efluentes (líquidos, gaseosos y sólidos) emanados de los barcos.

Si bien existen críticas respecto al bajo impacto económico generado por la llegada de los cruceros, es cierto también que éstos generan un importante flujo de divisas a través de las distintas tasas e impuestos, provisión de agua, servicio de cargas, servicios marítimos, aprovisionamiento de los buques y servicios turísticos consumados por los pasajeros, entre otros ingresos. Es cierto que sería deseable una mayor permanencia de los barcos en el destino, pero para eso hay que trabajar en conjunto con los operadores de cruceros, y no es tarea fácil, según indican las autoridades de la Dirección de Puertos, ya que los circuitos se definen en otras esferas.

Lo que sí es urgente por el momento es coordinar acciones para que las excursiones, fundamentalmente al Parque Nacional, no sean de tan pocas horas y con toda la gente al mismo tiempo. Hay que ampliar y diversificar la oferta de excursiones para dar otras alternativas y descomprimir el PN.

Para finalizar este sintético análisis de la zona de Ushuaia, podemos decir que el destino presenta algunas otras de las siguientes características, tanto positivas como negativas, que hacen al diagnóstico del lugar, y se mencionan en este informe a modo de resumen, entre las cuales se encuentran algunas que son ventajas, - o desventajas -, comparativas y otras competitivas, es decir, algunas dadas por la situación geográfica del destino y otras por sus cualidades intrínsecas. Las mismas se encuentran identificadas en el FODA realizado. Se destacan algunas de las más importantes:

Positivas

- Integra el Corredor Aéreo junto a Calafate y Puerto Madryn.
- Cuenta con un Parque Nacional en su radio de influencia.
- Se ha conformado una alianza estratégica entre el sector público y el privado: "Ushuaia Bureau".
- Cercanía a la Antártida. Ingreso. Puerta de Entrada.
- Sitios y circuitos variados con potencial para poner en valor y en mercado en el futuro.
- Territorio insular compartido con Chile, lo cual le otorga la potencialidad de planificar circuitos binacionales de alto valor turístico.
- El destino está muy posicionado en los principales mercados emisores mundiales.
- Posibilidad de contar con actividad turística prácticamente todo el año, ya que tiene dos temporadas altas (invierno y verano) y tiene potencial para desarrollar productos dirigidos a segmentos que atenuen la temporada baja.
- Posee una rica avifauna que tiene la particularidad de permitir el avistaje de especies litorales, pelágicas, de ambientes boscosos, de estepa y montaña, al igual que el resto de la Provincia.
- Historia de aventureros, pueblos aborígenes, navegantes exploradores, etc., muy reciente a comparación con otros sitios del mundo. Esto genera un halo de mística y misterio que aún no se ha aprovechado lo suficiente.
- Posee buena infraestructura en general.
- Posee buena planta de equipamiento de servicios turísticos, especialmente alojamiento y gastronomía.
- En líneas generales, cuenta con buenos recursos humanos capacitados.

Negativas

- Falta infraestructura para desarrollar el producto de turismo de congresos, convenciones y eventos.
- Irregular aplicación de la normativa existente sobre el ordenamiento del territorio.
- No se han implementado circuitos binacionales que fortalecerían el destino enormemente.
- No se protege adecuadamente el paisaje natural.
- No se aprovecha la oportunidad de suministrar productos locales a los cruceros, de poder abastecerlos de productos regionales.
- Imagen de desorden que se produce a la llegada de los cruceros, a no poseer un espacio físico adecuado, donde los pasajeros se amontonan y son “abordados” por transportistas y guías informales para venderles su servicio.
- Nula articulación con el resto de la Provincia para coordinar acciones que tiendan a incrementar y variar e integrar la oferta de toda la isla.
- Frente marítimo muy contaminado visualmente.
- Paisaje urbano muy desvalorizado en general.
- Se nota poca cohesión social a niveles generales de la comunidad de Ushuaia
- Socialmente la actividad turística aún no ha contribuido lo suficiente al desarrollo sustentable, debido a que en muchos aspectos el empleo tiene características de precarización basado fundamentalmente en la estacionalidad de la actividad.
- En términos ambientales el crecimiento turístico hasta el momento ha provocado desorden por falta de planificación adecuada.

SUBREGION TRANSICION (TOLHUIN)

23

Características Principales

La zona de influencia de Tolhuin también presenta características naturales excepcionales, con un marco de cerros y lagos de una belleza particular. El lago Fagnano sin duda le da la particularidad a este lugar y se convierte en el recurso natural más importante para desarrollar actividades turísticas en torno al mismo.

El tramo de la Ruta Nacional Nº 3 que une Tolhuin con la ciudad de Ushuaia es de una belleza única, con la particularidad que su recorrido atraviesa la Cordillera de los Andes de Norte a Sur o de Sur a Norte. En la isla de Tierra del Fuego es en el único lugar del continente donde se puede ver este imponente cordón montañoso en el sentido Oeste – Este; y donde se puede ver la unión de los Andes con el Atlántico, produciendo un muy singular atractivo paisajístico.

Tolhuin posee también, en su radio de influencia, una importantísima reserva natural provincial: Corazón de la Isla. Esta área natural protegida cuenta con una vasta extensión y con atractivos naturales muy interesantes para desarrollar actividades turísticas vinculadas a la naturaleza, como por ejemplo, aventura, ecoturismo y turismo rural. Sin embargo aún no se ha puesto en valor prácticamente este sitio debido a múltiples razones como por ejemplo poca gestión gubernamental para poner en valor el recurso, y escaso interés empresario detectado hasta el momento.

Pero lo que sí ha llamado la atención al equipo de consultores involucrados en este plan es el escaso sentimiento de pertenencia del área Parque Provincial Corazón de la Isla, por parte de las personas que participaron en el proceso de investigación del plan, tanto en las entrevistas, como en los talleres. No así pasó con el Lago Fagnano, al cual todos lo tienen muy internalizado y lo consideran “el atractivo de

Tolhuin". Se supone que el motivo de este desentendimiento de la Reserva Corazón de la Isla podría ser la distancia con el pueblo y la falta aún de planificación de actividades que lo conviertan en un atractivo puesto en valor.

De todas formas, la comuna de Tolhuin cuenta con recursos más que suficientes (Lago Fagnano, Corazón de la Isla, Laguna Negra, Cerro Jeujepén, Cabo San Pablo, etc.) que justifican que se convierta en un destino turístico complementario de Ushuaia. Por el momento, la comuna ha ido desarrollando un esquema orientado básicamente al turismo interno, recibiendo visitantes fundamentalmente de Río Grande y de la propia Ushuaia, siendo el lugar elegido por los residentes de la provincia para visitar y descansar, como así también al turismo de paso de la gente que llega a Ushuaia en auto desde mercados patagónicos del norte. Esto está muy bien y le da el sustento inicial para ir pensando en un desarrollo turístico ordenado y planificado que pueda convertirlo en el mediano y largo plazo en un destino con mayor aspiración de mercados más distantes y regionales (Río Gallegos, Punta Arenas, etc.), y también complementándose con Ushuaia para mercados internacionales y nacionales más lejanos.

Debe trabajar, para esto, muy fuertemente en ordenamiento territorial, planificación estratégica de la actividad turística, conciencia turística a la población residente, etc. Se nota claramente a simple vista que es un pueblo muy desordenado en el plano urbano, sin el mínimo tratamiento paisajístico. También debe ser apoyado y orientado en la estructuración de puesta en valor de recursos y oferta turística por parte de las autoridades locales y provinciales hacia los prestadores que tienen intenciones de ofrecer servicios. Es fundamental contar con estructuras (operadores, agencias) que ensambren las distintas ofertas del lugar para poder comenzar a "venderse", a estar en las ofertas de los operadores emisivos y en la comunicación al consumidor final. En la actualidad, la poca oferta de servicios que posee es, en su mayoría de carácter informal, es decir, no posee habilitación de ningún tipo.

En el taller realizado en la comuna se notó que existe entusiasmo entre las personas que asistieron al mismo; incluso se estaba gestando en esa oportunidad el relanzamiento de la cámara de turismo local, hecho que significa un paso muy importante en su evolución de destino turístico. También se observó la gestación de una alianza entre varios prestadores turísticos que apuntaba a conformar una oferta de servicios integrada llamada "Escapadita a Tolhuin" con el objetivo de captar el turismo interno de la Provincia, tanto de Río Grande, como de Ushuaia, ya que la ubicación del pueblo es equidistante a ambas ciudades emisoras en este caso.

En resumen, Tolhuin cuenta con excelentes recursos naturales y con ganas e intenciones de los actores locales en desarrollarse como un destino turístico que aspire al mercado local en primera instancia, y luego a mercados nacionales, regionales e internacionales. Tiene mucho para crecer en materia de urbanismo, infraestructura y equipamiento turístico adecuado; pero lo irá logrando con el tiempo. Una de las falencias más graves que tiene la comuna es la falta de personas capacitadas en las distintas ramas del turismo (hotelería, gastronomía, etc.); es casi nula la existencia de gente capacitada en el pueblo y esto es una limitante muy fuerte para el desarrollo de la actividad.

En oportunidad del taller realizado en esta comuna se puso a consideración de los asistentes el diagnóstico realizado hace un par de años por técnicos de la Secretaría de Turismo de la Nación y del Instituto Fuegoño de Turismo en el marco del Programa de Fomento de Destinos Emergentes (PROFODE). Este diagnóstico fue revalidado ya que prácticamente la situación era la misma, constatándose solamente algunos cambios menores.

Por último, es importante destacar el desembarco de la empresa Fernández Campbell operando el lago Fagnano. Esto ha generado renovadas expectativas para los residentes y pobladores que desean un desarrollo de la actividad turística en el lugar. Este emprendimiento le dará un impulso importante dado

que se trata de una empresa regional que ya opera en la zona de El Calafate, donde se ha convertido en uno de los prestadores turísticos lacustre más grandes y prestigiosos de la región.

Pero más allá de la presencia de los grandes operadores, muy esperada por cierto por la gente del pueblo y que también se da respecto de los operadores de Ushuaia a quienes “se les reclama” la incorporación de Tolhuin en las excursiones vendidas allí, lo importante es que un grupo de pequeños emprendedores del lugar ha decidido comenzar a estructurar ofertas de actividades relacionadas al turismo de aventura y al turismo rural, por sí mismos, sin seguir esperando que las soluciones lleguen de otro lado.

El lugar y su entorno poseen recursos más que importantes para desarrollar oferta de aventura, ecoturismo, turismo de contemplación de la naturaleza, turismo rural, observación de aves, artesanías locales, etc.; y más importante aún es que su gente ha manifestado querer un tipo de turismo que no degrade el medio, que sea respetuoso del entorno natural y de la cultura local. En resumidas cuentas, Tolhuin posee los recursos, las ganas de su gente y la convicción de que la actividad debe respetar el entorno y no servirse del entorno... y esto es un capital inicial no menor.

De la misma manera que se hizo anteriormente al finalizar el resumen de la Sub-región Cordillera, se hace un listado de características –tanto positivas como negativas- extractadas de la matriz FODA, donde figuran juntas, las ventajas comparativas y las competitivas, así como las desventajas; esto es para complementar lo enunciado en el análisis anterior de esta sub-región

Positivas

- El área cuenta con una gran cantidad de atractivos naturales
- Es una zona pesquera muy rica
- Ubicación estratégica a la vera de la Ruta Nacional N° 3
- Por su ubicación geográfica en el centro de la provincia se puede integrar a los circuitos provinciales más importantes
- Cercanía a un destino internacional de gran posicionamiento mundial (Ushuaia)
- El ejido urbano cuenta con los servicios públicos básicos (agua, electricidad, residuos, bancos, cajeros automáticos, etc.)
- Incipiente desarrollo de actividades de turismo activo (ecoturismo, aventura, etc.) que hacen que el lugar se vaya posicionando con un tipo de turismo que minimiza el impacto en el medio.
- Actual gestión municipal de turismo que trabaja mancomunadamente con los prestadores locales
- Predisposición de la comunidad hacia la actividad turística

Negativas

- Equipamiento turístico deficiente en líneas generales
- Desorden urbano
- Falta de aplicación de normativa de ordenamiento territorial
- Deterioro ambiental en ciertas áreas de fácil acceso
- Mala señalización de rutas y áreas cercanas
- Falta desarrollo de infraestructura (caminos, cloacas, etc.)
- Escaso desarrollo de actividades turísticas
- Posee muchos alojamientos que no están habilitados por el organismo de aplicación
- Nula coordinación con operadores turísticos de Ushuaia para complementarse en su oferta
- Falta conciencia turística en la población en general

- No hay uniformidad ni definición respecto de la imagen del lugar a utilizar en las estrategias de promoción y posicionamiento
- Falta de acciones coordinadas y consensuadas de promoción y difusión del destino
- Escaso presupuesto municipal para el área de turismo
- Falta orientación y regulación del manejo de tierras fiscales

SUBREGION DE LA ESTEPA (RIO GRANDE)

Características Principales

Río Grande es la ciudad que influencia toda la zona norte de la Provincia, llamada la zona de la estepa. Esta zona se caracteriza por tener un paisaje totalmente diferente y contrastante con el de las zonas de transición (Tolhuin) y de cordillera (Ushuaia), predominando absolutamente las formas esteparias, horizontes amplísimos, aridez, bardas bajas, que le dan la característica de ser un paisaje típicamente patagónico... es decir, que representa cabalmente la imagen que los turistas de mercados lejanos (especialmente del Hemisferio Norte) tienen en su imaginario; este paisaje coincide con el del imaginario colectivo sobre la Región de la Patagonia, y esto es un alto valor a destacar.

La ciudad en sí misma cuenta con una buena infraestructura de servicios públicos, no así de servicios turísticos, seguramente porque su desarrollo actual no estuvo ligado a la actividad turística, sino a la ganadería originariamente, y luego, debido a los regímenes de promoción industrial, a la industria electrónica y manufacturera, a la administración pública, y especialmente a la actividad petrolera. De todas formas se caracteriza por ser, comparándola con Ushuaia y Tolhuin, un sitio caracterizado por el orden urbano, donde se nota a simple vista un tratamiento cuidadoso en ese aspecto. De todas formas, últimamente se han observado algunas tomas de terrenos que han sido realizada por gente de bajos recursos, usurpando tierras de propiedad ajena (tanto pública como privada) y repitiendo el esquema que se da y multiplica a lo largo y ancho del país. Aquí también se enciende la luz roja en ese sentido.

26

Es importante destacar aquí también, en relación con el entorno natural, que se han observado sitios con enorme cantidad de basura y poco control y conciencia colectiva respecto del respeto y cuidado del medio.

En cuanto a infraestructura de acceso, se puede decir que Río Grande se halla comunicado con el resto del continente por vía terrestre y por vía aérea. Respecto de la primera, presenta un difícil acceso, ya que los viajantes deben hacer dos veces aduana al pasar por Chile y volver a entrar a Argentina, y también deben realizar un trayecto del tramo de ripio. Esta es la única forma de acceso por vía terrestre, importante ya que Río Grande se encuentra ubicado, al igual que Tolhuin, de paso para la gente que tiene como destino Ushuaia.

Respecto de la vía aérea, al igual que muchas de las ciudades del sur argentino, por la distancia geográfica, es aerodependiente, con insuficiente cantidad de vuelos, lo que hace que en el tema de accesibilidad haya aún mucho por hacer.

Río Grande no posee recursos y atractivos culturales de alto valor turístico, pero sin embargo, los que existen podrían complementar la oferta con un fuerte trabajo de puesta en valor. Pero en contrario posee en su entorno recursos naturales de alto valor paisajístico y simbólico, como por ejemplo el Estrecho de Magallanes, recurso natural al cual Río Grande debiera mirar más de cerca y no dejarlo todo librado a la explotación chilena. Este recurso posee un altísimo valor ya que se halla presente en innumerables publicaciones relacionadas a la temática de exploración y aventura del continente

americano, y se constituye en un icono mundial para los apasionados por ese tema, y también para la gente común... quién no ha escuchado o leído alguna vez sobre el Estrecho de Magallanes..?? Es como hablar de Gibraltar, o del Canal de la Mancha, o del Mar Muerto, o de tantos otros accidentes geográficos que se han constituido en íconos mundiales.

El recurso de la pesca deportiva en primer lugar, y seguido por el turismo de estancias, son los que hasta el momento se han constituido en los únicos que han logrado un grado importante de desarrollo y puesta en mercado. La pesca deportiva es destacada en esta zona, afamada mundialmente por el tipo de especie y su tamaño. Pescadores de mercados de larga distancia llegan hasta esta zona con la única motivación de practicar la pesca deportiva de truchas de Río Grande, bajo la modalidad del Fly Cast Spinning. El problema existente con esta modalidad de turismo es que la comercialización se realiza prácticamente fuera de la provincia, no interviniendo ningún eslabón de la cadena fueguina; y también la distribución del impacto económico generado por esta actividad es mucho más acotado que otras más tradicionales del turismo. Respecto del Turismo de Estancias, se sabe que ha decrecido notablemente este último tiempo, donde muchas estancias han dejado de comercializar servicios turísticos.

La zona Norte presenta un interesante potencial para el desarrollo del producto aves; toda la costa de Río Grande está protegida a nivel provincial y ostenta menciones internacionales, como por ejemplo es Sitio RAMSAR y pertenece a la Red Hemisférica de Aves Playeras.

El entorno natural, como se dijo anteriormente, es muy distinto al resto de la isla. Y, como también se dijo, el paisaje se corresponde con el del imaginario colectivo sobre la Patagonia, representado por cielos diáfanos, espectaculares atardeceres, horizontes que nunca terminan, la unión de la meseta patagónica con el Océano Atlántico, un clima extremo caracterizado por el frío y el viento, en definitiva el carácter agreste de un paisaje escasamente poblado que le dan también su belleza peculiar al lugar; pero a esto hay que sumarle valor, estructurando oferta, tanto de servicios turísticos como de actividades para el turista.

27

Claro que hay que tener en cuenta algunas limitantes importantes a la hora de pensar en la puesta en valor y en mercado de ciertos recursos, como por ejemplo que muchos atractivos se encuentran situados en campos de propiedad privada y sus dueños no tienen demasiado interés hasta el momento de acceder a que esos atractivos puedan ser puestos en valor y ofertados en el mercado turístico. Esto pasa también en aquellos espacios donde se desarrolla la actividad petrolera.

La característica que presenta el entorno paisajístico de la zona norte hace pensar en el desarrollo de productos vinculados a las modalidades de naturaleza, además de la pesca deportiva obviamente, como por ejemplo, ecoturismo, turismo aventura y rural; como así también en productos relacionados a lo cultural, donde también podemos agregar a las estancias (cocina, arquitectura, tareas de campo) y a todo lo que se puede estructurar alrededor de los primeros aventureros que llegaron a este confín del mundo, como por ejemplo Popper y la aventura del oro.

Una limitante muy importante que posee la ciudad de Río Grande es la falta de operadores turísticos receptivos, es decir, estructuras que puedan ensamblar diferentes servicios (alojamiento, gastronomía, transporte) y actividades (observación de aves, excursiones temáticas, etc.) para poder comercializar tanto en el *trade* como al consumidor final, el destino Río Grande.

También se constituye en una limitante la insuficiente cantidad de recursos humanos existentes en la zona, especialmente guías de turismo, que son un engranaje indispensable para el desarrollo de cualquier sitio.

La falta de normativa y regulación por parte del estado también aquí se ha constituido en una crítica constante, ante la existencia de establecimientos sin habilitación y control, transgrediendo normas elementales de calidad de servicio, como así también el vacío legal que existe respecto de ciertas actividades, como por ejemplo los baqueanos de pesca, conocedores en profundidad de la zona y que no están reglamentados para trabajar. Además la normativa actual no contempla a las estancias. La normativa en materia de seguridad puede resultar insalvable para algunas estancias que realizan la actividad turística en forma complementaria a la actividad principal. Este ha sido uno de los motivos por el cual en estos últimos meses muchas estancias se están dando de baja del registro.

Para concluir este análisis de diagnóstico se puede decir, que al contrario de lo que sucede en Tolhuin, en este lugar no existe aún vocación turística por parte de la comunidad. Esto trae aparejado que consecuentemente no haya masa crítica suficiente para influir a que se tomen decisiones orientadas al desarrollo turístico; no existen dirigentes intermedios del sector; por tanto tampoco a nivel municipal local se aprecia interés en la actividad, ya que el área de turismo municipal tiene baja jerarquización política y también existía hasta hace muy poco tiempo cierta descoordinación tanto con el organismo turístico provincial, como con los dos municipios restantes de la provincia. Recién en los últimos meses, mientras se formulaba este plan estratégico, la Cámara de Comercio creó la Subcomisión de Turismo.

La falta de vocación o interés colectivo por el desarrollo de la actividad turística es la limitante más grave que tiene la zona norte para impulsar el desarrollo.

Además, se enlistan otras características, tanto positivas como negativas que tiene esta sub-región, al igual que las dos anteriores:

Positivas

- Paisaje coincidente –por sus formas y clima- con los atributos que posee la Región de la Patagonia en el imaginario colectivo de los mercados mundiales.
- Características paisajísticas totalmente diferentes al resto de la provincia
- Imagen asociada a la pesca deportiva y el turismo rural
- Zona de excelentes pesqueros afamados mundialmente
- Posee una importante reserva natural “Reserva Provincial Costa Atlántica”, incluida en la Red Hemisférica de Reservas para aves playeras con el estatus de “Reserva Hemisférica” y designada “Humedal de Importancia Internacional” por la convención Ramsar, siendo el sitio Ramsar más austral del mundo
- Sitio con mucho potencial para el desarrollo de productos turísticos destinados a nichos puntuales, como por ejemplo la observación de aves
- Imagen de orden urbano
- Ciudad dotada de buenos servicios públicos
- Ubicación estratégica para el turismo terrestre, especialmente teniendo en cuenta los mercados regionales
- Cuenta con un aeropuerto internacional
- Potencial para el turismo de negocios

Negativas

- Escasa cantidad de vuelos
- Por su característica insular es, al igual que Ushuaia, aerodependiente
- No existe mayor vocación turística en la comunidad ni en las autoridades locales
- No hay aprovechamiento de sus atractivos naturales (salvo el caso de la pesca deportiva)
- Estado de caminos y señalización de atractivos deficientes
- Terminal de Ómnibus en conflicto
- Equipamiento turístico deficiente. La mayor parte de la oferta de alojamientos es informal, ya que no posee habilitación
- Oferta alojativa prácticamente ocupada por la actividad petrolera e industrial
- Falta de estructuración de actividades y circuitos turísticos
- No existe coordinación de acciones con las otras dos ciudades de la provincia
- Valores inmobiliarios muy altos para el desarrollo de proyectos turísticos
- Trámites fronterizos burocráticos y lentos (aunque esto afecta a toda la Provincia)
- Degradación ambiental de muchos sitios naturales
- No existe apropiación de la comunidad respecto de importantes sitios naturales como por ejemplo la Bahía San Sebastián ó la misma Reserva Provincial Costa Atlántica.
- Deterioro de edificios históricos de importancia

PRINCIPALES ASPECTOS DEL ANALISIS PROVINCIAL

En términos generales, se ha planteado un sintético análisis teniendo en cuenta las sub regiones más importantes y más accesibles para el desarrollo turístico en el corto y mediano plazo, tales como la Estepa (Río Grande), Transición (Tolhuin) y Cordillera (Ushuaia); dejando las demás: Turbales (Península Mitre), Isla de los Estados y Antártida e islas del Atlántico sur para otro análisis ya que estas sub regiones presentan características particulares.

Península Mitre presenta características naturales y culturales de excepción. En estas costas se encuentran vestigios de naufragios de navegantes aventureros que buscaban descubrir estos confines del mundo. También se hallan vestigios de la historia reciente de la isla y sus pobladores aborígenes, encontrándose riquísimos yacimientos arqueológicos. Respecto a la naturaleza, se encuentra prácticamente en estado virgen ya que la accesibilidad es muy difícil. En la actualidad sólo se accede a caballo, mediante excursiones organizadas por operadores de cabalgatas de la ciudad de Ushuaia, y por vía marítima en veleros especialmente que hacen la travesía por península Mitre y es vendida a turistas extranjeros que buscan este tipo de experiencias de conocer lugares absolutamente inhóspitos. De los cuales no se tienen datos por tratarse de oferta exógena o informal.

Península Mitre es un lugar que tiene un enorme potencial a desarrollar; claro que esto se podría plantear recién a largo plazo, resolviendo la accesibilidad fundamentalmente, como así también la protección del entorno natural, que es frágil y muy valioso. Recientemente se han escuchado muchas quejas respecto de que no existe ningún tipo de control con la gente que recorre la península en cuatriciclos y deja basura, además de producir un impacto negativo en la avifauna típica con los ruidos molestos de estos vehículos.

Isla de los Estados y la Antártida e Islas del Atlántico Sur tienen un indiscutible valor potencial por la singularidad del paisaje y el medio natural, pero es difícil, al menos en el mediano plazo, planificar un desarrollo turístico más importante, debido a que existe normativa provincial donde se limita el uso

turístico (Decreto 2603/98) hasta tanto exista un plan de manejo del área (Isla de los Estados). El caso de Antártida es algo diferente ya que ha logrado un desarrollo importante del turismo de cruceros.

Pero para concluir, la Isla de Tierra del Fuego posee todavía una cantidad enorme de recursos que deben ponerse en valor y en mercado, y que deben convertirse en oferta turística y puedan así ampliar y diversificar la oferta general de la provincia, para aumentar la estacionalidad, el ingreso, descomprimir los sitios actuales y ofrecer nuevos productos para los turistas que visitan la isla en más de una oportunidad.

La Provincia debe dejar de lado viejas antinomias que se perciben y escuchan en los comentarios de actores públicos y privados del turismo, acerca de que Ushuaia debe dedicarse al turismo y Río Grande al sector industrial. Es indiscutible que el perfil de Ushuaia es turístico, y que si se radicarían más industrias allí no sería muy compatible con un desarrollo sustentable del turismo; como también es cierto que Río Grande posee otro perfil, pero que igualmente puede jugar un rol importante en el mercado turístico sin quitar protagonismo a otros sitios, complementándose con el resto de la isla y generando productos distintos a los demás, ya que su entorno permite generar productos que deben estar orientados no a un turismo convencional, sino más bien a un tipo de turismo de intereses especiales, destinado a nichos específicos, motivados por actividades puntuales, como por ejemplo, la pesca, la observación de aves, la aventura de conocer lugares tan inhóspitos, la curiosidad por conocer la ruta de buscadores de oro, el turismo de estancias, etc. Río Grande podría capitalizar mucho más el turismo terrestre que pasa para Ushuaia, ofreciendo buenos servicios y estructurando alguna oferta interesante para el turismo de paso.

El turismo interno provincial y regional también es una buena opción para Río Grande, planteado en términos de poder llegar a convertirse en un polo comercial que desarrolle una oferta que atraiga a potenciales consumidores de mercados vecinos, como Ushuaia y Río Gallegos, por ejemplo.

30

Para concluir, hay que decir que los distintos actores del sector turístico provincial deben ponerse a trabajar en forma sinérgica y coordinada en los grandes temas que hacen al desarrollo sustentable de la actividad turística en toda la Provincia, sin egoísmos ni antinomias, entre otros:

- Diversificación de la Oferta de Atractivos y Excursiones, incorporando nuevos sitios y circuitos con la mirada puesta en toda la extensión de la isla, pero lógicamente atendiendo a las necesidades y requerimientos del mercado. Esto le daría al destino mayor diversidad, posible aumento de la estadía promedio y ayudaría a descomprimir los sitios actuales con mayor cantidad de visitas (como por ejemplo ciertas áreas del Parque Nacional Tierra del Fuego).
- Integración de Circuitos Binacionales con Chile; esto le daría mayor fuerza a la que ya tienen las distintas marcas que posee la región. Siempre el mercado ve con satisfacción poder recorrer y conocer más países.
- Trabajar en conjunto con las autoridades chilenas en la agilización de los trámites fronterizos para hacer más eficiente el trámite y más sencillo y rápido a los turistas.
- Cuidado, manejo y preservación de los recursos naturales y culturales con que cuenta la Provincia. Es la materia prima de esta “industria”, y por lo tanto hay que extremar medidas para conservarlas.
- Fortalecer la historia de la isla y sus pobladores originarios (etnias aborígenes), que es muy reciente, y esto le otorga al destino un alto valor agregado.

- Trabajar para una mejor distribución del ingreso turístico. La sustentabilidad social y económica de la actividad se logrará cuando más cantidad de personas accedan a los beneficios del turismo, y no cuando se concentra en sólo unas pocas manos. Una mayor distribución de los recursos económicos generados por la actividad acarrea beneficios directos como por ejemplo mayor paz social, mirada positiva de la comunidad hacia el sector, etc.
- Mejoramiento de la infraestructura terrestre para poder concretar los puntos antes mencionados. Necesidad de mejorar la señalización de rutas y circuitos.
- Mejoramiento de la accesibilidad aérea, tanto de Ushuaia como de Río Grande. Seguir gestionando ante los organismos nacionales y las empresas aéreas para mejorar la frecuencia básicamente.
- Eficientizar la gestión turística general del destino provincial, logrando mayor sincronismo entre los organismos municipales, los provinciales y las entidades intermedias. Esto permitirá también, por añadidura, que se mejore la regulación y la fiscalización de la actividad.
- Identificación de nuevos mercados potenciales (tanto regionales como internacionales), que puedan reemplazar la posible merma de demanda que producirá con los mercados actuales (España, Francia, USA, Alemania, Italia) en crisis.
- Hacer investigación de mercados en origen, tanto de mercados actuales como potenciales. Investigación e inteligencia de mercado son claves que han demostrado ser exitosas en países que lo han implementado, caso España, Costa Rica, Chile, etc.
- Conocer y analizar la satisfacción del cliente.
- Trabajar en la búsqueda constante de la calidad del destino para no perder competitividad.
- Trabajar en programas de conciencia turística de la población residente y hacia funcionarios de áreas indirectamente vinculadas al turismo.
- Fortalecer la marca “Fin del Mundo”. Así como también otras marcas que se asocian como Canal Beagle, Puerta de Entrada a la Antártida, etc.
- Incrementar la oferta de turismo cultural y de “turismo de ciudad”, tanto en Ushuaia como en Río Grande. Importante para el turismo interno y regional.
- Eficientizar el producto cruceros para que el destino obtenga los mayores réditos y minimice los impactos negativos.
- Fomentar la producción local de artesanías y alimentos regionales que tienen en el mercado turístico un canal de venta directo.
- Buscar una mayor sinergia con la UNPSJB, que debe abastecer al sector de recursos humanos capacitados, capital indispensable para el éxito de cualquier empresa.

- Incrementar la capacitación de recursos humanos en lo referente a trabajos operativos, como por ejemplo mozos, mucamas, recepcionistas, etc.

PLAN ESTRATEGICO DE TURISMO SUSTENTABLE

La visión es el punto de partida de la última fase del plan (Formulación Estratégica); ya que para comenzar a definir los lineamientos estratégicos, los objetivos y los programas de acciones que conforman esta fase, es necesario e indispensable saber hacia dónde se apunta, dónde se quiere llegar; y por supuesto que se comienza a construir esta visión sabiendo cuál es el punto de partida, dónde estamos, es decir, conociendo el diagnóstico de la situación actual. Es decir, que si conocemos dónde estamos parados y dónde queremos llegar, podemos diseñar el itinerario que permitirá llegar a buen puerto.

La elaboración de este itinerario mencionado incluye la definición de los lineamientos ó ejes estratégicos, los objetivos estratégicos que se desprenden de los mismos, y los programas, proyectos y acciones que son los que permitirán la concreción de esos objetivos mencionados.

Formulación de la VISION

La construcción de la VISION se hace bajo ciertas premisas:

- Es el futuro deseado, en un determinado plazo temporal, normalmente de diez (10) años.
- Es compartido por todos, o la gran mayoría, de los actores locales.
- Debe ser realizable.
- Es la meta adonde queremos llegar en ese plazo estipulado de tiempo.
- Debe estar expresada en términos sencillos y ser entendible para toda la comunidad.
- Debe ser una frase corta y amplia que resuma la foto del futuro.

32

La VISION se construye luego de haber estudiado y analizado el presente, es decir, luego de haber hecho el diagnóstico de la situación actual; de saber dónde y cómo estamos parados. Desde aquí se trabaja en el consenso de la VISION común, del futuro deseado por todos o la mayoría de los actores; donde se impone definir qué tipo de destino turístico se quiere y qué modelo de desarrollo se debe adoptar para llegar a ese futuro deseado y consensuado.

Por lo tanto, luego de haberse realizado el proceso descrito, es decir, de haber analizado el presente del sector turístico fueguino, de haber relevado enteramente su oferta y de haber conseguido las opiniones más relevantes del sector turístico provincial, se ha llegado a la siguiente definición de la VISION:

VISION de la Provincia de Tierra del Fuego como destino turístico:

Hacer de Tierra del Fuego un auténtico destino turístico de excelencia a nivel mundial, con marcada identidad, distintivo y competitivo en términos de calidad, que contribuya al desarrollo integral y sustentable de la sociedad.

Esta definición engloba la visión construida por la comunidad de Ushuaia y expresada en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la misma; más la visión que tienen los actores del resto de la Provincia con respecto a su territorio.

Como se ha expresado, el presente Plan Provincial tiene como marcos referenciales a nivel nacional el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) de la República Argentina, y a nivel local, el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia.

Para construir esta VISION se tuvieron en cuenta los temas centrales que surgieron de las distintas acciones que se realizaron dentro del proceso metodológico (talleres, entrevistas en profundidad, documentación de apoyo, etc.), y luego de la fase de Análisis que elaboró el equipo de consultores del PETS de la Provincia, que son las siguientes:

- **Conformidad con la marca e identidad de “Fin del Mundo”.**
- **Necesidad de ampliar y ordenar la oferta turística, estructurando nuevos circuitos.**
- **Necesidad de adoptar un marco regulatorio más conveniente.**
- **Necesidad de resolver los problemas de accesibilidad, especialmente la aérea.**
- **Necesidad de trabajar en general por un destino turístico de excelencia, es decir, la búsqueda permanente de la calidad.**
- **Concordancia, en general, con que es muy importante fomentar el desarrollo turístico del centro y norte de la provincia, logrando un mejor equilibrio territorial en el desarrollo turístico provincial y una mayor complementación entre las tres comunidades de la isla.**
- **Necesidad de ordenar urbanísticamente la ciudad de Ushuaia como principal destino turístico provincial.**
- **Toma de conciencia en los actores del turismo de la necesidad de conservar los recursos naturales y culturales.**
- **Identificación, a nivel general, en los actores de Ushuaia, con el Plan de Desarrollo Turístico de Ushuaia.**
- **Acuerdo en la búsqueda del desarrollo sustentable, con planificación estratégica, que tenga de objeto al residente como beneficiario final de los beneficios del turismo.**

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

La VISION se irá cumplimentando con el transcurrir del tiempo a través de los lineamientos o ejes estratégicos, de los objetivos estratégicos y de los programas, proyectos y acciones que corresponderán a cada objetivo. El esquema estratégico se representa de la siguiente manera:



34

Los Lineamientos o Ejes Estratégicos que se identifican en este Plan, son los siguientes:

AT- Articulación del Territorio

En este campo de actuación se vuelcan todos aquellos programas, proyectos y acciones que tengan relación directa con la accesibilidad al destino, y entre los diferentes atractivos dentro del mismo destino (TDF). Básicamente se refiere a las comunicaciones en general, como así también lo referente a trámites fronterizos

DO- Desarrollo de la Oferta

En este campo se contemplan todos aquellos objetivos y programas que tengan relación directa con la oferta de productos de la provincia, es decir, desde el recurso natural o cultural y su conservación, hasta todo aquello que hace en forma directa a la *puesta en valor* del producto turístico.

CD- Calidad Turística

El eje de calidad involucra aquellos objetivos que buscan mejorar la oferta turística existente. Todo lo relacionado a mejoramiento de la planta turística, de los servicios públicos del destino, de la infraestructura de apoyo, de los recursos humanos de la planta turística y de los recursos humanos afectados en forma indirecta a la actividad. Asimismo la conciencia turística de la población residente, así como la capacitación, también están directamente involucradas en este lineamiento estratégico.

MT- Marketing Turístico

Involucra todo lo relacionado a la *puesta en mercado* de los productos turísticos, es decir, a convertir en “*oferta en el mercado*”, - tanto en el trade como en el consumidor final -, los destinos y sus atractivos y circuitos puestos anteriormente en valor. Se relaciona con la estrategia de segmentación, promoción, publicidad y comunicación, que acerquen la demanda a la oferta.

GD- Gestión del Destino

Se plantea un modelo de gestión que conserve el eje institucional en el Instituto Fueguino de Turismo. Después de varios análisis se arribó a la conclusión que el modelo es el adecuado por su agilidad y ductilidad para gestionar, aunque debe reestructurarse y comenzar con un importante proceso de profesionalización, para adaptarse a un esquema de administración por objetivos. A su vez, la gestión del Plan se debe construir sobre una interacción intersectorial en el gobierno provincial, que debería materializarse través de algún órgano coordinador; y una participación de los actores del quehacer turístico (del sector privado, público municipal, intermedio y comunitario) institucionalizado mediante el CPT (Consejo Provincial de Turismo). La reglamentación e implementación de ambos órganos, creados por la Ley Provincial de Turismo, son la clave para una gestión intersectorial participativa. Asimismo se deben asignar responsabilidades de ejecución y monitoreo al CPT.

35

ST- Servicios Turísticos

Toda la estrategia planteada en el plan debe estar apoyada y sustentada legalmente en un marco regulatorio adecuado, que cubra los vacíos legales que actualmente tiene la actividad y modernice algunas normas en vigencia, como así también que cumpla con una estrategia de fiscalización adecuada que busque mejorar servicios y tienda hacia el equilibrio y justicia entre los diferentes prestadores

CIC- Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector

Este campo de actuación tiene la función de obtener información fidedigna para la toma de decisiones y la medición de los impactos de las medidas planteadas y los efectos consecuentes. Este eje estratégico debe convertirse en la principal herramienta de monitoreo de los indicadores turísticos del Plan y sus resultados cuantitativos y cualitativos. Se constituye prácticamente en un observatorio turístico. El Observatorio Turístico es un concepto surgido de la Organización Mundial del Turismo cuyo objetivo es la supervisión de la actuación de este sector económico y la constitución de un mecanismo de análisis comparativo para los hacedores de políticas, las empresas privadas y otros interesados en conocer indicadores claves del turismo.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El Plan cuenta con un Objetivo General amplio, que engloba una gran cantidad de aspectos que se concentran en amplios conceptos...

Objetivo General del PETS

Que la actividad turística se desarrolle de manera sustentable , contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población local, proveer una mayor calidad a la experiencia de viaje para los visitantes, mantener el equilibrio del medio ambiente, obtener mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística en beneficio de la población local.

Desglose de Conceptos incluidos en el Objetivo General

- **Que la actividad turística se desarrolle de manera sustentable;** quizá sea el concepto más amplio que contiene este objetivo general, donde se manifiesta el deseo de trabajar para que el turismo sea sustentable desde el aspecto económico, social, ambiental y cultural. Entendemos el desarrollo sustentable ó sostenible como "Aquel que supone la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la posibilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo 1987). Los siguientes conceptos del objetivo general son, de alguna manera, parte del concepto de sustentabilidad.
- **Contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población local;** hace referencia a la dimensión social del concepto de sustentabilidad, donde el principal protagonista y beneficiario del desarrollo de un determinado territorio no es el turista sino el residente local.
- **Proveer una mayor calidad a la experiencia de viaje para los visitantes;** habla a las claras de que se pretende trabajar para contar con una oferta turística de excelencia, donde se desea cuidar al turista que visita la provincia para que luego sea un promotor de la misma y recomiende más turistas que la visiten.
- **Mantener el equilibrio del medio ambiente;** es la dimensión ambiental del concepto de sustentabilidad, donde se refiere al respeto por el territorio, su desarrollo equilibrado, el cuidado y conservación por los recursos tanto naturales como culturales.
- **Obtener mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística en beneficio de la población local;** es la dimensión económica del desarrollo sustentable, que siempre pretende que la actividad, en este caso turística, obtenga beneficios económicos importantes pero que no se concentren en pocas manos, sino que alcancen a un porcentaje importante de la población residente.

Objetivos Específicos del PETS

Para poder establecer metas más concretas que logren hacer que se cumpla el objetivo general al que se aspira, es que se han identificado cinco objetivos específicos que en forma sinérgica pueden lograr que se llegue a concretar el gran objetivo del PETS. Estos cinco objetivos específicos son los siguientes:

Incrementar las pernoctaciones en la Provincia - Aumentar la estadía

Distribuir territorialmente los flujos turísticos

Disminuir la estacionalidad de la actividad turística

Incrementar la calidad de las prestaciones turísticas

Diversificar la oferta turística



ESQUEMA ESTRATEGICO

El esquema que se ha elaborado, en función de los ejes y los objetivos específicos del plan, es el que se presenta a continuación, donde de cada eje se desprenden los programas, proyectos y acciones que conformarán la agenda estratégica del plan. (Ver Anexo I)

AT- Articulación del Territorio

Se compone de 1 programa, 4 proyectos y 14 acciones:

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
AT- Articulación del Territorio	Programa de articulación espacial	Mejorar la conectividad intra e interprovincial	Mejora de la infraestructura vial	Articular con los organismos competentes en la materia la mejora de las siguientes rutas: Ruta costa Sur del Lago Fagnano; Caminos priorizados en el PM de la Reserva Corazón de la Isla; Ruta Nacional 3 (San Sebastián - Hito I), Realizar gestiones tendientes a mejorar los accesos terrestres internacionales a la provincia
			Desarrollo de nueva infraestructura vial	Promover, ante los organismos correspondientes, la unión de la ruta N° 23 con el tramo costero de la N° 21
				Realizar un análisis de factibilidad, que contemple variables ambientales, económicas y sociales, y propiciar la difusión y discusión pública del mismo, para implementar una conexión férrea entre Baliza Escarpados y Puerto Remolino y/o Almanza.
				Analizar la viabilidad del Paso vial Tristen
				Promover la construcción del tramo vial Estancia Moat y Cabo San Pío
			Mejora de la conectividad interprovincial	Articular con los organismos competentes en la materia acciones tendientes a mejorar la conectividad aérea del destino TDF con los mercados emisores.
				Propiciar una conectividad más eficiente entre la provincia de Tierra del Fuego (Arg) y la XII Región de Magallanes y el continente.
				Promover la conexión lacustre binacional en el lago Fagnano
		Promover la realización de las obras que garanticen la operación del Paso Bella Vista (Radman). [Está proyectado y presupuestado en los ejercicios 2010/2011]		
		Propiciar la mejora de la infraestructura de servicios en los pasos fronterizos		
		Promover la implementación de las fronteras unificadas para agilización los tramites fronterizos		
		Facilitar el acceso a los atractivos turísticos	Accesibilidad a los recursos turísticos	Gestionar el acceso a los recursos de valor patrimonial ubicados en tierra privada
				Gestionar servidumbres de paso para acceder a recursos turísticos de dominio publico
				Promover la regularización dominial de las tierras públicas otorgadas para realizar emprendimientos turísticos o cuando fueran de interés turístico (Termas del Rio Valdez, Lagunas Santa Laura y San Ricardo).

DO – Desarrollo de la Oferta

Se compone de 5 programas, 17 proyectos y 78 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
DO- Desarrollo de la Oferta	Programa de obras turísticas	Incorporar a la oferta turística nuevos espacios	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Mirador en Rio Valdez
				Mirador en Cabo Domingo
				Reconstrucción del mirador del Paso Garibaldi
				Mirador en Cabo Peñas
				Mirador en Puente del Rio Grande
				Mirador en Cerro Cabras
				Mirador y obra escultórica monumental "Estrecho de Magallanes"
				Monumento escultórico "Hito del Fin del Mundo"
			Desarrollo de áreas de servicios turísticos	Realizar las acciones necesarias para la instalación de áreas de servicios en San Pablo y en Costa Sur del Fagnano, que faciliten la visita (con o sin pernocte) de esos espacios
				Mejora del área de servicios San Sebastián
				Propiciar la instalación de dispositivos que permitan desagotar baños químicos en sitios estratégicos a determinar
				Desarrollo de un área de servicios turísticos / recreativos en Lago Yehuin
			Promover la construcción de obras de interés turístico	Centro de visitantes Bahía San Sebastián
				Centro de visitantes de la Reserva Costa Atlántica, en la ciudad de Rio Grande.
				Ampliación y mejora del Centro de Montaña Glaciar Martial
				Promover la construcción de una Marina Deportiva en la costa Sur del Lago Fagnano
				Promover el desarrollo del Centro Antártico de visitantes
				Construcción de observatorios de aves en sitios estratégicos
				Analizar la viabilidad de un centro termal en las Termas del Rio Valdez
	Desarrollo de un Sistema provincial de señalética turística	Diseño, implementación y construcción tomando como referencia el sistema nacional elaborado por SECTUR		
Programa de desarrollo de productos turísticos	Diversificar y ampliar la oferta turística	Implementación de una red provincial de senderos	Diseño, implementación y construcción de una red de senderos de diferente dificultad que articule el territorio provincial	
			Mejora y señalización de los senderos en uso actuales.	
			Diseño e implementación de un sendero interpretativo en el Co. Juehpen recreando la visión del miembro de la expedición de Nordenskjöld	

		Implementación de una red de áreas de acampe agrestes y organizadas	Diseño construcción e implementación de la red
		Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Análisis la factibilidad de la implementación de rutas temáticas: Ruta del oro, de las estancias, de los naufragios, de pesca, las huellas glaciarias (pasos bioceánicos) - lagos etc.
			Análisis la factibilidad de reacondicionar y habilitar al uso público el antiguo trazado de la Ruta 3 entre Cabo Peñas y Río Grande
			Puesta en valor del tramo de la vieja Ruta 3 ubicado al sur del Fagnano como camino paisajístico
			Análisis la factibilidad de un corredor de pesca desde Gob. Gregores (Santa Cruz) a Río Grande
			Análisis la factibilidad de la implementación del camino arqueológico La Arcillosa - La Misión - Cabo Domingo
			Fortalecer y propiciar la articulación de la oferta turística del corredor (Calafate - Payne - Pta. Arenas - Tierra del Fuego)
			Fomento y apoyo al desarrollo de productos integrados Argentina - Chile
			Implementación y fortalecimiento del corredor Río Grande – Punta Arenas
		Desarrollo de productos especializados	Turismo deportivo: Análisis la potencialidad de zona norte para la práctica del caravelismo y kite surf - Promover la ampliación de la oferta de actividades de andinismo y de actividades acuáticas - Promover la incorporación de la modalidad Golf a la oferta
			Acondicionar y poner en valor sitios aptos para escalada
			Turismo de naturaleza: Promoción de las actividades de turismo de naturaleza en Corazón de la Isla, conforme al PUP - Promoción de las actividades de turismo de naturaleza en Península Mitre - Promover el turismo de naturaleza, de bajo impacto ambiental,
			Participar en las acciones de PRONATUR
			Gestionar ante el PNTDF la puesta en valor del área Bahía Grande
			Desarrollo y articulación de la oferta vinculada al producto observación de aves
Turismo cultural: Puesta en valor de Ceremonias Shelknam - Puesta en valor del producto Historia de la Guerra de Malvinas (bunkers - monumento - vigilia)			
Apoyo a la programación de los eventos culturales y fiestas tradicionales que se realizan actualmente (Carrera Hermandad, vuelta TDF, raid náutico, etc.)			
Propiciar la generación de nuevos eventos culturales - deportivos de proyección internacional			
Puesta en valor del Valle de Tierra Mayor	Análisis las posibilidades de tematización de productos vinculando recursos tangibles e intangibles como también personajes, escritores, expedicionarios, etc. (Verne, Darwin, expedicionarios, etc.)		
	Elaboración e implementación del Plan de Manejo de la Reserva turística y paisajística de Tierra Mayor		
	Articular acciones que garanticen el funcionamiento del Cerro Castor con oferta estival		
Optimizar la gestión de los flujos actuales	Gestión del turismo de cruceros (promover un mejor impacto)	Estructuración de una red de complejos invernales con actividades especializadas y diferenciadas	
		Promover acciones tendientes a reducir la saturación en los sitios de interés turístico	
		Propiciar ante los organismos correspondientes, empresarios locales y armadoras de cruceros, la mejor estrategia para optimizar el arribo de buques	
			Propiciar, ante los organismos competentes, la implementación de acciones coordinadas y sinérgicas entre los Puertos de la Región del Cono Sur

		de la actividad - tanto desde el punto del ordenamiento de la operación logística, como desde la gestión del turismo para optimizar los beneficios del segmento en el destino)	<p>Promover la elaboración, en forma conjunta con los organismos competentes, de un Manual de Operaciones Turísticas tendiente a ordenar la circulación de vehículos, pasajeros y cargas en el Puerto de Ushuaia, como también facilitar el acceso de personas con discapacidad</p> <p>Elaborar un Dossier de productos e información de utilidad, destinado a las armadoras de cruceros y operadores de buques, que faciliten la incorporación de productos a la oferta.</p> <p>Promover la instalación de un stand de comercialización de servicios turísticos en el Puerto de Ushuaia, acorde a las particularidades que presenta el segmento de demanda de cruceristas</p> <p>Desarrollo de oferta especializada y/o temática destinada al segmento de cruceristas (antárticos y convencionales).</p>
Programa de inversión de productos locales en el mercado turístico	<i>Fomentar la creación de productos regionales y su integración a la cadena de valor del turismo.</i>	Producción local	Propiciar el aumento de productos locales en el abastecimiento de buques
			Propiciar y fomentar el consumo de productos locales en la oferta gastronómica fueguina
			Propiciar la creación de un Sello de Origen para los bienes de consumo turísticos producidos en TDF
			Coordinar con los organismos competentes (nacionales y provinciales) la implementación de acciones (promoción, incentivo y financiamiento) para fomentar la producción de bienes de consumo turístico
Programa de accesibilidad	<i>Facilitar el acceso de las personas al turismo y a los servicios turísticos</i>	Turismo social	Coordinar e implementar acciones tendientes a garantizar el derecho de las personas al disfrute del tiempo libre y la recreación
		Impulsar estrategias y programas que aporten a la accesibilidad del destino con vistas a la accesibilidad universal	Relevamiento de espacios públicos y privados, prestadores de servicios y actividades turísticas accesibles para personas con capacidades diferentes
			Promover la eliminación de barreras físicas y sociales para garantizar el acceso de personas con requerimientos especiales a los servicios y atractivos turísticos
Programa de conservación de recursos turísticos	<i>Promover la conservación de los recursos naturales y culturales</i>	Recuperación de edificios y sitios históricos	Restauración del Faro San Sebastián
			Restauración del Viejo puente del Rio Grande
			Restauración de la baliza - faro El Páramo
			Restauración de la antigua comisaría de Lago Khami [Depende de la Dirección de Museos y está proyectado instalar el futuro Museo de Tolhuin en esta comisaría]
			Recuperación del antiguo trazado del tren de trocha angosta del frigorífico CAP
			Patrimonializar el sitio histórico Punta María
			Refuncionalización del ex frigorífico CAP como centro comercial de primeras marcas de zona aduanera especial
			Poner en valor turístico la Misión Salesiana
		Colaborar con las autoridades locales en las acciones tendientes a conservar y/o recuperar el casco histórico de Ushuaia	
		Conservación del espacio turístico natural	Propiciar y promover acciones destinadas al saneamiento básico, tales como la planta depuradora de Tolhuin y Centros Invernales
			Fortalecimiento a la iniciativa local "Compromiso Onachaga"
			Promover la creación de un cuerpo de guardas ambientales para reforzar la presencia del Estado y conservar los sitios de interés turístico
			Promover la creación de la Reserva Provincial Península Mitre

			Promover la declaración de Parque Provincial en la Costa Este del Canal Beagle, incluyendo la franja marítima asociada.
			Colaborar y promover la elaboración de PM de las áreas protegidas provinciales.
			Regular el uso de los senderos y circuitos de acuerdo a las actividades turísticas habilitadas, estableciendo capacidades máximas, frecuencias, medidas de mitigación, etc.
	<i>Poner en valor y jerarquizar los recursos naturales y culturales</i>	Promover la declaración de Geoparque Punta Sinaí	Proyectar la construcción de infraestructura de apoyo de acuerdo a los lineamientos de UNESCO
Promover la declaración del Canal Beagle Patrimonio de la Humanidad		Coordinar el inicio de gestiones ante la UNESCO	

CT- Calidad Turística

Se compone de 2 programas, 5 proyectos y 24 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
CT - Calidad Turística	Programa de capacitación y conciencia turística	<i>Mejorar la relación de los habitantes con el entorno</i>	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Propiciar la coordinación, a escala regional, de actividades de concientización ambiental con las áreas de Educación y Deportes y otras áreas competentes
				Promoción y fomento de las escuelas de deportes invernales y propiciar el desarrollo de actividades invernales en las escuelas
				Incentivar la participación de la comunidad local en campañas relacionadas con el cuidado del ambiente como medio para fomentar la pertenencia a su lugar (campañas de limpieza, anillado de aves, repoblamiento de ríos).
				Utilización de los medios públicos provinciales de comunicación para sensibilizar y concientizar a la población residente y a los actores del sector acerca del impacto de la actividad turística.
				Interacción con escuelas medias que poseen trayectos profesionales relacionados con el turismo para formar conciencia sobre la problemática en los futuros trabajadores y dirigentes de la actividad
				Apojar la implementación de programas municipales que estimulen el embellecimiento de las ciudades
		<i>Formación y mejora continua del sector turístico</i>	Capacitación del sector turístico	Elaboración de un programa que contemple la capacitación interna (destinada al personal del INFUETUR), al sector en general, y a quienes podrían insertarse en la actividad turística
				Capacitación a los guías de actividades turísticas
				Capacitación sobre los productos que integran el portfolio de la provincia destinada a los recursos humanos afectados al área ventas
				Articulación integral para la formación en idiomas
				Capacitaciones destinadas a los prestadores rurales (Nuevas tecnologías, e.comerce, e.business)
				Capacitación orientada a la mejora y competitividad del sector
	Capacitación al personal de Áreas de frontera, puertos y Aeropuertos			
	Cursos de capacitación de oficios relacionados con la actividad turística			
	Bolsa de trabajo turístico	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Implementación de una bolsa de trabajo con las personas que han participado de las capacitaciones diversas que han realizado las entidades de turismo.	
			Implementación de un programa de calidad con que cuenta la Secretaría de Turismo de la Nación, tanto internos para el propio organismo (INFUETUR), como los que están dirigidos a otros actores de la actividad (SIGO, Buenas Prácticas, etc)	
	Programa de calidad Turística	<i>Incrementar la calidad de las prestaciones y servicios turísticos en el destino TDF</i>	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Implementación de las Directrices y Certificaciones de accesibilidad en servicios turísticos (alojamientos)
				Desarrollo de un manual de buenas prácticas turísticas para la operación de buques

			Adhesión y ampliación al ámbito provincial de sistema de seguridad para caminantes
			Apoyar el proyecto de certificación "Onachaga"
			Implementación de programas de calidad específicos para el sector, especialmente en hotelería y gastronomía
			Creación de un Sistema Provincial de Competitividad del Sector
		Sistema de Seguridad Turística	Creación del Comité de Seguridad integrado por las distintas fuerzas para apoyar al turista en caso de robos, etc.

MT- Marketing Turístico

Se compone de 3 programas, 5 proyectos y 23 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
MT - Marketing Turístico	Programa de marketing turístico	<i>Definir una estrategia de mercados a corto, mediano y largo plazo</i>	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Definir la estrategia de productos. Elaborar el portafolio de productos del destino
				Analizar la potencialidad de los mercados regionales para el posicionamiento de la temporada invernal en TDF
				Elaborar la matriz de mercados reales prioritarios y estratégicos y de mercados potenciales prioritarios y estratégicos
				Investigar el trade de los mercados potenciales identificados. Definir la estrategia de canales de comercialización, tanto directos como indirectos
				Formular el Plan Operativo de Promoción Turística
				Restyling de imagen institucional (imagen de marca y comunicación)
				Elaboración del Calendario Turístico de la Provincia
	Programa de comunicación	<i>Definir la estrategia de comunicación del destino</i>	Elaborar el Plan anual de Media	Definir la estrategia de mensajes de comunicación institucionales que serán utilizados a través de los distintos medios. Tanto en el Plan de Media como en el Plan de Marketing
				Creación de banco de datos de medios de comunicación y formadores de opinión, determinado por los mercados objetivo
				Monitoreo sistemático de la comunicación institucional
				Actualización periódica de la pagina web y del newsletter
				Estrategia de Relaciones Públicas dirigida a medios de comunicación
				Estrategia de capacitación del destino dirigida a formadores de opinión de los mercados emisivos
			Promover acciones de publicidad que difundan el destino	Establecer la programación anual de Fam Press de acuerdo a los mercados determinados prioritarios, secundarios y potenciales.
				Promover la realización de películas, documentales, publicidad.
				Promover alianzas estratégicas con marcas nacionales e internacionales para grabar cortos publicitarios en la provincia
				Crear publicidad institucional con calidad cinematográfica
	Programa de Coopetencia	<i>Generar acciones de cooperación con el sector privado y público regional</i>	Complementación de acciones con el sector privado provincial	Selección de empresas de turismo para implementar el proyecto de coopetencia
				Convenio con entidades intermedias del sector para la implementación conjunta de las acciones definidas en el programa de coopetencia
				Elaboración del programa de acciones que se realizarán en conjunto (folletería, fam press, work shops, etc.) sinergizando las acciones que cada ente realiza
			Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística	Acordar con las demás provincias de la región patagónica el programa de coopetencia regional para fortalecer la imagen y comunicación de la Patagonia
				Acordar con los destinos integrantes del Corredor Austral el programa de coopetencia para fortalecer y consolidar el mismo

GD- Gestión del Destino

Se compone de 2 programas, 7 proyectos y 21 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
GD - Gestión del Destino	Programa de Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento del Sector Público	Pacto por el turismo	Firmar un documento, consensuado, con todas las entidades intermedias y organismos públicos que pertenecen a la actividad turística, en el cual se comprometan a trabajar en conjunto para que se implementen los proyectos y acciones resultantes del PETS de TDF.
			Carta compromiso al ciudadano	Adhesión al programa Carta compromiso al ciudadano
			Fortalecimiento del INFUETUR	Incentivar el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramientas de gestión, formación de recursos humanos e información turística tanto para el sector público como para el privado
				Reingeniería de INFUETUR. Reestructurar el organigrama en función de los objetivos de la Ley de creación y de la formulación del PETS
				Desarrollar y consolidar, en el marco de la planificación concertada, un mecanismo de coordinación de acciones e inversión pública entre los organismos públicos con relación directa o indirecta con el turismo, tanto municipales, como provinciales y nacionales
				Establecer la agenda anual tentativa y Plan de Reuniones del Consejo Provincial de Turismo
				Analizar la posibilidad de implementar una oficina del INFUETUR en Tolhuin
				Generar la figura del Gestor del Plan dependiente del INFUETUR
				Crear la base de datos con información de los programas de financiamiento de los organismos multilaterales de crédito
				Diseñar un Plan de Presentaciones de los Proyectos Prioritarios ante los responsables de los programas de financiamiento tanto provinciales, nacionales como internacionales
		Fortalecimiento del Sector Privado	Promoción y fomento de inversiones turísticas	Creación de una red sobre oportunidades de inversión en Tierra del Fuego y posibilidades de financiamiento para el sector privado
Articular con los organismos de financiamiento provinciales (Banco TDF y Sec. de Producción) la implementación de tasas preferenciales para los proyectos turísticos que por sus características y dinamismo revisten especial interés				
Crear un Fondo Mixto de Turismo con el objeto de promover y fomentar la oferta turística provincial. Revisión de la Ley 587 y eventual actualización				

			Asistencia técnica y fomento a las PYMES del sector	Fomentar la creación de redes y asociaciones dentro del sector
			Implementación de una incubadora de proyectos turísticos	
			Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino	Elaboración del Manual de Orientación al Inversor Potencial
			Difusión en ámbitos apropiados sobre las oportunidades de inversión en TDF	
	Programa de información turística	<i>Mejorar la información en destino</i>	Sistema de información turística y asistencia al turista	Realizar acciones tendientes a fortalecer y jerarquizar los centros de Informe de la provincia
				Jerarquización y mejora de la Oficina Antártica
				Revisar y corregir la información que brindan las guías de viajeros, descriptores del destino o excursiones y material promocional.
				Implementar un Sistema de información Geográfica (SIG) turístico

ST- Servicios Turísticos

Se compone de 2 programas, 3 proyectos y 12 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
ST - Servicios turísticos	Programa de fomento para la renovación de la planta turística	<i>Promover y orientar la renovación y modernización de la planta alojativa más antigua</i>	Modernizar y adecuar la planta turística a los estándares internacionales de calidad	Creación del Registro de Establecimientos susceptibles de remodelación
				Asistencia Técnica y asesoramiento general en los proyectos de modernización
				Apoyo a los inversores en la búsqueda de financiamiento para reciclar, remodelar y modernizar infraestructuras existentes
				Promover la modernización de los establecimientos más antiguos
	Programa de regulación de prestadores turísticos	<i>Adecuar y eficientizar el Marco Normativo</i>	Fiscalización	Implementar acciones conjuntas con el resto de los organismos fiscalizadores (no bloque de legalidad) para prestadores y alojamientos
				Conformación de un cuerpo de fiscalizadores e implementación de una tasa de fiscalización
				Realizar capacitaciones en fiscalización
				Implementación de acciones en Zona Norte: regularizar estancias, prestadores, alojamientos, agencias, etc.
				Adecuar e implementar la normativa hotelera
				Regular las actividades en crecimiento que se encuentran fuera del marco legal (transporte, overlandings, veleros extranjeros, etc.)
				Reglamentar actividades de turismo activo / alternativo
	Asistencia al Turista	Creación del Sistema de Gestión de Quejas - SGQ		

CIC- Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector

Se compone de 2 programas, 2 proyectos y 16 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
CIC - Conocimiento para la Innovación y Competitividad del sector	Programa de investigación	<i>Estimular y promover la producción de conocimiento vinculado al sector</i>	Producción de conocimiento vinculado con el turismo en TDF	Realizar alianzas con instituciones académicas
				Elaboración de estudios de satisfacción. Encuestas a visitantes del destino-
				Elaboración de estudios socioeconómicos vinculados al impacto de la actividad en la comunidad
				Análisis y seguimiento del perfil motivacional del consumidor final, de acuerdo a mercados y productos
				Análisis y monitoreo del trade por medio de encuestas periódicas
				Realizar acciones de benchmarking
				utilizar la web y la oficina de turismo de Buenos Aires para "relevar" las expectativas de los turistas potenciales
				Provisión de información útil a los prestadores de la actividad
	Programa de monitoreo del turismo	<i>Conocer y monitorear el desarrollo de la actividad turística</i>	Informe provincial de turismo	Coordinar con el organismo provincial de Estadísticas y los Municipios la elaboración de un Informe provincial de Turismo
				Elaboración y optimización del informe de consultas turísticas realizadas en Paso fronterizo San Sebastián
				Elaboración y optimización del informe de tránsito de pasajeros antárticos
				Sistematizar y unificar la información que se genera en el INFUETUR (servicios turísticos, aerosilla, web, etc.)
				Implementar un sistema de estadísticas turísticas provinciales
				Monitorear los indicadores sociales, económicos y ambientales formulados en el PETS
				Elaborar con los organismos correspondientes un sistema de información económica que permita el desarrollo e implementación de la Cuenta Satélite de Turismo
				Creación del Banco de Estudios, Planes y Proyectos que contrata o donde participa el INFUETUR, y que tenga acceso público

VALORACION DE PROYECTOS

Los proyectos fueron valorizados para establecer prioridades, y en función de éstas asignar esfuerzos y recursos en la etapa de implementación del plan. La valoración de los mismos fue hecha enteramente por los participantes de los talleres de trabajo que se llevaron a cabo para tal fin, uno en la ciudad de Ushuaia y otro en Río Grande. En ambos talleres se valoraron los mismos proyectos por diferentes actores; luego se procedió a hacer un promedio de cada valoración.

Metodología de valoración de los proyectos

El método aplicado para obtener un valor a cada proyecto fue el siguiente:

- 1- Se analizó cada proyecto de los distintos ejes estratégicos con relación a cada uno de los 5 objetivos específicos del PETS, y se le colocó un valor (en el cruce con cada objetivo) en función de cómo se considera que ayuda ese determinado proyecto a cumplir con el objetivo relacionado.
- 2- La escala de valores con la cual se trabajó fue la siguiente:

REFERENCIA DE PUNTAJE	
Contribuye fuertemente para el cumplimiento del objetivo:	3
Contribuye medianamente para el cumplimiento del objetivo:	2
Contribuye poco al cumplimiento del objetivo:	1
Su contribución es nula al cumplimiento del objetivo:	0

Por ejemplo;

Proyecto	Objetivos Específicos del PETS				
	Incrementar las pernoctaciones en la provincia	Distribuir territorialmente los flujos turísticos	Disminuir la estacionalidad de la actividad turística	Incrementar la calidad de las prestaciones turísticas	Diversificar la oferta turística
Mejora de la infraestructura vial	2	3	1,5	3	2,5

3- Se obtuvo un factor de ponderación de cada objetivo estratégico, de la siguiente manera:

Contribución de Objetivos entre sí (*)	Incrementar las pernoctaciones en la Provincia - Aumentar la estadía	Distribuir territorialmente los flujos turísticos	Disminuir la estacionalidad de la actividad turística	Incrementar la calidad de la prestaciones turísticas	Diversificar la oferta turística	VALOR DEL OBJETIVO (2)	Valor en porcentaje (1)	Factor de Ponderación
Incrementar las pernoctaciones en la Provincia - Aumentar la estadía		2	2	1	1	6	15%	1.15
Distribuir territorialmente los flujos turísticos	3		2	0	3	8	21%	1.21
Disminuir la estacionalidad de la actividad turística	3	2		2	2	9	23%	1.23
Incrementar la calidad de la prestaciones turísticas	3	2	2		0	7	18%	1.18
Diversificar la oferta turística	3	3	3	0		9	23%	1.23

51

(*) La lectura e interpretación del cuadro se hace cruzando las filas con las columnas y otorgando el valor de acuerdo a cómo el objetivo de una determinada fila incide a que se concrete el objetivo de la correspondiente columna; así por ejemplo analizamos si el objetivo "Distribuir territorialmente los flujos turísticos" incide en el objetivo correspondiente de la columna "Incrementar las pernoctaciones en la Provincia - Aumentar la estadía", y vemos que tiene una incidencia importante (= 3)

(1) Incidencia porcentual sobre el total

(2) Valores de referencia:

- | |
|---|
| <p>0 - Si la incidencia de un objetivo para que se cumpla el otro es neutra</p> <p>1 - Si ese objetivo incide mínimamente para que se cumpla el otro</p> <p>2 - Si un objetivo incide medianamente para que se cumpla el otro</p> <p>3 - Si el objetivo tiene una fuerte incidencia para que se cumpla el otro objetivo</p> |
|---|

4- Luego de estos dos pasos, es decir, ponerle valor a los proyectos en función de cómo contribuye a cumplir con cada uno de los objetivos específicos; y obtenido el peso o importancia relativa de cada objetivo específico (factor de ponderación), se procedió a multiplicar los valores de cada proyecto por el correspondiente factor de ponderación; de la siguiente manera:

Objetivo Específico 1 (OE1) = Puntaje de Proyecto (PP) x Factor de Ponderación (FP) = Puntaje Total
(del proyecto determinado con relación al objetivo específico tratado)

Por ejemplo, vemos que:

...el proyecto “Mejora de la infraestructura vial” con relación al objetivo específico “Incrementar las pernoctaciones en la Provincia – Aumentar la estadía” tiene un valor igual a 2, multiplicado por el factor de ponderación de ese objetivo (1,15), nos da un puntaje total de 2,3 puntos.

- 5- Una vez obtenidos los puntajes totales de los proyectos en función de cada uno de los objetivos específicos del PETS (5 puntajes totales, uno por objetivo), se procedió a realizar la sumatoria de los 5 puntajes para obtener el puntaje total de cada proyecto; de esta manera:

Siempre sobre el ejemplo del proyecto “Mejora de la infraestructura vial”...

Objetivos Específicos															Total
Incrementar las pernoctaciones en la Provincia - Aumentar la estadía			Distribuir territorialmente los flujos turísticos			Disminuir la estacionalidad de la actividad turística			Incrementar la calidad de la prestaciones turísticas			Diversificar la oferta turística			
Puntaje	FP	PT	Puntaje	FP	PT	Puntaje	FP	PT	Puntaje	FP	PT	Puntaje	FP	PT	
2	1,15	2,3	3	1,21	3,63	1,5	1,23	1,85	3	1,18	3,54	2,5	1,23	3,08	14,39

52

Vemos que el valor total de este proyecto tomado como ejemplo es de 14,39 puntos.

Importancia de los objetivos específicos

Como se puede observar en el punto 3 de la metodología de valoración de los proyectos, los objetivos específicos con mayor peso relativo son,

- Disminuir la estacionalidad de la actividad turística (23%)
- Diversificar la oferta turística (23%)

Estos dos presentan una importancia relativa del 23 % cada uno; luego le sigue, con un 21 % de importancia:

- Distribuir territorialmente los flujos turísticos (21%)

Y cierran la lista:

- Incrementar la calidad de las prestaciones turísticas (18%)
- Incrementar las pernoctaciones en la Provincia – Aumentar la estadía (15%)

Se observa que no existe un rango muy amplio entre la importancia de los objetivos, siendo apenas 8 puntos los que separan al objetivo de menos peso del de mayor peso relativo (15 – 23%); teniendo todos aproximadamente una importancia similar

Sin embargo, la escala de importancia resultante coincide con la justificación y propósito del plan, explicitado en la primera parte de este documento, donde la diversificación de la oferta, es parte de la preocupación de las autoridades de turismo de la provincia y de muchos actores privados que notan que a esta altura es necesaria una ampliación del portafolio de productos del principal destino fueguino, Ushuaia. Las excursiones tradicionales más importantes de este destino son siempre las mismas, desde hace ya mucho tiempo; por lo tanto se necesita ofrecerle al mercado, teniendo en cuenta también los que repiten la visita, una renovación de la oferta, nuevas opciones, que hagan a su vez más tentador la posibilidad de quedarse un día más para visitar lo nuevo; como así también seducir a las personas que visitan el destino y no pudieron quedarse, a volver para conocer los nuevos sitios.

La “*diversificación de la oferta turística*” también permitirá que surjan nuevos espacios que ayuden a descongestionar la excursión más complicada que hay en este momento, como es la del Parque Nacional, por la problemática de la concentración de turistas (de cruceros) en el mismo sitio y en el mismo momento. Si existieran nuevas excursiones que cuenten con un importante atractivo para motivar a mucha gente se lograría que no todos quieran ir a la tradicional excursión del PN, y así disminuir la carga sobre este sitio, garantizando una mayor calidad en la experiencia de la visita.

La estacionalidad es, quizá, el tema que más atenta contra la sustentabilidad social, ya que hace que los empleos turísticos se precaricen al no ser permanentes; esto incentiva el trabajo golondrina, el trabajo en negro y el escaso interés en la formación y capacitación de los recursos humanos afectados.

Torcer la curva de la estacionalidad es el mayor desafío que un destino pueda afrontar; ya logrando una actividad turística pareja todo el año se lograrían cosas importantes para la sustentabilidad, como por ejemplo, se distribuiría la carga sobre el territorio en el tiempo, lo que generaría menos presión sobre los atractivos; se tendrían empleos más estables, con mayor previsibilidad para los trabajadores; se obtendrían más y mejores beneficios económicos, al ser una actividad generadora de divisas todo el año y no en picos; etc.

Sin embargo, a pesar que el objetivo de vencer la estacionalidad es uno de los de mayor peso relativo, también se puede decir que es uno de los más difíciles de lograr, ya que como se observa en el Anexo I obtiene el puntaje más bajo (60,9) en su cruce con los proyectos de todos los ejes. Esto se explica porque por más buenos y propulsores que sean los distintos proyectos propuestos en la matriz, no garantizan que puedan romper la estacionalidad del destino. Esto es debido a que la misma está muy establecida por el comportamiento de la demanda; por lo tanto el trade se ajusta a esa demanda y se establecen las temporadas turísticas.

El objetivo de “*distribuir territorialmente los flujos turísticos*” también adquiere bastante importancia en esta ponderación ya que es preocupación de muchos actores del sector, desde hace bastante tiempo, de integrar en forma efectiva y real a las áreas de Tolhuin y Río Grande en la oferta turística de la provincia.

Los objetivos de “*diversificar la oferta*” (103) y “*distribuir los flujos turísticos*” (102) adquieren valores más altos en su cruce con los proyectos, ya que – a priori – aparecen como más alcanzables porque dependen más del manejo y planificación interna del destino que del comportamiento externo de la demanda.

Por último, el objetivo de “*incrementar la calidad de las prestaciones turísticas*”, que en el análisis de incidencia con los demás objetivos (factor de ponderación) no obtiene un puntaje de los más altos

debido a que no incide tan decididamente para que se cumplan los demás, sin embargo logra el puntaje más elevado cuando se cruza con los proyectos (112). Esto tiene su explicación en que los proyectos identificados pueden contribuir de manera significativa a que se incremente la calidad de las prestaciones turísticas de la provincia.

Proyectos más valorados

El ranking de los proyectos que obtuvieron mayores puntajes en su cruce con los objetivos específicos, es el siguiente, de mayor a menor:

- Fomento y promoción de inversiones turísticas	16,82
- Fortalecimiento del INFUETUR	16,77
- Desarrollo de productos especializados	15,64
- Pacto por el turismo	15,05
- Promover la construcción de obras de interés turístico	15,00
- Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	14,98
- Desarrollo de nueva infraestructura vial	14,44
- Recuperación de edificios y sitios históricos	14,42
- Mejora de la infraestructura vial	14,39
- Capacitación del sector turístico	14,36
- Implementación de una red provincial de senderos	14,34
- Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino	13,85
- Plan de marketing turístico de Tierra del Fuego	13,82
- Sistema de información turística y asistencia al turista	13,08
- Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	12,62
- Asistencia técnica y fomento a las Pymes del sector	12,61
- Mejora de la conectividad interprovincial	12,03
- Modernizar y adecuar la planta turística a estándares internacionales	11,96
- Accesibilidad a los recursos turísticos	11,91
- Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística	11,41
- Desarrollo de aéreas de servicios turísticos	11,35
- Complementación de acciones con el sector privado provincial	10,82
- Acciones de publicidad que difundan el destino	10,80
- Plan anual de media	10,18
- Red de áreas de acampe agrestes y organizadas	10,16
- Gestión del turismo de cruceros	10,13
- Fomento de la producción local	9,65
- Conservación del espacio natural	9,59
- Fiscalización	9,01
- Promover la declaración de Geoparque Punta Sinaí	8,96
- Implementación de un sistema de calidad turística	8,92
- Conciencia de la población y del sector turístico	8,90
- Puesta en valor del Valle Tierra Mayor	8,35
- Turismo social	7,83
- Construcción de miradores en puntos estratégicos	7,82
- Desarrollo de un sistema provincial de señalética turística	7,79
- Estrategias y programas de accesibilidad del destino	5,95
- Carta compromiso al ciudadano	4,81
- Informe provincial de turismo	3,59
- Declaración del Canal Beagle Patrimonio de la Humanidad	3,56

- Sistema de seguridad turística	3,55
- Asistencia al turista	3,54
- Bolsa de trabajo turístico	2,36

Esto significa que los proyectos que más valor tienen son los que más contribuyen a que se cumplan los objetivos específicos planteados, y por ende, el objetivo general del plan.

Nótese que de los 5 proyectos con mayor valor, 3 pertenecen al eje estratégico Gestión del Destino, y 2 al eje Desarrollo de la Oferta.

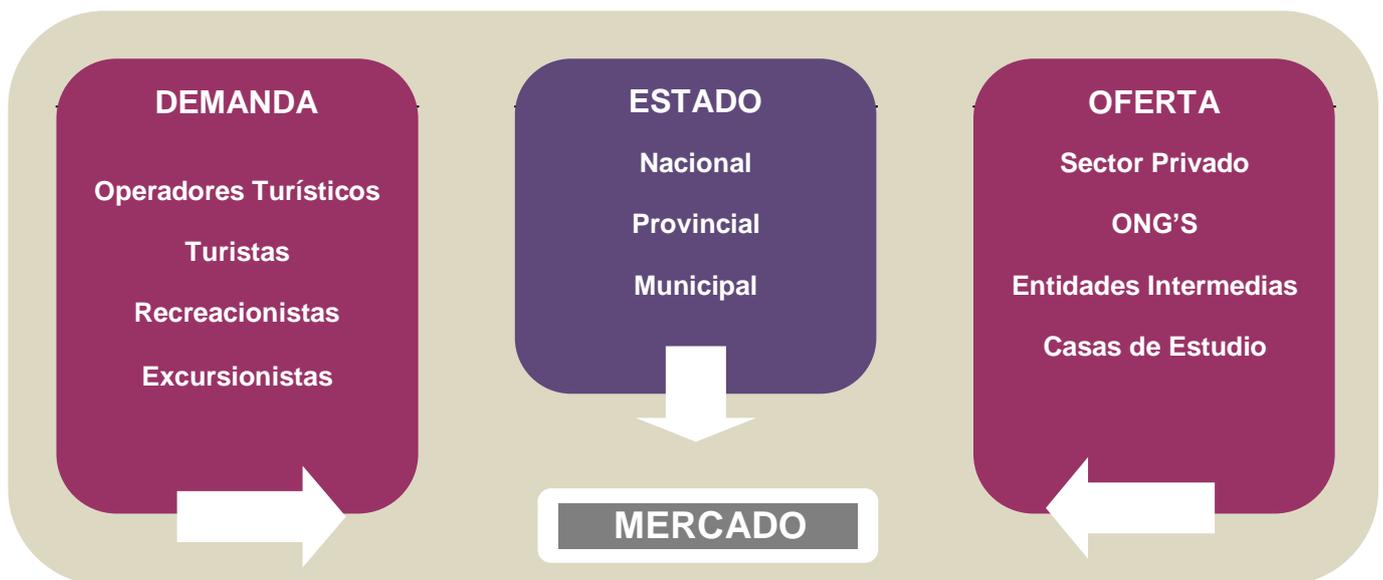
En el Anexo I figura la matriz completa de los programas, proyectos y acciones con sus respectivos valores y tiempos propuestos de implementación.

Los proyectos identificados como prioritarios (ver Documento N° 3) se encuentran comprendidos en el proyecto general “Promover la construcción de obras de interés turístico”.

MODELO DE GESTION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN

La gestión es un proceso técnico-administrativo sostenido en el tiempo que involucra y compromete a un conjunto de actores. Se asocia a una actividad determinada, en la búsqueda de competitividad y eficiencia. En el cuadro que se exhibe más abajo se identifican a los actores involucrados, entre los que está el Estado Provincial como organizador, definiendo reglas de juego y fiscalizando la actividad. La oferta y la demanda son parte del mercado; el Estado arbitra entre ambas para asignar recursos en forma equitativa, garantizar transparencia y evitar desequilibrios a favor de sectores concentrados de poder.

55



A partir de la estrategia definida que se expresa en este documento final, a continuación se indican las prioridades de organización y de acción para el proceso de puesta en marcha del Plan, basado en los siguientes conceptos u objetivos de implementación:

- > Desarrollar las principales acciones necesarias para consolidar la estructura que lidere el Plan de acción en los próximos años. Esa estructura de liderazgo, al mismo tiempo, debe desarrollar una metodología para hacer compatible la estructura de participación con las tareas de gestión, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego.
- > Generar y mantener un espíritu de expectativa colectiva y compromiso de las entidades locales, regionales, provinciales y nacionales, institucionalizando la participación y el apoyo de los ciudadanos y estructurando el proceso de difusión del Plan.
- > Reformular o ratificar la agenda estratégica de las acciones que se proponen en el Plan, asignando a cada acción una prioridad, un responsable de ejecución, un plazo de ejecución y un presupuesto estimativo.
- > Desarrollar técnica y organizativamente los Proyectos Motores del Plan generando Programas para cada uno de los Proyectos Motores, avanzando en la especificación técnica y presupuestaria y definiendo el origen de los fondos necesarios.
- > Diseñar futuras acciones para la captación de fondos, mediante la identificación de inversores o desarrollistas para proyectos claves con participación externa al sector público provincial.
- > Asimismo, es preciso reafirmar la voluntad expresada por todas las entidades participantes en la elaboración del Plan, de involucrarse en la puesta en marcha del mismo, considerando la experiencia de otros proyectos estratégicos en los que existe un vacío importante entre la aprobación del Plan y su puesta en marcha. Considerando este punto es que se ha incluido para garantizar el compromiso el proyecto denominado "Pacto por el Turismo".

56

La experiencia en planes estratégicos indica que el elemento clave de un Plan de Desarrollo Turístico Sustentable reside en la capacidad de gestión. Existe una relación inversamente proporcional entre la capacidad de gestión y el nivel de detalle del Plan. A mayor capacidad de gestión se requiere menor grado de profundización en el Plan y viceversa. Cuando la capacidad de gestión es alta (y especialmente la capacidad de administración por objetivos), no resulta necesario, prácticamente, enumerar acciones estratégicas; alcanza con definir los objetivos estratégicos, darles un esquema de prioridades y la estructura encargada de gestionar sabrá como implementar el Plan, administrando de acuerdo con esos lineamientos.

Del diagnóstico institucional surge el hecho de que los responsables de la puesta en marcha del Plan, en su gran mayoría, no están familiarizados con un esquema de administración por objetivos (gestión estratégica). Se observa una situación similar en el sector privado. Por eso, y en paralelo, se deberá trabajar sobre la capacitación de los recursos humanos claves de gestión, para ir incrementando paulatinamente su fortaleza y lograr así un equipo humano idóneo para la implementación, reformulación, adaptación, monitoreo y control de las líneas, los objetivos y las acciones estratégicas propiamente dichas.

Institucionalmente, el INFUETUR debe cumplir el rol de motor impulsor y organizador del Plan. Las responsabilidades de dicho organismo abarcan (sin ser taxativos):

- la difusión del Plan en todos los ámbitos inherentes al turismo en la Provincia de Tierra del Fuego,
- la creación y puesta en marcha de los órganos de gestión interdisciplinaria participativa,
- la coordinación de la ejecución de las acciones estratégicas,
- el monitoreo del avance del Plan y su control y retroalimentación.

Para evitar que los cambios de funcionarios gubernamentales afecten esencialmente el cumplimiento del Plan, y para lograr que sea reflejo de una verdadera Política de Estado, resulta necesario que las normas de procedimiento sean claras para que la gestión no se concentre excesivamente y no dependa exclusivamente de una administración en particular.

Asimismo, resulta necesario que el INFUETUR revise su estructura, para convertirse en un órgano del Estado capaz de generar el marco ejecutivo, para que el Plan se siga ejecutando cuando los funcionarios que le dieron su impulso inicial dejen su lugar a otra gestión. Lo que se busca es que el control de la institución se ejerza participativamente y que sea el reflejo de la voluntad de todos y cada uno de los actores privados y públicos del quehacer turístico fueguino.

Estructura del Instituto Fueguino de Turismo

En base al análisis de las capacidades actuales de gestión del organismo, su estructura y el perfil del recurso humano, se concluye en que es necesaria una reingeniería que garantice un importante grado de profesionalización y la optimización de su capacidad de gestión. Esto incluye desde la reingeniería de su estructura y sus procesos administrativos y gerenciales hasta su fortalecimiento institucional, considerando que, como motor de impulso de la implementación del Plan, precisa de una importante capacidad de gestión estratégica por objetivos.

57

En paralelo a ésta reestructuración interna, el organismo debe comenzar con varias acciones estratégicas que hacen específicamente a la creación e implementación del Sistema de Gestión. En tal sentido, se debería impulsar un esquema de gestión que, en lo que respecta a la formulación y validación participativa de las diferentes propuestas, se apoye sobre el COPROTUR.

Relación COPROTUR – INFUETUR

El INFUETUR será el organismo encargado de analizar, catalogar y priorizar los acuerdos, proyectos y demandas surgidas de las reuniones mensuales del COPROTUR. El INFUETUR se encargará de definir las áreas interministeriales de pertinencia y gestionará la institución a cargo de su puesta en marcha, que junto con los temas derivados del Plan Estratégico de Turismo deberían ser tratados en el marco del Gabinete Provincial o bien de algún organismo provincial que tenga por funciones coordinar acciones de los demás organismos del Gobierno (por ejemplo Secretaría de Planificación o área de Coordinación).

A través de este mecanismo se irán derivando las acciones correspondientes a cada Ministerio, Secretaría, Dirección o Institución gubernamental responsable del tema específico, para apoyar el proceso de continuidad del Plan.

Organigrama funcional

El esquema organizacional que se propone para realizar la reingeniería del INFUETUR no es muy diferente al actual, sólo se incorpora una figura de jerarquía equivalente a Director General, que debe ser el encargado de gestionar y coordinar la ejecución del plan. Esta función está por debajo de las

Secretarías de Política Interna y de Política Externa, pero dependiente directamente del Presidente del organismo.

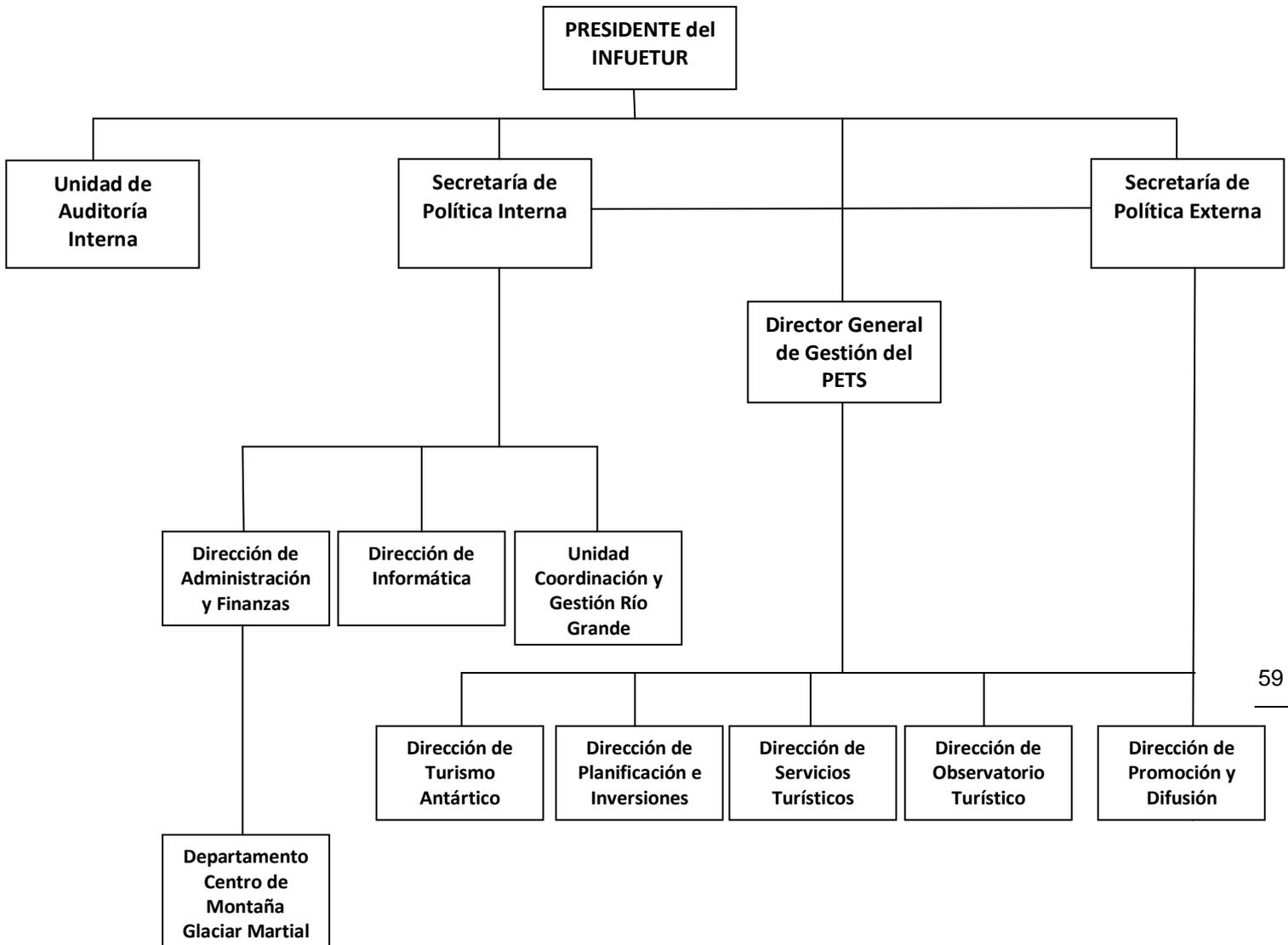
Esta dependencia directa del Presidente se fundamenta en la necesidad que esta persona cuente con cierta autonomía de manejo, ya que será conveniente que una de sus funciones principales sea la de gestionar, destrabar trámites y procedimientos, y monitorear la marcha de proyectos y acciones que hacen al plan pero que, en su aplicación, dependen de otros organismos, como por ejemplo, Vialidad, Obras Públicas, Puertos, Recursos Naturales, etc.

Otra de sus misiones será coordinar y dirigir las direcciones y departamentos técnicos cuyas funciones sean la ejecución de los proyectos y acciones resultantes del plan.

Cabe resaltar que este organigrama propuesto está pensado en relación a que el INFUETUR, a partir de contar con el PETS formulado, y como organismo encargado de ejecutar el mismo, se reestructure en función de la ejecución del plan, que será la herramienta de planificación y gestión turística con que contará la Provincia para los próximos 10 años.

Asimismo se reordenan algunas dependencias, como por ejemplo la Dirección de Promoción pasaría a reportar a la Secretaría de Política Externa ya que tiene más relación con su misión y función, pero con relación directa con la Dirección General de Gestión del PETS. La Dirección de Proyectos e Inversiones se unifica con la Dirección de Planificación Turística, ya que los programas de su incumbencia están muy relacionados con los programas de planeamiento. Y la Dirección del Centro de Montaña Glaciar Le Martial pasa a ser Departamento dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas.

Organigrama propuesto



59

Los departamentos y divisiones de cada dirección pueden reestructurarse en función de los proyectos ó programas que manejará cada una.

Serán funciones de las direcciones del organismo, además de sus tareas habituales y rutinarias, gestionar los programas y proyectos resultantes del plan, de acuerdo al siguiente esquema (sólo se hace referencia a las direcciones dependientes de la Dirección General de Gestión del PETS):

- **Dirección General de Gestión del PETS**

- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta
Programa: Accesibilidad
Proyecto:
✓ Turismo Social
- Eje Estratégico: Calidad Turística

Programa: Capacitación y Conciencia Turística

Proyectos:

- ✓ Concientización de la comunidad y del sector turístico
- ✓ Capacitación del sector turístico
- ✓ Bolsa de trabajo

- Eje Estratégico: Gestión del Destino

Programa: Fortalecimiento Institucional

Proyectos:

- ✓ Pacto por el Turismo
- ✓ Carta compromiso al ciudadano
- ✓ Fortalecimiento del INFUETUR

- Dirección de Turismo Antártico

- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta

Programa: Desarrollo de Productos Turísticos

Proyecto:

- ✓ Gestión del Turismo de Cruceros

- Dirección de Planificación Turística

- Eje Estratégico: Articulación del Territorio

Programa: Articulación Espacial

Proyectos:

- ✓ Mejora de la infraestructura vial
- ✓ Desarrollo de nueva infraestructura vial
- ✓ Mejora de la conectividad interprovincial
- ✓ Accesibilidad a los recursos turísticos

- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta

Programa: Obras Turísticas

Proyectos:

- ✓ Construcción de miradores en puntos estratégicos
- ✓ Desarrollo de áreas de servicios turísticos
- ✓ Promover la construcción de obras de interés turístico
- ✓ Desarrollo de un sistema provincial de señalética turística

- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta

Programa: Desarrollo de Productos Turísticos

Proyectos:

- ✓ Implementación de una red provincial de senderos
- ✓ Implementación de una red de áreas de acampe agrestes y organizadas
- ✓ Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos
- ✓ Desarrollo de productos especializados
- ✓ Puesta en valor del Valle de Tierra Mayor

- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta

Programa: Inversión e integración de productos locales en el mercado turístico

Proyectos:

- ✓ Fomento de la Producción local
- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta

Programa: Accesibilidad

Proyectos:

- ✓ Impulsar estrategias y programas que aporten a la accesibilidad del destino con vistas a la accesibilidad universal

- Eje Estratégico: Desarrollo de la Oferta

Programa: Conservación de Recursos Turístico

Proyectos:

- ✓ Recuperación de edificios y sitios turísticos
- ✓ Conservación del espacio turístico natural
- ✓ Promover la declaración de Geoparque Punta Sinaí
- ✓ Promover la declaración del Canal Beagle Patrimonio de la Humanidad

- Eje Estratégico: Gestión del Destino

Programa: Fortalecimiento Institucional

Proyectos:

- ✓ Promoción y fomento de inversiones turísticas
- ✓ Asistencia técnica y fomento a la Pymes del sector
- ✓ Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino

- Dirección de Servicios Turísticos

- Eje Estratégico: Calidad Turística

Programa: Calidad Turística

Proyectos:

- ✓ Implementación de un sistema provincial de calidad turística
- ✓ Sistema de seguridad turística

- Eje Estratégico: Servicios Turísticos

Programa: Fomento para la renovación de la planta turística

Proyectos:

- ✓ Modernizar y adecuar la planta turística a los estándares internacionales de calidad

- Eje Estratégico: Servicios Turísticos

Programa: Regulación de prestadores turísticos

Proyectos:

- ✓ Fiscalización
- ✓ Asistencia al turista

- Dirección de Observatorio Turístico

➤ Eje Estratégico: Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector
Programa: Investigación

Proyectos:

- ✓ Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF

➤ Eje Estratégico: Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector
Programa: Monitoreo del turismo

Proyecto:

- ✓ Informe Provincial de turismo

- Dirección de Promoción y Difusión

➤ Eje Estratégico: Marketing Turístico
Programa: Marketing Turístico

Proyectos:

- ✓ Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego

➤ Eje Estratégico: Marketing Turístico
Programa: Comunicación

Proyectos:

- ✓ Elaborar el Plan Anual de Media
- ✓ Promover acciones de publicidad que difundan el destino

➤ Eje Estratégico: Marketing Turístico
Programa: Coopetencia

Proyectos:

- ✓ Complementación de acciones con el sector privado provincial
- ✓ Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística

➤ Eje Estratégico: Gestión del Destino
Programa: Información Turística

Proyectos:

- ✓ Sistema de información turística y asistencia al turista

Cabe destacar que en el nuevo proceso que debe iniciar el INFUETUR es dable comenzar con una reingeniería de su funcionamiento, donde cada una de la direcciones en donde recaerá la ejecución del PETS deber ser susceptible de reestructurarse en departamentos, divisiones y también en procesos y procedimientos, para poder de esta manera, hacer una gestión por objetivos y lograr un alto porcentaje de ejecución del plan formulado.

SELECCIÓN DE INDICADORES DE MONITOREO Y EVALUACION

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

Los Indicadores son los instrumentos metodológicos que se utilizan para posibilitar la medición del cumplimiento de los objetivos. Pueden ser operativos y/o estratégicos:

- **Operativos:** Miden el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos: Cantidad, calidad, eficiencia o desempeño.
- **Estratégicos:** Están asociados con los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos, a través de las acciones del plan estratégico, o decisiones estratégicas.

Un indicador es una variable asociada con los objetivos, que se utiliza para medir el logro y para expresar las metas.

Otras definiciones indican que se trata de "la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos".

Concepto de Indicadores

Indicador es un dato que pretende reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinados. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentajes, tasas, razones...) que pretende sintetizar la información que proporcionan los diversos parámetros o variables que afectan a la situación que se quiere analizar.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores suelen contener todos los elementos de una función matemática. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Un indicador se toma o mide dentro de un período de tiempo determinado, para poder comparar los distintos períodos. La comparación de mediciones permite ver la evolución en el tiempo y estudiar tendencias acerca de la situación que miden, adquiriendo así un gran valor como herramienta en los procesos de evaluación y de toma de decisiones. El análisis de la evolución de estos indicadores y las tendencias a corto y medio plazo podría permitir detectar nuevos riesgos o riesgos emergentes, evaluar los resultados obtenidos por las políticas de actuación y obtener conclusiones que sirvan para orientar la adopción de medidas y políticas adecuadas, y realizar los ajustes necesarios tendientes a mejorar las acciones ya planificadas.

En general, para la evaluación de un sistema son necesarios varios indicadores, y en esta evaluación hay que tener en cuenta también que los indicadores no son exclusivos para una acción específica, ya que el mismo indicador puede servir para medir el impacto de dos o más elementos.

Los indicadores deben simplificar al máximo la información sacada de un conjunto de datos complejos y paralelamente, deben satisfacer criterios de claridad, de representatividad y de fiabilidad. Deben ser actualizados cuando lo hagan sus fuentes, y analizados desde el punto de vista temporal, pero también desde las variables demográficas-socioeconómicas que sean más interesantes en cada caso (ejemplo: sexo, edad, rama de actividad, tamaño de empresa, etc.).

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Las fuentes de las que procedan los indicadores deben ser fiables y periódicas, para permitir una continuidad en los análisis de la evolución temporal de los indicadores. Por esta razón se dará prioridad a la información procedente de organismos de la administración pública.

En cada ficha de indicador se incluirán los datos básicos que caracterizan al indicador: definición, método de cálculo, frecuencia de actualización, área temática del indicador, fuentes de información utilizadas y análisis de los resultados obtenidos. Se escogerán para cada indicador los ejes de análisis más relevantes.

64

Los indicadores son, en definitiva, conceptos que se van a “medir”. Una vez se han definido los indicadores de un Sistema de Calidad particular, se deben definir valores-objetivo para los mismos en un determinado periodo. Esto permitirá establecer unos umbrales de Calidad que se deben alcanzar y, en segundo lugar, comprobar hasta qué punto se alcanzan esos niveles.

Para cada uno de los indicadores se deberá establecer la métrica o sistema de medida que se va a utilizar. Por ejemplo, si se trata de medir el incremento del número de turistas que se benefician de nuestros servicios, deberemos, en primer lugar, establecer una referencia, un punto de partida (los beneficiados del periodo anterior, si se supiera, o cero, en caso contrario).

A continuación, un sistema de identificación que nos permita evitar contar más de una vez a cada beneficiario. Una vez conseguido esto necesitaremos un sistema de almacenamiento de la información para, por último, consolidar la misma y obtener conclusiones en el sentido que esperábamos, por periodos de tiempo, por zonas, por edad, etc.

También, se debe determinar **cada cuánto tiempo** se va a analizar el resultado de los mismos. Por último, se deben establecer mecanismos que permitan determinar **qué ha impedido - o favorecido - que se alcanzaran los valores previstos**.

Aspectos que debe contener un indicador

Un indicador debe ser llevado en una Hoja de Vida en la que se volcarán sus Rangos de Evaluación de la medición o estimación en base de la Línea de Base y Línea de Meta, o arribo, por indicador asociado al proceso para un periodo determinado indicando:

1. Línea de Base:

- Medición, comportamiento o estimación del indicador al inicio de la gestión.

2. Línea de Meta:

- Objetivo propuesto para el indicador, para indicadores estratégicos debe involucrar meta anual según Plan Indicativo.

3. Rangos de evaluación:

- Términos en los cuales debe ser evaluado el resultado obtenido en la medición del indicador al finalizar el periodo establecido: bueno, regular, malo.

4. Fecha de la medición

- Fecha exacta en la cual se realiza la medición del indicador de acuerdo con la periodicidad establecida

5. Meta

- Valor de la meta establecida en la hoja de vida del indicador

6. Logro

- Valor obtenido en la medición del indicador en la fecha.

65

7. % de logro

- División entre el logro y la meta

8. Observaciones del resultado

- Según lo establecido en los rangos de evaluación y lo obtenido en el % de logro.

9. Objetivo del indicador:

- Qué se espera obtener del indicador?
- Cuál es su finalidad?
- Qué busca medir?
- Qué uso se espera dar?

10. Pertinencia del indicador:

- Por qué es importante su construcción y análisis?
- Por qué el indicador es adecuado para cumplir el objetivo que se espera de él?

11. Unidad de medida

- Cómo se mide el indicador?
- Cómo se expresa el indicador?
- Esta puede ser: porcentaje, razón, etc.

12. Definición de variables de la fórmula

- Cuáles son las variables que componen el indicador?

- Cuál es el concepto de estas variables?

13. Fórmula para su cálculo

- Fórmula de construcción del indicador

14. Aspectos Metodológicos:

- Cuál es la metodología de recolección y procesamiento de las variables y del indicador calculado?
- Los datos cómo están presentados?, Cuál es su desagregación?
- Qué aspectos deben ser tenidos en cuenta para su análisis?
- Contra qué información puede ser comparado los resultados del indicador?

15. Fuente de los datos

- Formato o sistema de información que entrega la información de las variables para el cálculo del indicador.

16. Periodicidad

- Cada cuánto tiempo debe ser calculado el indicador?
- Con qué frecuencia?.(censal, anual, trimestral, mensual, diaria)

17. Responsable de generar el indicador

- Cargo o persona responsable de generar la medición del indicador con la periodicidad establecida

18. Responsable de seguimiento al indicador

- Cargo o persona responsable de llevar un control sobre las mediciones al indicador y tomar las acciones necesarias cuando los resultados no sean satisfactorios.

66

19. Acciones de mejoramiento requeridas

- Acciones a desarrollar para mejorar el resultado del indicador, si se trata de indicadores estratégicos, estos deben estar alineados a los planes de acción por área.

20. Responsable

- Cargo o persona responsable de ejecutar las acciones de mejoramiento requeridas.

21. Fecha límite

- Fecha máxima para la ejecución de las acciones.

22. Estado de las acciones

- Cumplido, No cumplido, En desarrollo, Sin iniciar.

Uso de los indicadores

Los indicadores sirven para dirigir políticas, establecer normas concretas, metas, rendir cuentas y evaluar una institución determinada. Constituyen herramientas para mejorar la gestión global del Sistema y para soportar la toma de decisiones estratégicas.

Los indicadores pueden ser usados para la autorregulación de las instituciones, el mejoramiento continuo, hacer comparaciones teniendo en cuenta la complejidad de las instituciones, el establecimiento de puntos de referencia para la toma de decisiones, la comparación con las mejores

prácticas nacionales e internacionales, la comparación entre partes de la entidad que desarrollan las mismas funciones y dar cuentas del uso de los recursos a la sociedad y al Estado.

En este sentido, se pueden definir dos usos generales de los indicadores: informativo y de regulación. El uso informativo está relacionado con la toma de decisiones por parte de los diferentes agentes y las instancias de vigilancia y control del Estado. El uso de indicadores como acción de regulación directa, conduce al logro de objetivos de políticas institucionales.

Objetivo de los indicadores

- Garantizar la calidad
- Autocontrolar
- Controlar

¿Cuál es la importancia de los indicadores?

1. Permite medir cambios de la condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Cualidades de un indicador

Los indicadores deben ser:

67

Medibles

Donde se pueden obtener los datos para su cálculo, con información oportuna y confiable.

Claros

Es de fácil entendimiento por todos los involucrados en su medición y manejo. Así como sus resultados son de fácil interpretación.

Informativos

Permite la toma de decisiones acertadas de acuerdo con los resultados obtenidos.

Indicadores de Gestión

Los Indicadores Integrales de Gestión son cocientes que comparan características determinadas de un proceso. Son útiles para analizar rendimientos y pueden expresar relaciones de causa y efecto entre los insumos que intervienen en el proceso, su actividad y los resultados del mismo.

- Los indicadores de gestión deben considerar las políticas nacionales pero también deben consultar la autonomía de la entidad, lo que en la práctica significa contar con su Plan de Desarrollo.

- Los indicadores de gestión tienen que aproximarse a medidas de calidad para sus resultados, y éstas pueden construirse sobre la base de indicadores de impacto bajo restricciones o ventajas de entorno. Los indicadores de gestión deben avanzar para hacer posible la comparación interinstitucional, en un contexto de autoevaluación, para permitir analizar su eficiencia interna.

En resumen, los indicadores de gestión deben tener en cuenta:

- El Plan de Desarrollo de la entidad, el cual no debería estar en contravía con las políticas y planes locales, regionales y nacionales.
- El origen de sus recursos y el uso de ellos según las funciones de la entidad.
- El entorno bajo el cual se desenvuelve la labor de la entidad (marco institucional).
- El impacto que sus funciones tienen sobre la sociedad en la cual actúa la entidad.
- El Plan de Desarrollo como columna vertebral define la dirección de la entidad, al concretar la misión en políticas, programas, proyectos, objetivos y metas; por tanto, es el seguimiento y evaluación de dicho Plan, lo que permitirá identificar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a la entidad (como un todo), bajo criterios de calidad y eficiencia.
- La misión es materializada en políticas, programas y proyectos a los que se asocian unos indicadores que permiten su seguimiento y evaluación.

Indicadores y Procesos

- Los indicadores de procesos, muestran el desarrollo y desempeño de los procesos al interior de la entidad.
- Permiten tomar las acciones necesarias para obtener los resultados esperados.

68

Tipos de indicadores

Existen varios tipos fundamentales de Indicadores:

- **Los indicadores de PRODUCTO:** son los asociados a los bienes y servicios generados en la entidad como resultado de la ejecución de los procesos. Se definen como el conjunto de datos referidos al producto en sí, cuyo análisis indica hasta qué punto se ha conseguido el producto que se deseaba.
- **Los indicadores de RESULTADO:** son los que reflejan los logros que espera alcanzar la entidad y que se relacionan con los objetivos de la prestación del servicio. Se definen como el conjunto de datos referidos al servicio cuyo análisis indica el grado de cumplimiento de los niveles de servicio previamente establecidos.
- **Los indicadores de PROCESO:** son los relacionados con la forma en que se ejecuta o realiza el conjunto de actividades involucradas dentro de los procesos de la entidad. Se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.

- Indicadores de **EFICIENCIA**. Relación de metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar.
- Indicadores de **EFICACIA**. Medición del logro de las metas, objetivos, planes y programas planteados
- Indicadores de **EFFECTIVIDAD**. Son los que miden la Eficacia y su relación con la Eficiencia.

Elaboración de Indicadores

Se deben tener en cuenta:

- La Misión - Visión
- Los Objetivos en términos operacionales
- Los planes específicos
- Los Factores Claves de Éxito
- Los Procesos claves para el logro de los objetivos
- Las variables expresadas en términos de cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultado esperado.
- Participación de los interesados o: necesitados del control de gestión
- Benchmarking
- La participación y compromiso de las directivas
- Expertos o consultores

69

Premisas para definir indicadores de gestión

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de costos acordados y su relación con los beneficios a obtener de la Gestión. Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio. Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones. Sirven como parámetro para mejorar las expectativas de los beneficiarios directos e indirectos de la actividad a realizar (generan valor agregado)

Asimismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

Denominación: debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.

Patrón de Comparación: previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se comparará la medición.

Interpretación: consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

Periodicidad: se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento. Por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.

Datos Requeridos: para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información (efectúa los cálculos requeridos).

Definición Operacional: se debe dejar explícito el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

Criterios o recomendaciones para definir los indicadores

- Deben ayudar a observar las variables fundamentales sobre las que se requiere influir en su comportamiento.
- La selección es más efectiva después de un proceso de aprendizaje mientras se entiende la naturaleza de las interacciones del sistema.
- Deben medir lo que se está haciendo y lo que puede hacerse.
- Su medición debe poderse hacer todo el tiempo y las excepciones deben reportarse tan pronto suceden.
- La detección debe conducir a la acción apropiada o a ajustar un plan correspondiente
- Existe riesgo de tener indicadores inefectivos por inadecuada definición.
- Para definirlos lo importante es seleccionar los que son importantes y den una buena relación costo/beneficio.
- Deben ser adaptados a las necesidades de cada empresa.
- Deben ser sencillos.
- Debe referirse a aspectos generales y orientados a la visión de Conjunto.
- Deben ser OPORTUNOS, es decir estar disponibles a tiempo para tomar los correctivos derivados del proceso de Control de Gestión.
- Deben ser rentables : “ Deben elegirse de forma que el costo de obtener los datos, sea inferior al costo evitado por la acción correctiva que facilite el control
- Deben ser relevantes: “Deben referirse a los aspectos fundamentales y más importantes del negocio”.
- Deben ser claros, directos y precisos para evitar interpretaciones ambiguas o inequitativas.
- Cada uno evalúa un aspecto específico y único de cada proceso, una dimensión particular de la acción. No deben ser redundantes (2 ó más que se refieran a la misma cualidad del objeto controlado). Teniendo cuidado que un indicador no sustituye a otro, simplemente lo complementa.

70

Requisitos de los indicadores

Explícitos: Deben ser claros, directos y precisos para evitar interpretaciones ambiguas o inequitativas.

Excluyentes: Cada uno evalúa un aspecto específico y único de cada proceso, una dimensión particular de la acción. No deben ser redundantes (2 ó más que se refieran a la misma cualidad del objeto controlado). Teniendo cuidado que un indicador no sustituye a otro, simplemente lo complementa.

Jerarquizados: Basados en el grado de generalidad. Pueden ser:

- **Globales:** Se refieren a la organización como un todo.
- **Específicos:** Relativos a una dependencia, a un proceso, o parte de éste.

Relevantes: Criterio selectivo en su formulación, en función del valor y la utilidad de la información que arrojen. El mínimo óptimo para monitorear o evaluar de manera adecuada el desempeño de la organización.

Cómo construir buenos indicadores

- Para cada indicador, se deberán fijar metas (también llamada objetivos).
- Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos
- Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener responsable. Una persona o cargo que controla su cumplimiento.

71

Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

- **Mensurabilidad:** Capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.
- **Análisis:** Capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.
- **Relevancia:** Capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Indicadores Cuantitativos: Son los que se refieren directamente a medidas en números o cantidades.

Indicadores Cualitativos: Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.

Indicadores Directos: Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.

Indicadores Indirectos: Cuando no se puede medir de manera directa la condición que se desea mensurar, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.

Indicadores Negativos: Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

El sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico - organizativo de desarrollo de la Institución que fiscaliza la actividad, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad con una alta calidad y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende el monitoreo del plan de desarrollo a aplicar y el éxito de su sustentabilidad estratégica.

Obstáculos a la medición

- Pasividad en los Altos Directivos
- Pensamiento de que todo anda bien
- Concepción que la Entidad es la mejor y no tiene punto de Comparación
- Seccionalismo
- Oídos sordos a opiniones de otros
- Visiones cortas

Selección de indicadores para el PETS

En este punto sólo nos limitaremos a mencionar o sugerir algunos de los indicadores más habitualmente utilizados para monitorear y evaluar la implementación de un plan estratégico de turismo, y especialmente focalizando en éste plan de Tierra del Fuego. Como se dijo anteriormente éstos indicadores permitirán ir monitoreando el cumplimiento de los objetivos, a través de sus proyectos y acciones; pero sin lugar a dudas que la selección definitiva de los indicadores que permitirán ir midiendo la marcha del plan serán aquellos que el equipo encargado de la implementación del mismo termine visualizando como necesarios una vez que el andamiaje de proyectos y acciones esté puesto en marcha.

72

De la misma manera, será este equipo de gente (sobre todo el que trabaje en el Observatorio Turístico) el que deberá definir la línea de base y la línea de meta de cada uno de los indicadores con los que se termine trabajando, así como también todo lo demás que hace a la definición del sistema de monitoreo, como por ejemplo: fechas de las mediciones, herramientas de medición, personas responsables de las mediciones, etc.

INDICADORES SUGERIDOS PARA EL ARRANQUE DEL OBSERVATORIO TURÍSTICO

Indicadores económicos

- Gasto promedio per cápita de turistas (según temporadas y mercados), discriminado por rubros (alojamiento, transporte, alimentación, excursiones, compra de suvenires, tasas, etc.) y vías de arribo
- Índice de precios de alojamientos turísticos (discriminado por tipología y categoría)
- Índice de precios de consumo de turistas en TDF
- Ingresos económicos generados por tasa de embarque en los aeropuertos de Ushuaia y de Río Grande
- Ingresos económicos generados por tasa de de buques de turismo

- Ingresos económicos generados en entradas a museos, Parque Nacional TDF y algunas otras excursiones claves
- Índice de precios promedios para tarifas hoteleras y para hoteleras
- Tasa de ocupación hotelera en la Provincia
- Estadía promedio de visita según tipo y categoría de alojamiento y según mercado
- Estimación de la balanza de pagos por rubros (alojamiento, alimentación, transporte, esparcimiento, etc.)
- Participación de los ingresos de turistas de TDF sobre el total nacional
- Participación de los ingresos en pesos generados por el turismo de TDF sobre el total nacional

Indicadores de demanda

- Ingreso de turistas a la Provincia, discriminados por:
 - o temporada: Invierno/Verano
 - o modo de arribo (Paso San Sebastián, Aeropuerto, Puerto)
 - o tipo y categoría de alojamiento turístico utilizado
 - o mercado o procedencia: nacional (ciudad de origen) / extranjero (país y ciudad de origen)
 - o forma de organización del viaje: individual, por agencia de viajes, por su empresa
 - o forma de compra: por internet, por agencia
 - o motivación (qué es lo más importante que lo motivó a visitar TDF)
 - o edad y sexo
 - o ocupación laboral, profesión
 - o cómo viaja (solo, con amigos, con familia, con pareja, en grupo)
 - o estadía en la provincia (cuántos días se queda)
 - o elección del destino: por recomendación, por promoción o publicidad, etc.
 - o otros
- Cantidad de visitantes según atractivo ó actividad (Parque Nacional, Tren del Fin del Mundo, Museos, Glaciar Le Martial, Cerro Castor, trekking, cabalgata, etc.)
- Nivel de satisfacción de la experiencia vivida en el destino (discriminado por rubros: alojamiento, gastronomía, excursiones, guías, aspectos urbanos, seguridad, calidad de la información, etc.)
- Recomendación del destino a otras personas (si lo recomendaría o no, y porqué)

73

Indicadores de la oferta

- Alojamiento (cantidad de establecimientos, cantidad de plazas) discriminado por tipo y categoría
- Alimentación (cantidad de restaurantes y lugares gastronómicos)
- Agencias de viaje (cantidad de agencias), discriminadas por emisivas y receptoras
- Transporte (terrestre, aéreo y marítimo) medidos por plazas/día
- Rent a car (cantidad de establecimientos y cantidad de unidades)
- Centros de esquí (cantidad de centros)
- Museos
- Comercios relacionados (calles céntricas)
- Otros

Indicadores sociales

- Personas empleadas en el sector turístico de TDF (en forma directa e indirecta)
- Contribución del sector a la generación del empleo en la Provincia (relación del empleo turístico con el total de empleo)
- Ocupación laboral en el sector turístico por rubros (guías, alojamiento, gastronomía, comercios, centros invernales, agencias de viaje, transporte, organismos oficiales, etc.)
- Inmigración recibida en la Provincia
- Formación de las personas empleadas en el sector turístico
- Estabilidad laboral de los recursos humanos afectados a la actividad turística
- Identidad comunitaria
- Inclusión social

Indicadores ambientales

- Capacidad de carga de los atractivos turísticos
- Existencia de planes de ordenamiento territorial
- Existencia de servicios públicos (agua, cloacas, electricidad, gas natural, etc.)
- Existencia de plantas de tratamiento de líquidos cloacales
- Tratamiento de los residuos (separación, reciclaje, etc.)
- Volumen de residuos descargados por crucero turístico
- Volumen de residuos urbanos por persona
- Consumo de agua per cápita
- Consumo de electricidad per cápita
- Consumo de gas per cápita

74

Indicadores de gestión

- Cantidad de beneficiarios de las capacitaciones realizadas por el organismo rector
- Nivel de satisfacción de los actores participantes de las capacitaciones
- Cantidad de establecimientos de alojamiento turístico registrados y categorizados (teniendo en cuenta el universo total de los mismos) y periodicidad de las actualizaciones de las mismas.
- Cantidad de proyectos y acciones que conforman el PETS iniciados en los intervalos definidos de implementación (1° año; 2 a 5 años; 6 a 10 años)
- Nivel de satisfacción de los actores internos (empleados del organismo) respecto de sus funciones asignadas en el PETS.
- Otros que defina el organismo rector (INFUETUR)

Se recomienda en la futura puesta en marcha del observatorio turístico provincial tomar como base la estructura del “Informe Estadístico” que elabora anualmente la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia, así como también el que elabora la Municipalidad de Río Grande, y trabajar sinérgicamente con estas reparticiones, ya que las mismas han avanzado y consolidado un muy buen trabajo en lo que respecta a la parte de indicadores económicos y turísticos.

Respecto de los indicadores ambientales y sociales, la sugerencia es la interacción con áreas relacionadas, como por ejemplo, la Dirección de Estadísticas de la Provincia, el Área de Recursos Naturales, Planificación de la Provincia, etc. Estos son organismos con los cuales el INFUETUR podría

hacer acuerdos para facilitar o bien tercerizar el relevamiento o captura de datos de la realidad, independientemente que después el procesamiento y/o el análisis los realice per se.