

Políticas municipales para la promoción de la calidad turística: el caso del Partido de La Costa, provincia de Buenos Aires

Municipal policies for the promotion of tourism quality the case of the Partido de La Costa, province of Buenos Aires

Maribel Carrasco¹, Mauro Beltrami² y Fernando De Rito

Resumen

El presente trabajo analiza el proceso de diseño e implementación del Sello La Costa de Calidad Turística (SLCCT) como política pública municipal tendiente a promover la mejora de la calidad de la oferta turística del Partido de La Costa. Se estudian los resultados alcanzados por dicha iniciativa durante el período 2014-2019. Los resultados más importantes indican que el SLCCT tuvo una importante participación voluntaria, de diversos rubros y con una alta representatividad territorial. Se utilizó una metodología cualitativa con investigación documental, análisis de registros municipales asociados al proceso de diseño, implementación y evaluación del SLCCT, por otra parte, se realizaron entrevistas a funcionarios municipales y se analizaron publicaciones periódicas.

Palabras clave: municipio; calidad turística; turismo

Abstract

This paper analyses the design and implementation process of the Seal La Costa de Calidad Turística (SLCCT) as a municipal public policy aimed at promoting the improvement of the quality of the offer of the La Costa District. The results achieved by this initiative during the period 2014-2019 are studied. The most important results indicate that the SLCCT had an important voluntary participation, of various items and with a high territorial representativeness. A qualitative methodology was used with documentary research, analysis of municipal records associated with the SLCCT design, implementation and evaluation process, interviews were conducted with municipal officials and journalistic articles of graphic and audiovisual media were used.

Keywords: municipality; tourism; tourism quality

Recibido: 10 de marzo 2021. **Aceptado:** 10 de mayo 2021.

1 Magíster en Desarrollo Rural de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y Licenciada en Ciencia Política con orientación en Administración y Políticas Públicas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Filiación: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Mail: carrascomaribel@agro.uba.ar

2 Magíster en Dirección de Empresas por la Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Filiación: Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales (INSOD), Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Mail: mbeltrami@uade.edu.ar

INTRODUCCIÓN

En Argentina, la Ley Nacional de Turismo 25.997 (promulgada en 2005), en su artículo segundo, menciona como principios rectores de la actividad turística: facilitación, desarrollo social, económico y cultural, desarrollo sustentable, calidad, competitividad y accesibilidad. Puntualmente, el principio de calidad establece que “es prioridad optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas a fin de satisfacer la demanda nacional e internacional”.³ El mismo artículo menciona también como principio a la competitividad, en el siguiente sentido: “asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo y de inversiones de capitales nacionales y extranjeros”. Por su parte, la Ley 14.209 de la provincia de Buenos Aires, sancionada en el año 2010, declara el turismo como “un proceso de interés socioeconómico y estratégico para el desarrollo de la Provincia”. Para ello establece un marco regulatorio que promueve el fomento, desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística.⁴ Los principios rectores que el artículo 3 de dicha ley menciona son: el derecho sociocultural, la sustentabilidad, la protección del patrimonio natural y cultural, la calidad y competitividad, la transversalidad, la accesibilidad, la profesionalización del sector, la protección al turista y el fomento de la actividad turística. Concretamente, en el punto de la calidad y competitividad, dicha ley establece que “se brega por optimizar la calidad de los destinos y la actividad turística en todas sus áreas (...)”. Schenkel (2015) sostiene que el turismo fue adquiriendo una importancia creciente en la historia argentina, y caracterizó al período pos convertibilidad asociado a la consolidación de la actividad como política de Estado. En este contexto, cobra creciente relevancia la participación de las provincias y de los municipios en el diseño, implementación y evaluación de políticas turísticas.

La Constitución de la provincia de Buenos Aires establece el Régimen Municipal, y

3 Ley Nacional de Turismo N° 25.997, artículo 2.

4 Ley N° 14.209 de la provincia de Buenos Aires. Disponible en: <https://normas.gba.gob.ar/ar-b/ley/2010/14209/11570>

señala al municipio como el encargado de la administración de los intereses y servicios locales de cada uno de los partidos. Asimismo, la norma fundamental que regula su organización es el Decreto Ley 6.769/58, llamado “Ley Orgánica de las Municipalidades” (LOM), con las modificaciones introducidas por numerosos decretos-leyes. La LOM indica, además, que el gobierno municipal está conformado por un Departamento Ejecutivo y un Departamento Deliberativo. El doble desafío simultáneo de fortalecer la capacidad de gestión del Estado municipal y de mejorar la competitividad de la oferta turística impulsó el diseño y la implementación de una serie de estrategias y programas gubernamentales específicos. En particular, porque los cambios en el contexto global y local fueron requiriendo de nuevos abordajes innovadores y eficaces asociados a la dinámica propia de la actividad turística. En la provincia de Buenos Aires, no todos los municipios tienen una política formulada y/o implementada en materia de calidad turística (o con continuidad en el tiempo). Una política pública es conceptualizada por Bertranou (2019) como aquella intención explícita de un gobierno —en este caso, municipal—, a los efectos de intervenir en un problema público determinado, involucrando, organizando y coordinando el accionar de personas que actúan apoyándose en procedimientos, tecnologías e infraestructuras. Siguiendo a María González Velasco (2011, p. 958), muchos gobiernos se esfuerzan en gestionar una política turística únicamente durante períodos electorales y vacacionales, y actúan mayormente en la promoción y publicidad del destino, pero hacen poco hincapié en la planificación a largo plazo y en la inclusión del residente local, lo cual es esencial para alcanzar el éxito de la gestión y el desarrollo turístico de calidad.

El Partido de La Costa es uno de los 135 municipios que componen la provincia de Buenos Aires, con la particularidad de que abarca localidades con un perfil económico similar asociado a la actividad turística. Cuenta con una superficie de 226 Km². Se localiza al noreste de la provincia de Buenos Aires, a 349 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y limita con los municipios de General Lavalle (al oeste) y de Pinamar (al sur). La ciudad cabecera del distrito es Mar del Tuyú, y forman

parte también del municipio las localidades de San Clemente, Las Toninas, Costa Chica, Santa Teresita, Costa del Este, Aguas Verdes, La Lucila del Mar, Costa Azul, San Bernardo, Mar de Ajó y Nueva Atlantis. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del INDEC (2010), la población del distrito era de 69.633 personas y se prevé una población de 78.554 personas para 2019 según la Dirección Provincial de Estadística (2016).⁵ La variación intercensal (2001-2010) es de 16,08%, por encima de la media provincial (13%). El Partido de La Costa se ubica en el área turística denominada “Corredor Atlántico Bonaerense” en la Región Buenos Aires del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS 2025; actualización 2014). La planificación turística provincial ubica al distrito en el Polo de Desarrollo Turístico (PDT) 4, el cual está integrado por quince municipios bonaerenses que se distribuyen en cuatro subáreas que forman parte del área denominada “4B Marítima 1”, que abarca a los partidos de La Costa y General Lavalle (Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires, 2012).⁶

METODOLOGÍA

En función de los principios establecidos por la legislación nacional y provincial, resulta significativo indagar en el diseño e implementación de políticas municipales tendientes a impulsar la mejora de la calidad de la oferta en los destinos turísticos bonaerenses. El presente trabajo expone el proceso de diseño e implementación del Sello La Costa de Calidad Turística (SLCCT) como política pública municipal destinada al sector turístico, así como un análisis de los resultados alcanzados durante el período 2014-2019. Para esto, se realiza un enmarque

5 Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Coordinación Económica. Dirección Provincial de Estadística. Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025. Junio de 2016.

6 La provincia de Buenos Aires cuenta con un Consejo Provincial de Turismo (COPROTUR), conformado por siete polos para el desarrollo turístico (PDT). En cada uno de ellos, se reúnen representantes municipales con la finalidad de solucionar problemáticas y formular propuestas microrregionales, mediante un abordaje conjunto con el nivel provincial de gobierno.

teórico de las políticas turísticas municipales, particularmente las asociadas a impulsar la calidad turística, para posteriormente estudiar la documentación y los registros municipales asociados al proceso de diseño, implementación y evaluación del SLCCT. Asimismo, se han realizado entrevistas a funcionarios municipales y se han analizado diversos artículos. Por último, se han requerido datos adicionales a la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

MARCO TEÓRICO

El régimen municipal y la calidad turística

A partir de la década de 1990, el nivel municipal de gobierno adquirió un mayor protagonismo dentro de la estructura estatal. Esta transformación se produjo en un contexto de ajuste fiscal y exclusión social en el que los municipios tuvieron el desafío de buscar respuestas a nuevas necesidades sociales. Los municipios pasaron de ser una administración básica encargada del ABL (impuesto que sustenta el alumbrado, barrido y limpieza de las calles), obras públicas menores, la higiene urbana, la recolección de residuos y el mantenimiento de calles y caminos, a asumir nuevas responsabilidades de gestión. Inicialmente, la respuesta de los gobiernos locales se orientó a sobrellevar la crisis, y el municipio se convirtió en un punto de condensación de la fragmentación social, de la crisis, de las mediaciones y de la falta de recursos (García Delgado, 1998, p. 74). No obstante, progresivamente fueron adoptando nuevas funciones y una intervención más planificada. Es así como surgieron nuevos roles del municipio, como promotores del desarrollo local y facilitadores de oportunidades, que asumieron funciones de desarrollo social, educación y salud, desarrollo sustentable y planificación territorial, seguridad, entre otras. Como señala Reese (1999), en las provincias y municipios, desde la década de 1990, “surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia”. Este nuevo rol de los municipios no se manifestó de igual modo en todos los distritos, aunque existen elementos comunes. La presencia de debilidades ins-

titudinales y administrativas, un limitado grado de modernización y profesionalización de los recursos humanos, una escasa planificación (estratégica y operativa) y el predominio de un modelo burocrático son algunos de los factores que impactaron negativamente en la asunción de las nuevas funciones de un gobierno local. Además, en un contexto de fragmentación y exclusión social, los municipios tuvieron que buscar soluciones a nuevas necesidades sociales con una organización administrativa tradicional que no estaba preparada para ello. De hecho, las demandas de la población comenzaron a volcarse cada vez más hacia la instancia local de gobierno (García Delgado, 1997; Madoery, 2001). Así surgieron nuevos roles del municipio como promotores del desarrollo local y facilitadores de oportunidades, con funciones de desarrollo social, educación, salud y planificación territorial, regulación, seguridad, entre otras. En este sentido, señala Reese (1999), en las provincias y municipios “surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia”.

Analizando la competencia de las municipalidades bonaerenses referida a lo turístico, el régimen municipal no establece con precisión cuáles son las funciones específicas que los municipios deberían asumir para dicha actividad, con la excepción de “la conservación de monumentos, paisajes y valores locales de interés tradicional, turístico e histórico”, que es una atribución de los Concejos Deliberantes.⁷ Resulta fundamental para la implementación de las políticas turísticas considerar no solamente el trabajo mancomunado entre el Departamento Ejecutivo y el Concejo Deliberante, sino también la articulación con los otros niveles del Estado y con todos los actores involucrados que forman parte de las localidades del distrito. En el caso del Partido de La Costa, al constituirse como un municipio bonaerense con múltiples y diversas localidades unidas por la prestación de servicios turísticos asociados a la costa atlántica, debe considerarse a dichos actores en función de sus diferentes intereses y problemáticas. Para definir a los actores involucrados de la actividad turística, puede considerarse la definición de parte interesada dada por la ISO

7 Artículo 27 del Decreto-Ley 6.769/58.

9000, que entiende a estas como la “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad”.⁸ La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018) sostiene que los planes de competitividad turística deberían orientarse hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS),⁹ a lo cual contribuyen enfoques de cadena de valor para la actividad que involucren tecnologías de la información y la comunicación. La OMT encuadra al turismo principalmente en tres ODS: el objetivo 8, sobre crecimiento económico y empleo; el 12, referido producción y consumo sostenibles; y el 14, orientado a la vida submarina. Sin embargo, dada la transversalidad del sector, el concepto de turismo sostenible puede desempeñar un papel importante en las soluciones que se encuentren en el marco de todos los ODS.

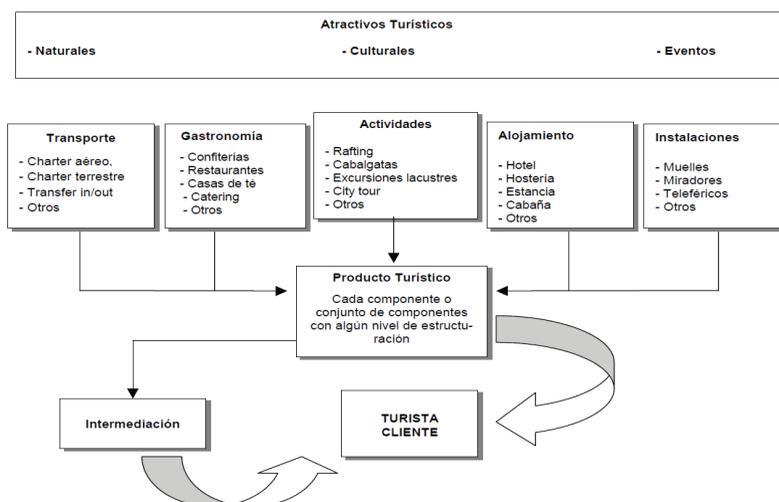
El estudio de la oferta turística municipal puede ser abordado conceptualmente con un enfoque de cadena de valor, es decir, entendiéndola como conjunto de organizaciones que de manera interrelacionada en función del agregado de valor a la experiencia del turista. Se incluye dentro de dicha cadena a todos los subsectores que en un destino turístico interactúan entre sí, con sus cadenas de suministro, y con los residentes y turistas (estos últimos, como los consumidores finales de bienes y servicios). Las políticas municipales asociadas a impulsar la calidad turística tienen como destinatarios a diferentes oferentes de la cadena de valor turística de un municipio. La norma IRAM 30400 esquematiza cómo, a partir de determinados atractivos turísticos, puede configurar-

8 ISO 9000, 2015, 3.2.3.

9 A partir de la aprobación de la agenda 2030 por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible han empezado a actuar como marco general en las localidades que deseen propiciar el desarrollo de sus industrias. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible incluye 17 objetivos y 169 metas con los que el sector público, la sociedad civil y el sector privado pueden orientar y medir sus aportes al desarrollo sostenible proyectado a 2030. Véase Organización Mundial de Turismo (UNWTO) y Organización de los estados americanos (OEA). (2018). “El turismo y los objetivos de desarrollo sostenibles. Buenas prácticas en las Américas”. Organización Mundial de Turismo, Madrid.

se un producto turístico como combinación de hasta cinco componentes: alojamiento, gastronomía, actividades, transporte e instalaciones (imagen 1). Dicho producto puede ser solicitado y adquirido a través de organizaciones intermediarias.

Imagen 1. Diagrama relación atractivo turístico-producto.



Fuente: IRAM 30.400 (2012, p. 16)

Sin embargo, el esquema anterior no expone a las cadenas de suministro, es decir, en los procesos de suministro directo o indirecto de productos y servicios, a los prestadores turísticos identificados por la IRAM 30400. Estas también tienen un impacto fundamental en la experiencia turística, dado que condicionan la calidad de la oferta con la cual interacciona directamente el turista como consumidor. En otras palabras, se aplica un enfoque de procesos donde el agregado de valor en el sector turístico se sostiene en la conjunción de actividades múltiples, diversas y secuenciales integrado en un único sistema de cadena de valor, con la consiguiente obtención de sinergias que se produce, lo cual hace necesario el análisis de este en su conjunto (De Rito, 2019). Conceptualmente, el enfoque de cadena de valor aplicable a cualquier actividad productiva se puede sintetizar en el cuadro 1.

De este modo, la cadena de valor como sistema de valor del sector turístico es conceptualizada como el conjunto de actividades

interrelacionadas que se desarrollan en él y que añaden valor a la experiencia turística. Siguiendo esta idea, los documentos técnicos por implementar para los planes de desarrollo turístico deben contemplar el campo de la innovación y tecnología: el modelo de Smart City y su evolución a mediano y largo plazo está encaminado a converger con los planteamientos de los destinos turísticos inteligentes, y sus visitantes. Por ello, deberían considerar cinco ejes que actúan de manera transversal como directrices sobre toda la cadena de valor turística: a) principios de gobernanza (visión estratégica, equidad, marco legal, gestión eficiente, transparente, abierta, participativa y controlada); b) innovación (procesos de gestión, marketing de productos y servicios); c) tecnología aplicada (en la gobernanza, en la infraestructura de productos y servicios); d) sostenibilidad (económica, social, medioambiental y de su patrimonio cultural); y e) accesibilidad (marco normativo, herramientas tecnológicas, gestión de la implantación en el destino).

Cuadro 1. Metodología para el análisis de cadenas de productivas bajo el enfoque de cadenas de valor.

Aspecto	Cadenas productivas	Cadenas de valor
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores dependientes
Orientación	Liderando la oferta	Liderando la demanda
Identificación de mercado	Potencial de mercado	Nicho o negocios concretos
Elemento principal	Costo/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos	Productos diferenciados
Relación entre actores	informal	Formal
Visión de la relación	Corto plazo	Largo Plazo
Nivel de confianza	Bajo/medio	Alto
Flujo de la información	Escasa o nula	Amplia

Fuente: Fundación CODESPA (2011).

Las políticas públicas de impulso a la calidad en los destinos turísticos antes enunciadas deben ser materializadas mediante el diseño e implementación de diferentes documentos técnicos voluntarios (bajo la forma de normas, referenciales o directrices) en las organizaciones (públicas o privadas) para lograr que las relaciones existentes entre proveedores y clientes (tanto internos como externos), a lo largo de toda la cadena de valor turística, resulten más eficaces y eficientes (Beltrami, 2011). Los documentos técnicos para la mejora de la calidad turística incluyen lineamientos, criterios, pautas, requisitos o recomendaciones orientados a mejorar el desempeño organizacional, buscando mayores grados de eficacia y eficiencia en sistemas, procesos, productos, servicios y competencias laborales.

Hay diferentes documentos técnicos que en Argentina se han elaborado, adoptado o promovido, aplicables a la calidad turística. Estos provienen, fundamentalmente, de tres modelos o sistemas: a) el Sistema Nacional de Calidad; b) el Sistema Argentino de Calidad Turística; y c) el Premio Nacional a la Calidad. Si bien no hay un único encuadre conceptual de la calidad (término que se caracteriza por su polisemia), resulta dominante u orientadora la noción expuesta por la ISO 9000, que la define como “el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisi-

tos”¹⁰. El Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación fue creado mediante el Decreto Nacional 1.474/94, el cual establece su alcance, su modo de funcionamiento y su instrumentación. En el año 2018, el Decreto Nacional 1.066/18 lo modificó y lo renombró como *Sistema Nacional de Calidad*. En el marco de dicho sistema, se encuentran disponibles y vigentes normas técnicas voluntarias tanto genéricas como sectoriales para su implementación por diferentes organizaciones turísticas.¹¹ De hecho, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), en conjunto con la Secretaría de Turismo de la Nación (actual Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación), elaboraron entre 2007 y 2010 una serie de normas técnicas para sistemas de gestión de la calidad, la seguridad y el cuidado ambiental orientadas a mejorar el grado de satisfacción del cliente,

10 ISO 9000, 2015, 3.6.2.

11 Las normas aplicables a la actividad turística pueden ser tanto de origen internacional (como las ISO) como de origen nacional (IRAM). La normalización internacional es definida como “aquella en la que pueden participar los organismos reconocidos de todos los países” (ISO e IEC reconocen cada una a un solo organismo por país); la regional, como “aquella en la que pueden participar los organismos reconocidos de un determinado sector geográfico, político o económico del mundo”; y la nacional, como “aquella que corresponde al nivel de un solo país”. IRAM 50-1, 1992, 1.6.1, 1.6.2 y 1.6.3, respectivamente.

brindar seguridad al consumidor e impulsar la competitividad de los diferentes tipos de establecimientos turísticos.

En otro orden, el actual Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación administra un sistema paralelo de calidad turística, denominado Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT), que quedó formalmente establecido a través de la Resolución Ministerial 1.624/2008. Este ordena, mediante un esquema evolutivo de niveles de exigencia, una serie de herramientas y metodologías aplicables a diferentes tipos de organizaciones (tanto públicas como privadas).¹²

Finalmente, el Premio Nacional a la Calidad, creado a través de la Ley Nacional 24.127, tiene por objetivo “la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones”.¹³

Existieron simultáneamente, por tanto, múltiples y diferentes estrategias e incentivos públicos y privados para impulsar la implementación y reconocimiento formal de organizaciones turísticas por medio de las herramientas anteriores.¹⁴ En el orden institu-

12 El SACT incluye modelos enteramente propios, elaborados por el Ministerio de Turismo de la Nación (generalmente, en colaboración con otros organismos) y modelos que han sido incluidos para ordenar las herramientas disponibles a nivel nacional, pero que pertenecen a otros sistemas (las normas técnicas y el Premio Nacional a la Calidad).

13 Ley Nacional 24.127, artículo 2.

14 Ya en 2005, el Estado nacional impulsó la certificación de sistemas de gestión de la calidad y medioambientales por medio de la Resolución 1.027/05 de la Secretaría de Turismo de la Nación, que estableció en su artículo 13 que “la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación para los períodos 2005 y 2006 hará mención de todas aquellas agencias de viajes que se encuentren inscriptas en la sección especial y que acrediten poseer certificación de sus sistemas de gestión de calidad y/o medioambiental con un sello internacionalmente reconocido. Tal circunstancia será destacada en la

cional nacional, por medio del Decreto Nacional 1.067/2013 se dispuso la creación de una Subsecretaría de Calidad Turística, dentro del Ministerio de Turismo de la Nación.¹⁵

Entre los años 2004 y 2014, se observó una gran actividad en la elaboración de modelos, sellos y normas técnicas de calidad turística (Beltrami y Dangelo Martínez, 2017). Pero no solo en el orden nacional. A partir de su organización federal, también en Argentina las provincias fueron impulsando, con sistemas propios, la adopción de modelos de gestión de la calidad, e incluso, algunas de ellas comenzaron a elaborar algunos específicos. Por otro lado, también ciertos municipios avanzaron en la formulación de sus propios instrumentos para la mejora de la calidad de la oferta. En la provincia de Buenos Aires, a partir del año 2008, se institucionalizaron una serie de programas que buscaron la implementación de políticas para la mejora de la calidad turística. En particular, ese fue el año de creación de la primera Dirección de Calidad Turística dependiente de la entonces Secretaría de Turismo, a partir de la cual comenzó un proceso de articulación con el organismo nacional de turismo a los efectos de organizar las implementaciones locales de los programas del SACT en territorio bonaerense, mediante el aporte de recursos logísticos. Es así como hay un buen número de destinos turísticos consolidados de la provincia donde se implementaron herramientas que propone el SACT, entre los cuales se encuentran: San Antonio de Areco, Tigre, Partido de La Costa, Tornquist, La Plata, Luján, Pinamar y General Alvarado. Asimismo, se diseñaron algunas iniciativas propias para sectores específicos, como el programa Alojamientos Turísticos Sustentables (ATS), articulado entre la Secretaría de Turismo y el Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible (OPDS), que está vigente desde el año 2009 (Zampelunghe, 2016).

página web del organismo para consulta de todas las agencias de viajes y turistas extranjeros”.

15 En los considerandos del citado Decreto, se lee: “que (...) con el objeto de proveer a la consolidación del Sistema Argentino de Calidad Turística, resulta necesario modificar el Decreto N° 357/02 a efectos de dotar al Ministerio de Turismo de una unidad de coordinación de dichas políticas públicas, creando para ello la Subsecretaría de Calidad Turística (...)”. Véase el Decreto Nacional 1.067/2013.

Por otro lado, también desde el gobierno provincial, se diseñaron programas de calidad que, si bien no tenían como objeto de abordaje de la actividad turística (al menos, no de forma explícita), contribuyeron a sensibilizar y promover las estrategias locales de adaptación de herramientas internacionales y nacionales de calidad. El programa Municipalidad, gestionado desde el Ministerio de Jefatura de Gabinete y Gobierno, estuvo en esta línea. De hecho, por medio de este programa, hubo gobiernos municipales bonaerenses que lograron certificar sistemas de gestión de la calidad en las Direcciones y Secretarías Municipales de Turismo según la norma ISO 9001, entre los cuales se encontraron los correspondientes a los municipios de General Belgrano, General Pueyrredón, La Costa y Pilar.

Sin embargo, hacia comienzos de la década de 2010, el nivel de utilización efectivo de dichos instrumentos resultaba poco significativo y representativo (Beltrami, 2011). Por un lado, el porcentaje de organizaciones turísticas que efectivamente demostraban la aplicación de alguna norma técnica u otro programa de calidad resultaba relativamente bajo, más allá de los aportes no reembolsables, créditos fiscales e implementaciones gratuitas puestas en práctica por el gobierno nacional, particularmente durante el período: 2007-2011 y 2011-2015. Además, los tipos de establecimientos alcanzados resultaban prácticamente en su totalidad de los rubros de la economía formal del alojamiento hotelero, la gastronomía, las agencias de viajes y prestadores de turismo activo. En dicho contexto, durante el segundo gobierno de Juan Pablo de Jesús como intendente del Partido de La Costa (2011-2015), particularmente en el año 2014, se impulsó la formulación e implementación del programa municipal de calidad turística Sello La Costa de Calidad Turística (SLCCT). Este no solo buscó incidir en la oferta local para asegurar la mejor experiencia turística, sino también promover la adopción de principios de seguridad y cuidado ambiental.

El diseño e implementación del SLCCT

El diseño del SLCCT en el año 2014 por la Secretaría Municipal de Turismo tiene antecedentes ligados a la implementación de programas nacionales y provinciales por parte del gobier-

no local, los cuales contribuyeron a incorporar a la agenda turística municipal la necesidad de contar con iniciativas propias que permitieran ampliar el alcance de las acciones implementadas hasta entonces. Durante el año 2008, el programa Buenas Prácticas en Destinos (parte del SACT) fue implementado en treinta establecimientos turísticos del municipio, los cuales fueron distinguidos por la entonces Secretaría de Turismo de la Nación (Mensajero Web, 2008). Asimismo, parte del equipo técnico de la Secretaría Municipal de Turismo participó de capacitaciones para la implementación de dicho modelo durante 2011 (HSM Realizaciones, 2011). En otro orden, en el marco del programa provincial Municipalidad, la Secretaría Municipal de Turismo certificó en el año 2009, ante el IRAM, su sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001 para la prestación del servicio de información turística, y anualmente realiza auditorías de mantenimiento programadas (MDA Noticias, 2010).

El proyecto de elaboración del SLCCT se materializó por medio de la contratación de dos consultores externos y un equipo propio de funcionarios y agentes municipales. Consistió en la elaboración de un referencial o manual de requisitos, acompañado de una metodología para su implementación y evaluación de la conformidad. La primera edición del manual de requisitos del SLCCT fue publicada en el año 2014. En aquel momento, la Municipalidad de La Costa fue uno de los primeros gobiernos locales argentinos en contar con un modelo o sello propio de requisitos para la calidad turística, adaptado a las características de las organizaciones radicadas dentro de la jurisdicción. En el año 2017, se realizó el primer proceso de actualización, mientras que en 2020 se programó una revisión adicional donde se incluirán requisitos para asegurar el cumplimiento de normas sanitarias y los mecanismos para prevenir la transmisión de enfermedades contagiosas en las diferentes organizaciones.

Desde un enfoque descriptivo, se observa al SLCCT como un programa local orientado a incidir en el mercado turístico con el objetivo de ofrecer metodologías que mejoren la eficacia en la gestión de las organizaciones públicas y privadas del Partido de La Costa. Su campo de aplicación fue definido considerando a

la totalidad de la cadena de valor turística del distrito, es decir, a quienes fueron identificados por la Secretaría Municipal de Turismo como actores involucrados del sector turístico. La idea de ampliación del universo de organizaciones que fueran alcanzadas por un programa de calidad se materializó en la construcción de un discurso político por los funcionarios locales que asoció la iniciativa a la necesidad de “democratizar la calidad” (Télam, 2014). En otras palabras, el discurso institucional municipal asociado al programa fue asimilado directamente a los ejes fundamentales de legitimación del accionar político del gobierno nacional. Según Martínez, “aparecen de manera sostenida nuevos y complejos ‘campos semánticos’ en torno a términos como política, Estado, inclusión, soberanía, derecho, desarrollo, pueblo, militancia, etc. A los servicios les suceden los derechos, a los imperativos económicos las transformaciones políticas, al empleo el derecho al trabajo, a la promesa del derrame de la riqueza la soberanía alimentaria” (2013, p. 60). La restitución del Estado y, fundamentalmente, de un tipo de Estado de bienestar democrático e inclusivo fuertemente vinculado a la ampliación de derechos, resultó en un discurso que el gobierno municipal reinterpretó para sostener y promover la política de construcción de un sello propio de calidad turística, en un municipio donde el turismo es la principal actividad económica. El prólogo de las primeras ediciones del referencial de requisitos del SLCCT (es decir, su documento base) firmado por Juan Pablo de Jesús asociaba al programa no solo con la reafirmación de la soberanía política, la independencia económica y la justicia social (que resultan, en todo caso, ideas que remiten al peronismo histórico), sino también a la participación ciudadana y a la “democratización del conocimiento”.

El referencial de requisitos del SLCCT consta de una serie de pautas genéricas, pensadas para una rápida implementación y redactadas para ser aplicables a todo tipo de sistema de gestión organizacional, independientemente de la localidad del partido donde se encuentre radicada, el nivel formativo previo de sus propietarios y/o empleados y las características de sus procesos, actividades, productos y servicios. Dichos lineamientos tienen origen en las más prestigiosas normas técnicas y referencias de

nivel internacional y nacional (incluidas la ISO 9001 y las normas sectoriales que forman parte de la serie IRAM 42000), como también en los programas del Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) gestionados por el entonces Ministerio de Turismo de la Nación.

Para favorecer la implementación del Sello, el municipio formó un cuerpo de asistentes técnicos propios a través de una serie de capacitaciones dictadas por consultores externos, que pasaron a integrar el área de calidad de la Secretaría Municipal de Turismo.

La implementación del SLCCT

El proceso de implementación de los programas públicos es fundamental para que estos resulten eficaces y cumplan con los fines previstos. Justamente, Reese (1999) ilustra que la crisis de credibilidad de la planificación como instrumento se explica por su histórica ineficacia. La mayor debilidad de los planes no radica en su elaboración, sino fundamentalmente en su implementación (Garay, 2004). El cumplimiento de las pautas incluidas en el manual de requisitos permite a las organizaciones recibir una distinción formal por parte de la Municipalidad del Partido de La Costa. Por ello, resulta significativo exponer los mecanismos formales de implementación del SLCCT. Desde 2014, la Secretaría Municipal de Turismo realiza anualmente una convocatoria abierta a organizaciones turísticas del distrito, para que se adhieran. Los adheridos al programa pueden acceder a participar de las capacitaciones y de las asistencias técnicas programadas, cuya finalidad es la aplicación de los requisitos del referencial técnico en los procesos organizacionales. El programa resulta gratuito para los participantes, a los efectos de resolver uno de los problemas estructurales del acceso a los sellos y certificaciones de calidad turística, que es el costo económico ligado a la consultoría y los procesos de evaluación de la conformidad. En particular, desde el organismo público municipal sostienen que la implementación del SLCCT debería contribuir a lograr los siguientes objetivos:¹⁶

16 Entrevistas con funcionarios y agentes de la Secretaría Municipal de Turismo, marzo-mayo 2020.

Ordenamiento y mejora de los procesos internos de las organizaciones adheridas al SLCCT.

Capacitación del personal y de los empresarios pyme costeros.

Acceso a mejores prácticas de gestión para microemprendimientos y pymes.

Distinción formal otorgada por la municipalidad con base en un sello de calidad prestigioso, reconocido y fundamentado en las normas internacionales más relevantes.

Herramienta que debería contribuir a las estrategias de promoción y diferenciación de las organizaciones adheridas para mejorar su competitividad.

La implementación conjunta entre el sector público y el privado facilita un desarrollo sostenible del destino turístico a mediano y largo plazo.

La adaptabilidad del SLCCT a los emprendimientos unipersonales y de la economía social.

Para reglar el proceso de implementación y evaluación de la conformidad del SLCCT, la Secretaría Municipal de Turismo estableció un mecanismo formal que consta de las siguientes etapas secuenciales:

Adhesión formal: cualquier organización del Partido de La Costa, pública o privada, que se encuentre ligada directa o indirectamente a la actividad turística puede solicitar a la municipalidad (específicamente a la Secretaría de Turismo) su decisión de adherir al SLCCT.

Capacitaciones y talleres: se realizan, como mínimo, cuatro jornadas de capacitación formal, donde se explican los lineamientos y las pautas incluidos en el referencial técnico del SLCCT; las explicaciones se acompañan con ejemplos sobre su forma de aplicación. Por otro lado, se realizan una serie de actividades para trabajar concretamente en la aplicación de los conceptos en cada una de las organizaciones adheridas.

Asistencias técnicas: al menos una vez durante la ejecución del programa de implementación de calidad turística, las organizacio-

nes adheridas son visitadas por un consultor o asistente técnico a efectos de observar el grado de avance con relación a las pautas del SLCCT, así como para resolver inquietudes sobre el proceso.

Evaluación formal: luego de desarrollados los pasos anteriores, las organizaciones adheridas al programa de implementación del SLCCT pueden solicitar ser evaluadas formalmente. Dichas evaluaciones técnicas son entendidas como procesos sistemáticos, independientes y documentados donde se analiza el sistema de gestión de una organización en relación con los requisitos del SLCCT.

Distinción: las organizaciones que alcancen un determinado puntaje durante el proceso de evaluación son distinguidas formalmente en calidad turística por parte de la Secretaría Municipal de Turismo.

Reválidas: la distinción tiene una validez máxima de un año. Pasado ese período, las organizaciones deben participar de una reevaluación para demostrar que continúan cumpliendo con los requisitos del SLCCT. En caso de conformidad, se extiende la distinción por un año adicional.

Durante el período 2014-2019, el proceso tuvo inicio en los meses de junio y julio, donde se realizaron las convocatorias y las adhesiones de las organizaciones turísticas. Las sesiones de capacitación se realizaron generalmente entre agosto y septiembre; las asistencias técnicas, en octubre; las evaluaciones, en el mes de noviembre; y la entrega de las distinciones, en diciembre (o en marzo, ocasionalmente), como actividades previas a la temporada de verano. Las reválidas se realizan en el año posterior a la distinción, como una forma de continuar apoyando a las organizaciones turísticas, y para que demuestren que continúan cumpliendo con los requisitos del referencial del SLCCT.

Los resultados de la implementación del SLCCT (2014-2019)

La evaluación del SLCCT como política implica la determinación de una serie de indicadores para el seguimiento del programa.

Bertranou (2019) afirma que el seguimiento y monitoreo de las políticas como actividad de evaluación puede entenderse del siguiente modo: A partir de la cadena de valor productivo (matriz lógica de vinculación entre insumos, productos, resultados e impactos) y de la programación operativa, se identifican indicadores que permiten auscultar con cierta periodicidad los avances en la producción de bienes y servicios (productos entregables) y la realización de los distintos procesos de abastecimiento y de producción de bienes intermedios (administrativos).

Por su parte, Salazar Vargas (2009) sostiene, como criterios para la evaluación de las políticas públicas, los siguientes: a) la efectividad en el logro del valor final; b) la eficiencia para alcanzar los resultados; c) la adecuación del objetivo logrado a la solución del problema determinado; d) la equidad en la distribución de los beneficios; e) los costos y la satisfacción real de los beneficiarios.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este sentido, se exponen en el presente apartado, en primer lugar, los resultados de las evaluaciones realizadas por el organismo municipal de turismo. Luego, se analizan los indicadores que son construidos anualmente para el seguimiento operativo del programa. Por último, se presentan resultados de la evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios.

Los funcionarios y agentes de la Secretaría Municipal de Turismo han evaluado positivamente los resultados políticos y técnicos del programa. Cabe destacar que los dos funcionarios municipales del área (el secretario de Turismo y el director de Promoción Turística) han tenido continuidad en sus cargos en el período 2008-2020, durante los tres gobiernos municipales de Juan Pablo de Jesús. Además, uno de los miembros del equipo técnico del área de calidad de dicha secretaría permanece también desde los inicios del SLCCT en 2014.

Tabla 1. Indicadores del SLCCT período 2014-2019.

Cantidad total de organizaciones adheridas en el período 2014-2019	396
Cantidad de personas que participaron de capacitaciones dictadas en el marco del Sello La Costa de Calidad Turística	453
Cantidad de organizaciones distinguidas en el período 2014-2019	191
Cantidad de organizaciones del sector privado distinguidas en el período 2014-2019	179
Cantidad de organizaciones sin fines de lucro distinguidas en el período 2014-2019	9
Cantidad de organismos y áreas municipales distinguidas en el período 2014-2019	3

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

Los resultados globales del seguimiento de indicadores para el período analizado se exponen en la tabla.

La evolución en la participación de las organizaciones que se involucraron en el período estudiado en el presente trabajo se expone en la tabla 2.

Las actividades económicas involucradas en las seis ediciones del SLCCT fueron muy

diversas (tabla 3): alojamientos (con diferentes encuadres y categorizaciones), restaurantes, parques temáticos, termas, balnearios, agencias de viajes, fábricas de alfajores, fábricas de cervezas artesanales, inmobiliarias, administración de consorcios, empresas fumigadoras, empresas de entretenimiento, *spa*, trabajadores de la economía social y popular, locales comerciales, museos, oficinas de información turística, medios de comunicación y una terminal de ómnibus.

Tabla 2. Adhesiones y distinciones de organizaciones turísticas según SLCCT, período 2014-2019

Año	Cantidad de organizaciones adheridas	Cantidad de participantes en los procesos de capacitación	Cantidad de organizaciones evaluadas	Cantidad de organizaciones distinguidas
2014	86	70	40	38
2015	71	67	43	41
2016	61	50	24	23
2017	90	60	40	38
2018	88	55	27	26
2019	86	48	26	25

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

Tabla 3. Tipología de procesos y productos turísticos alcanzados por el SLCCT, período 2014-2019.

Rubro	Cantidad de organizaciones distinguidas	Porcentaje del total según localidad
Alojamiento	35	18,32 %
Gastronomía	23	12,04 %
Balnearios	7	3,66 %
Parques temáticos y termales	3	1,57 %
Actividades de fumigación	2	1,04 %
Comercios minoristas	26	13,61 %
Comercios mayoristas	4	2,09 %
Administración de consorcios	1	0,52 %
Inmobiliarias	19	9,94 %
Terminales de ómnibus	1	0,52 %
Museos	3	1,57 %
Cines y entretenimiento	2	1,04 %
Elaboración de cerveza artesanal	2	1,04 %
Elaboración de alfajores artesanales	7	3,66 %
Elaboración de otros productos alimenticios	13	6,80 %
Medios de prensa y comunicación	2	1,04 %
Talleres mecánicos	1	0,52 %

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

Las localidades del municipio donde se encuentran estas organizaciones que lograron ser distinguidas en el marco del SLCCT en el período 2014-2019 (tabla 4) también expresan una pluralidad significativa en términos territoriales, dado que hay empresas que lograron el

Sello en las siguientes localidades: San Clemente, Las Toninas, Santa Teresita, Mar del Tuyú, Costa del Este, Aguas Verdes, Lucila del Mar, Costa Azul, San Bernardo, Mar de Ajó y Nueva Atlantis.

Tabla 4. Participación según localidad en el SLCCT, período 2014-2019.

Localidad	Cantidad de organizaciones distinguidas	Porcentaje del total según localidad
San Clemente del Tuyú	13	6,80 %
Las Toninas	7	3,66%
Costa Chica	0	0
Santa Teresita	43	22,51 %
Mar del Tuyú	14	7,32 %
Costa del Este	9	4,71 %
Aguas Verdes	3	1,57%
La Lucila del Mar	6	3,14 %
Costa Azul	4	2,09 %
San Bernardo	53	27,74 %
Mar de Ajó	38	19,89 %
Nueva Atlantis	1	0,52 %

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

También, resulta importante observar la evolución anual de la participación de organizaciones turísticas desagregadas por localidad, para lo cual se ha construido la tabla 5.

Las organizaciones y trabajadores de la economía social y popular también han sido alcanzados por el SLCCT. La economía social constituye un concepto polisémico, una de cuyas características principales es “la combinación de recursos provenientes del mercado (venta de productos, venta de fuerza de trabajo, donaciones privadas, etc.), del Estado (subvenciones de los poderes públicos, compras del Estado, etc.) y recursos no monetarios (trabajo voluntarios o recursos en especie)” (Mutuberría Lazarini, 2010, p. 15). En la tabla 6, se desagrega según rubro de actividad y localidad

involucrada, la cantidad de microemprendedores y trabajadores que han sido distinguidos por la municipalidad por su participación en el SLCCT.

Por otro lado, al desagregar los indicadores en los tipos de organización participante en el SLCCT, se puede analizar la participación de emprendedores de la economía social y popular que formen parte de ferias sostenidas como política pública por otros organismos municipales (como la Secretaría de Producción) y otros niveles del Estado. En este sentido, se destaca como dato que han participado del SLCCT microemprendedores de la Feria Pulpo. Los indicadores referidos a la participación de estos se exponen en la tabla 7.

Tabla 5. Participación de organizaciones por localidad (evolución anual), período 2014-2019.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
San Clemente del Tuyú	6	2	1	2	1	1
Las Toninas	1	1	1	1	1	2
Costa Chica	0	0	0	0	0	0
Santa Teresita	11	9	4	6	8	5
Mar del Tuyú	2	1	1	3	3	4
Costa del Este	2	3	0	1	0	3
Aguas Verdes	0	0	2	0	1	0
La Lucila del Mar	2	0	0	4	0	0
Costa Azul	0	2	0	2	0	0
San Bernardo	11	10	10	11	6	5
Mar de Ajó	3	13	3	8	6	5
Nueva Atlantis	0	0	1	0	0	0

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

Tabla 6. Participación en el SLCCT de microemprendedores de la economía social, período 2014-2019.

Rubro	Cantidad de adheridas	Cantidad de distinguidos	Localidades en las que realizan actividades
Microemprendedores de ferias populares	4	3	Santa Teresita, Mar del Tuyú, San Bernardo, Mar de Ajó
Vendedores ambulantes en playas y áreas céntricas	3	3	Las Toninas / Santa Teresita / Costa del Este
Pescadores artesanales	1	1	Costa Azul
Emprendedores elaboradores de productos alimenticios con venta por pedidos o sin local comercial habilitado	4	3	Santa Teresita, Mar del Tuyú, San Bernardo, Mar de Ajó
Emprendedores de rubro textil con venta por pedidos o sin local comercial habilitado	1	0	Costa Azul
Otros (identificar)			

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

Por otro lado, al desagregar los indicadores en los tipos de organización participante en el SLCCT, se puede analizar la participación de emprendedores de la economía social y popular que formen parte de ferias sostenidas como política pública por otros organismos municipa-

les (como la Secretaría de Producción) y otros niveles del Estado. En este sentido, se destaca como dato que han participado del SLCCT microempresarios de la Feria Pulpo. Los indicadores referidos a la participación de estos se exponen en la tabla 7.

Tabla 7. Participación en el SLCCT de microempresarios que comercializan en ferias populares, período 2014-2019.

Nombre de la feria	Localidad	Cantidad total que son parte de la feria	Cantidad de adheridos	Cantidad de distinguidos
Feria Pulpo	San Clemente, Santa Teresita, Mar del Tuyú, San Bernardo, Mar de Ajó	110	4	3

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

También, hay organizaciones sin fines de lucro que han adherido y participado del SLCCT, y han logrado distinciones en el marco del programa. En la tabla 8 se presentan indicadores anuales sobre la cantidad de organizaciones

que participaron del SLCCT (en alguna capacitación o en los procesos de evaluación) y que fueron distinguidas. También, se identifican los tipos de organizaciones sin fines de lucro que han participado.

Tabla 8. Participación en el SLCCT de organizaciones sin fines de lucro, período 2014-2019

Año	Cantidad de participantes en los procesos de capacitación	Cantidad de organizaciones evaluadas	Cantidad de organizaciones distinguidas	Tipo de organizaciones
2014	8	3	3	Museos. Centro de gestión cultural.
2015	4	1	1	Centro de realización de un taller literario.
2016	2	1	1	Parador municipal.
2017	10	2	2	Museo. Sindicato.
2018	2	1	1	Unidad de gestión municipal.
2019	6	1	1	Dirección Municipal de Bromatología.

Fuente: elaboración propia en base a datos suministrados por la Secretaría Municipal de Turismo del Partido de La Costa.

Por otra parte, las encuestas de satisfacción realizadas sistemáticamente a lo largo de los años por la Secretaría Municipal de Turismo indican que se ha detectado un importante grado de satisfacción por parte de las organizaciones distinguidas. En este sentido, sostienen que se

ha alcanzado un promedio de un 90% del total de los participantes que consideran al SLCCT con la máxima escala de valoración.

CONCLUSIONES

A lo largo de los últimos veinte años, se observan continuidades y rupturas en materia de gestión de la calidad aplicables al turismo. Se encuentran sistemas, modelos y herramientas técnicas que aparecen en distintos contextos, con diferentes fines y diversos criterios de elaboración, implementación y evaluación, pero, cada uno de ellos, de carácter complementario y orientados al cumplimiento de los objetivos generales en materia de calidad turística trazados por la Ley 25.997.

Las autoridades municipales reconocieron al Sello La Costa Calidad Turística como un instrumento orientado a promover procesos de desarrollo local y turístico. En este sentido, el proceso de elaboración permitió incorporar a la gestión municipal la visión estratégica de la calidad, poniendo en valor los recursos locales. Sin embargo, es evidente que la contracción de un 1,4% del Producto Bruto Interno (PBI) y el retroceso del 4,5% del PBI per cápita entre 2015 y 2018 (Wahren, Harracá y Cappa, 2018) han tenido efectos en la participación de organizaciones turísticas en el SLCCT; se observa una estabilización de la cantidad anual de organizaciones distinguidas en un promedio menor en el período 2016-2019 respecto de 2014-2015. Independientemente de esto, la cantidad anual de participantes resulta relativamente alta para un programa municipal de carácter voluntario.

El desafío que presenta el año 2020 para el SLCCT es adaptarse a los cambios contextuales determinados por la pandemia de covid-19 y la rápida respuesta del gobierno nacional argentino mediante el Decreto Nacional 297/2020 y las resoluciones asociadas al aislamiento social, preventivo y obligatorio. Por ello, el programa, además de revisarse con un criterio centrado en asegurar el cuidado de la salud pública, deberá hacer hincapié en la adaptación de los procesos y la implementación de herramientas de gestión para una recuperación rápida y eficaz de los ingresos de las personas y organizaciones asociadas a la actividad turística del Partido de La Costa. Esto es lo que asegurará la vigencia del SLCCT en un año muy complejo tanto para la salud pública como para la economía nacional y local.

El camino recorrido por el SLCCT representa un importante avance para lograr una planificación y gestión del municipio como destino turístico, que integra a los diferentes actores involucrados en la cadena de valor de la actividad. Aparece como una experiencia válida a nivel municipal que visualiza iniciativas que permiten transitar nuevos caminos por fuera de las políticas turísticas dominantes o tradicionales, y contribuye a la búsqueda de la especialización y la eficiencia en la gestión como respuesta a la crisis económica y la austeridad presupuestaria.

La sostenibilidad del turismo necesita que todos los actores políticos, económicos y sociales que intervienen en la producción turística a cualquier nivel alcancen entendimientos y logren sinergias y coordinación para definir y alcanzar los objetivos que se transformen en un beneficio para el conjunto de la sociedad.

Trabajar en la búsqueda de la mejora de la calidad turística implica orientarse a fortalecer toda la cadena de valor turística en pos del desarrollo de las economías regionales. El objetivo es lograr el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, la mejora de las condiciones de empleo de los trabajadores, la formación de los recursos humanos, el cuidado de los recursos naturales y culturales, una mejor experiencia turística para la demanda y una incidencia positiva en la calidad de vida de las poblaciones locales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrami, M. (2011). *Problemas estructurales y de otro tipo que dificultan la profesionalización en empresas turísticas* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/17767/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Beltrami, M. & Dangelo Martínez, F. H. (2017). *Elementos de normalización y gestión de la calidad para la actividad turística*. Ediciones de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).
- Bertranou, J. (2019). El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Modelos dis-

- ponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas. *MILLCAYAC, Revista Digital de Ciencias Sociales*, VI(10). <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/millca-digital/article/view/1730>
- De Rito, F. (2019). *Cadena de valor del sector turístico de la ciudad de La Plata. Identificación y comportamiento de los subsectores de servicios que la componen* [Tesis de Maestría]. Universidad Nacional de La Plata. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/87002/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Decreto-Ley 6.769/1958 de la Provincia de Buenos Aires. <https://normas.gba.gov.ar/ar-b/decreto-ley/1958/6769/1719>
- Decreto Nacional 1.474/1994. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/10000-14999/13047/textact.htm>
- Decreto Nacional 1.067/2013. http://www.saij.gob.ar/legislacion/decreto-nacional-1067-2013-modificacion_estructura_organica_ministerio.htm
- Decreto Nacional 1.066/2018. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-1066-2018-316636/texto>
- Fundación CODESPA. (2011). *Metodología de análisis de cadenas productivas bajo el enfoque de cadenas de valor*. Edición CODESPA.
- González Velasco, M. (2011). La política turística. Una arena de acción autónoma. *Cuadernos de Turismo*, (27), 953-969. Universidad Complutense de Madrid.
- HSM Realizaciones. (2011, junio 29). *La Costa formó parte del programa Buenas Prácticas en Destinos*. Daily Travelling News. <https://dailyweb.com.ar/noticias/val/1741/la-costa-formo-parte-del-programa-buenas-practicas-en-destinos.html>
- Ley 14.209 de la Provincia de Buenos Aires. <https://normas.gba.gov.ar/ar-b/ley/2010/14209/11570>
- Ley Nacional Premio Nacional a la Calidad 24.127. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/526/norma.htm>
- Ley Nacional de Turismo 25.997. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- Maizels, A. L. (2017). El *ethos* en los discursos políticos de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2008) [Tesis de Maestría]. Universidad de Buenos Aires.
- Martínez, F. (2013). Aproximación a algunos tópicos del “discurso kirchnerista”. En J. Balsa (Comp.), *Discurso, política y acumulación en el kirchnerismo* (pp. 53-67). Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini y Universidad Nacional de Quilmes.
- MDA Noticias. (2010, octubre 5). *Turismo recibió a miembros de IRAM para el mantenimiento de la norma ISO 9001:2008*. <https://www.mdanoticias.com.ar/2010/10/turismo-recibio-a-miembros-de-iram-para-el-mantenimiento-de-la-norma-iso-9001-2008/>
- Mensajero Web. (2008, diciembre 18). *Partido de La Costa distinguido*. <https://mensajero.com.ar/2008/12/18/partido-de-la-costa-distinguido-2/>
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Coordinación Económica. Dirección Provincial de Estadística. (2016) *Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025*. http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio__2010-2025.pdf
- Municipalidad de La Costa. (2014). *Sello de calidad turística del Partido de La Costa. Requisitos para la gestión organizacional*. <https://silo.tips/download/modelo-de-calidad-turistica-del-partido-de-la-costa-requisitos-para-la-gestion-o>
- Mutuberría Lazarini, V. (2010). El campo de la economía social en debate. En A. T. García (Coord.), *Repensando la economía social. Cuaderno de Trabajo*, (86). Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Ediciones

- del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.
- Norma IRAM 50-1 (1992).
- Norma IRAM 30400 (2012).
- Norma ISO 9000 (2015).
- Organización Mundial de Turismo (UNWTO) y Organización de los estados americanos (OEA). (2018). *El turismo y los objetivos de desarrollo sostenibles. Buenas prácticas en las Américas*. Organización Mundial de Turismo, Madrid.
- Resolución 1027/05 de la Secretaría de Turismo de la Nación.
- Salazar Vargas, C. (2009). La evaluación y el análisis de las políticas públicas. *Revista Opera*, (9), 23-51. Universidad Externado de Colombia.
- Schenkel, E. (2015). La política turística como alternativa económica en la Argentina. *Revista Pasos*, 13°(3), 619-628. http://www.pasosonline.org/Publicados/13315/PS0315_12.pdf
- Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. (2012). *Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Buenos Aires. Informe Final*. Estudio Singerman, Makón y Asociados. Consejo Federal de Inversiones.
- Télam. (2014, octubre 30). *El Partido de la Costa prepara su temporada de verano enfocando en la calidad*. <https://www.telam.com.ar/notas/201410/83561-turismo-visitas-turistas-pasajeros-tren-avion-mar-fit.html>
- Wahren, P., Harracá, M. & Cappa, M. (2018). *A tres años de Macri: balances y perspectivas de la economía argentina*. Centro estratégico Latinoamericano de Geopolítica (CELAG). https://www.celag.org/wp-content/uploads/2018/12/A_TRES_AN%C3%83OS_DE_MACRI_BALANCES_Y.pdf
- Zampelunghe, D. (2016). *Análisis del programa Alojamientos Turísticos Sustentables de la provincia de Buenos Aires* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional del Centro de la provincia de Buenos Aires (UNICEN).

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v7n1a11>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

