

# Política y gestión institucional del turismo argentino: logros, desafíos y propuestas \*

DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.3970.01>

*Nahuel Malaspina* \*\*

*M. Victoria Sanagustín-Fons* \*\*\*

*Carlos Gómez Bahillo* \*\*\*\*

## Resumen

Esta investigación analiza los efectos que han provocado las políticas públicas y programas implementados por el Estado nacional argentino entre los años 2003 y 2019, para fortalecer la gestión institucional del turismo. El objetivo es generar pensamiento crítico y ofrecer, desde una perspectiva teórica de la sociología de las políticas públicas, un conjunto de directrices que ayuden a atenuar los conflictos, mejorando la efectividad de los programas y la calidad del gerenciamiento. Se utiliza como abordaje, el análisis de políticas públicas y el método secuencial operativo. Los resultados del trabajo aportan un diagnóstico situacional con los avances del período y las problemáticas que siguen vigentes. Sobre ellos define un conjunto de propuestas para la mejora. Como conclusión, se puede afirmar que el sector turístico argentino avanzó hacia una cierta consolidación institucional, que tuvo como principal perceptor la ley 25.997/05. Sin embargo, siguen sin resolver problemas estructurales, vinculados a (i) la escasez de información, control interno y rendición de cuentas; (ii) la incorporación de tecnologías y nuevos paradigmas de gobierno, (iii) y el logro de un federalismo que permita un desarrollo territorial más equilibrado e inclusivo.

**Palabras clave:** Argentina; turismo; políticas públicas; gestión de gobierno; desafíos y propuestas.

---

\* El artículo forma parte de la tesis doctoral "Política y turismo: un análisis contemporáneo del caso argentino (2003-2015)", perteneciente al programa de Sociología de las políticas públicas de la Universidad de Zaragoza.

\*\* Doctorando Universidad de Zaragoza. Facultad de Economía y Empresa. Gran vía 2-4. 50.006 Zaragoza. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2397-5877>. Email: [nahuelandresmalaspina@gmail.com](mailto:nahuelandresmalaspina@gmail.com) (autor correspondiente).

\*\*\* Profesora Universidad de Zaragoza. Facultad de Empresa y Gestión Pública Ronda de Misericordia 1. 22001 Huesca. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3957-2466>. Email: [vitico@unizar.es](mailto:vitico@unizar.es)

\*\*\*\* Profesor Universidad de Zaragoza. Facultad de Economía y Empresa. Gran vía 2-4. 50.006 Zaragoza. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4031-3434>. Email: [carlosgomezbahillo@gmail.com/cgomez@unizar.es](mailto:carlosgomezbahillo@gmail.com/cgomez@unizar.es)

## Policy and institutional management of Argentine tourism: achievements, challenges, and proposals

### Abstract

This research analyzes the effects of public policies and programs implemented by the Argentinian government between 2003 and 2019, to strengthen the institutional management of tourism. The main objective is to generate critical thinking and offer -from a theoretical perspective of the sociology of public policies- a set of guidelines that help mitigate conflicts, improving the effectiveness of programs and the quality of management. The analysis of public policies and the operational sequential method are used as an approach. The results provide a situational diagnosis that details the institutional advances of the period and pending problems. Regarding them, a set of proposals for improvement is defined. As a conclusion, it may be said that the Argentinian tourism sector has advanced towards a certain institutional consolidation, motivated by the Law 25,997/05. However, there are still unsolved structural problems, such as (i) the lack of information, internal control, and accountability; (ii) the incorporation of technologies and new government paradigms, (iii) and the achievement of a federalism that allows a more balanced and inclusive territorial development.

**Keywords:** Argentina; tourism; public policies; governance; challenges and proposals.

### Introducción

El período comprendido entre los años 2003 y 2019, representa una de las etapas más dinámicas de la historia argentina; una época cargada de grandes contrastes, con omisiones y avances que ayudaron al posicionamiento del turismo en la agenda pública. La perspectiva teórica de esta investigación es la sociología de las políticas públicas, y utiliza como herramienta el análisis de políticas y el método secuencial operativo.

El trabajo tiene como objetivos (i) analizar los resultados de las políticas ejecutadas para fortalecer la gestión institucional y (ii) desarrollar un conjunto de propuestas de mejora. Para ello estudia los instrumentos normativos, de planificación estratégica y coordinación, observando sus alcances y limitaciones. A partir de allí define directrices que buscan avanzar hacia una gobernanza que aporte información, transparencia y mayor equidad al modelo.

De esa forma, la investigación contribuye a reconocer las problemáticas y desafíos que deben afrontarse para mejorar la calidad institucional del turismo argentino. Además, aporta herramientas conceptuales para

fortalecer su gestión y el armado de políticas públicas. Por último, la originalidad del planteamiento se basa en la adopción del análisis de política pública como perspectiva metodológica. Con ello logra conciliar enfoques provenientes de la sociología política y la administración pública, aportando nuevas líneas de análisis que ayudan a la problematización del turismo en Argentina como política pública.

## 1. Metodología

La investigación utiliza el enfoque de análisis de políticas públicas y el método secuencial (Lasswell, 1951), a partir del modelo operativo de Subirats *et al.*, (2008) y Knopfel *et al.*, (2007). Se trata de una propuesta heurística que divide el proceso político en tres etapas: --diseño, implementación y evaluación-- permitiendo un abordaje diferenciado de cada una.

Las técnicas del método se basan en datos secundarios de tipo cuantitativo. Se ha realizado un análisis de fuentes secundarias de varios organismos públicos y privados del país<sup>5</sup>. El material analizado permitió conocer la historicidad de los fenómenos, identificar tendencias y analizar causas y consecuencias de los problemas. Todo ello se presenta de forma sinóptica en el diagnóstico. Por otro lado, la tipología del trabajo es “analítica” ya que busca interpretar, explicar y demostrar las relaciones causales entre las políticas y el sistema de gobierno, y también es “perspectiva” al proponer directrices para la mejora (Hernández Samperi, 1991).

## 2. Diagnóstico situacional

### 2.1 Principales avances y logros del período

La sanción de la ley argentina de turismo --25.997/05-- representó el principal logro institucional del período. Lo destacable de la norma es que generó instrumentos concretos de política turística. En esa línea, restituyó el “Fondo de turismo” y su impuesto DNT (1958), creó el Instituto Nacional de promoción turística- INPROTUR (art.13-23), el plan Nacional de infraestructura turística - PNIT (art. 34-36), el Comité interministerial de facilitación (art. 3-5), y reivindicó el rol de las provincias fortaleciendo el Consejo federal de turismo, en adelante, CFT (art. 9-12).

La ley también incorporó la planificación dentro de la agenda, al establecer en su artículo No. 7 la necesidad de crear un plan Nacional que

5 Como el Instituto nacional de estadística y censos, Ministerio de turismo y deporte, Sindicatura general de la Nación, Auditoría general de la Nación, Presidencia de la Nación, Jefatura de gabinete, archivo general de la Nación, memorias detalladas del Estado, Ministerio de economía, biblioteca del congreso, entre otras

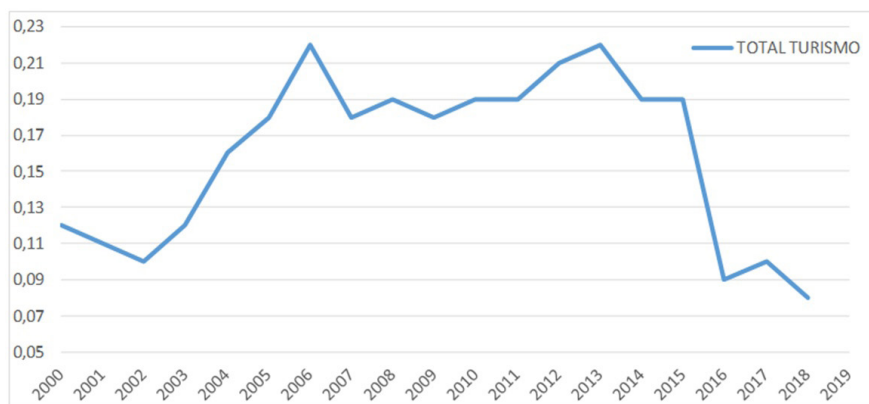
ordene el desarrollo del sector. Ese antecedente promovió la elaboración del Plan federal estratégico de turismo sustentable-PFETS, un instrumento que permitió ordenar, clarificar, consensuar y acercar la política turística a las agendas locales. Además, el plan ayudó a comunicar la direccionalidad que tomarían las políticas públicas del sector. Ordenó al universo de actores, alineando agentes e instituciones, ya sea por convicción, interés o comodidad. Asimismo, su metodología implicó un trabajo horizontal y participativo que tuvo una continuidad inédita (2005-2015), logrando dos actualizaciones (2011, 2015). En ello la continuidad del mismo gobierno fue determinante.

A nivel territorial el Plan federal estratégico de turismo sostenible, en adelante solo PFETS, permitió planificar cada porción del país. Para ello creó el mapa federal de oportunidades de inversión turística (MFOIT). El mapa fue la contraparte territorial del plan y sirvió para delimitar jerarquías, establecer prioridades y definir los plazos de intervención. Esto permitió ordenar las inversiones de los principales programas Nacionales de financiamiento, como el PNIT o los créditos internacionales (BID). Sin embargo, los avances del PFETS fueron discontinuados con el cambio de gobierno de 2015. El nuevo “Plan integral de gestión 2016-2019” no supo aprovechar los 10 años de experiencia y aprendizaje acumulados.

Otro aporte de la ley de turismo fue la formalización del CFT, un organismo que integra a todas las provincias y funciona de nexo con la Nación. Si bien el consejo tiene más de 45 años, la norma le dio mayor respaldo institucional y logístico, otorgándole una figura legal acorde y mayores recursos técnicos para funcionar. Además, estableció claramente cuál sería su objeto, composición y atribuciones (art. 9 al 12).

La nueva ley de turismo también ayudó a posicionar a la Secretaría de turismo, en adelante SECTUR, como el principal instrumento ejecutor de las políticas turísticas, estableciendo sus facultades y deberes (art. 6, 7 y 8), y definiéndola como autoridad de aplicación. De esa forma, se posicionó como la encargada de originar, coordinar y presidir todos los vínculos que se urden alrededor de las políticas turísticas Nacionales (Schenkel y Ercolani, 2015). Todo ello se vio potenciado, cinco años más tarde, con la jerarquización de la SECTUR al rango de ministerio (2010-2018). Además, hasta 2015 ese respaldo fue acompañado con una mejora de la estructura --nuevas áreas--, y con una ampliación de los recursos técnicos y humanos. El personal aumentó un 65% (2003-2015), pasando de 440 a 727 (Sindicatura general de la Nación, 2015). De igual modo, durante ese período, el porcentaje del presupuesto destinado al turismo aumentó un 90% (MECON, ejecución presupuestaria 2003-2015). Esto permitió robustecer las capacidades del Estado en materia turística.

### Gráfico n°1- Variación porcentual del presupuesto Nacional destinado a turismo (2000-2019)



Fuente: Elaboración propia a partir de Oficina Nacional de presupuesto (2019).

Pese a ello, durante los últimos 4 años (2016-2019) se redujeron los recursos, principalmente, por el traslado de las áreas naturales al nuevo ministerio de ambiente (ver gráfico No.1). Todo ello se vio potenciado por la preminencia del INPROTUR, organismo encargado de la promoción extranjera. En 2019, su presupuesto alcanzó un pico histórico: 47% del total de la cartera (Oficina nacional de presupuesto, 2019). Esto refleja la prioridad dada a la captación de divisas extranjeras.

Finalmente, se produjeron grandes avances en materia de información y estadísticas, con la creación de instrumentos como la encuesta de ocupación hotelera (2008-2021), la encuesta de viajes y turismo en hogares (2011-2021), los anuarios estadísticos (2006-2015), el observatorio de turismo de reuniones, y plataformas digitales como el SIET (2011-2015) e YVERA (2017-2021). Hasta el año 2008, la encuesta de turismo internacional era la única fuente estadística Nacional continua. Esto refleja el predominio de una visión economicista que asociaba al turismo como un mero factor de captación de divisas.

## 2.2 Limitaciones y conflictos pendientes

A pesar de los avances existen problemáticas que disminuyen la calidad institucional del modelo argentino. La primera de ellas refiere a la escasez de información pública y la falta de herramientas de monitoreo, control y rendición de cuentas. No existen instrumentos de gestión que aporten datos sobre las acciones, desviaciones o niveles de avances de los programas ejecutados. Además, la imprecisión de las metas en los proyectos y líneas

de acción impide medir avances y grados de eficacia y eficiencia (Auditoría general de la Nación, 2008). Lejos han quedado los objetivos primigenios del gobierno de afianzar un modelo de gestión por resultados que sea fácilmente evaluable para la ciudadanía (Memoria detallada del Estado, 2003).

Como complemento, los mecanismos de control que usa el Estado Nacional son muy escasos<sup>6</sup>. Además, los únicos indicadores que tiene la SECTUR devienen de la ejecución presupuestaria. Según cada programa se contemplan variables como: cantidad de personas capacitadas, ferias y encuentros de comercialización, servicios de turismo social (pernoctas y turistas en las unidades), turistas extranjeros, acciones promocionales, porcentaje de ANP con planes de manejo, entre otros (Oficina Nacional de presupuesto, 2019). Los indicadores abordan aspectos muy superficiales que no reflejan el desempeño real del gobierno.

La falta de control se extendió también sobre el PFETS. No existió ningún mecanismo de monitoreo para detectar desviaciones o avances a pesar de que en su primera versión (2005), establece la necesidad de crearlos (ver cuadro No.1). Del mismo modo, sostuvo que, para evaluar los efectos del plan, se definiría una línea de base con indicadores al inicio del proceso a través del Programa de monitoreo y evaluación continua. Sin embargo, lo único que se observa son tres escasos indicadores: llegadas de turistas extranjeros, ingreso de divisas turísticas por turismo receptor, y pernoctas en hoteles y para hoteles de turistas argentinos y extranjeros (PFETS, 2005).

### **Cuadro No.1- Propuestas vinculadas al monitoreo del PFETS (2005)**

Programa 2.1.3- Monitoreo y evaluación del PFETS	
Tablero de comando informático: Desarrollar un proceso de evaluación participativa para detectar desviaciones y realizar correcciones, generando información sobre la experiencia para implementar acciones de mejora.	Acciones principales: Diseño de indicadores y realización de informes de avance. Confección del manual de procedimientos, difusión, capacitación a responsables locales. Puesta en funcionamiento del sistema web de la SECTUR.

Fuente: Elaboración propia a partir de PFETS (2005).

6 Memorias detalladas del Estado de la Nación, informes de auditoría -Unidad de auditoría interna, Sindicatura general de la Nación y la Auditoría general de la Nación-, presupuestos de la administración pública y datos de ejecución presupuestaria.

La segunda deuda institucional del período fue afianzar un mayor federalismo y un modelo que sea capaz de revertir los desequilibrios territoriales. Argentina posee una configuración inequitativa y desigual, con regiones que tienen disímiles niveles de desarrollo. El mapa Nacional conjuga centros maduros con zonas marginales que, a pesar de su potencial, están fuera del sistema, acarreando déficits de infraestructuras (conectividad, transporte, sanidad, seguridad), servicios básicos (agua, energía, gas, cloacas, comunicación), prestaciones (alojamiento, restauración, agencias, excursiones), promoción y comercialización.

La preminencia de ese modelo favoreció la consolidación de regiones maduras, en detrimento de espacios emergentes que continúan sin alcanzar un desarrollo adecuado. Ejemplos de ello se aprecian en provincias emergentes como: Chaco, Formosa, La Pampa, o bien en destinos del interior de Buenos Aires, Cuyo o la Patagonia. Estas condiciones representan problemas históricos, cuyos orígenes se remontan hacia fines de siglo XIX, durante el proceso de consolidación del Estado Nacional (1880-1930) y del modelo agroexportador<sup>7</sup>.

Las problemáticas mencionadas contienen otras que resultan subsidiarias, como la inequitativa reasignación de los fondos públicos, una débil articulación entre productos y regiones, escasez de inversiones, entre otras. Bajo esa lógica territorial, las ventajas comparativas del país (amplitud y heterogeneidad de paisajes), conviven con grandes debilidades estructurales.

Los desequilibrios del modelo Nacional se ven potenciados por la existencia de un débil federalismo. El sistema turístico argentino funciona sobre un marco institucional republicano y federal. Sin embargo, en la práctica prevalece una concentración de las competencias y los recursos en el Estado Nacional. La ley argentina de turismo tiene aquí un gran margen de mejora. Durante el debate parlamentario se rechazó la posibilidad de coparticipar el fondo Nacional, y de darle a las disposiciones del consejo un rol vinculante. El fondo es administrado por la autoridad de aplicación (art.29), y se reparte entre la SECTUR (40%) y el INPROTUR (60%). Por otra parte, la ley le asignó al CFT un carácter consultivo por el cual puede ser convocado cuando el ejecutivo considere oportuno. Con ello: “El órgano que genuinamente representa a las provincias siempre quedará librado a la buena voluntad del órgano de aplicación” (Chironi, 2004: 62).

Con todo, la nueva ley de turismo: “Establece una pirámide de concentración, en donde las definiciones de políticas se hacen desde la SECTUR” (Jaroslavsky, 2004: 26). De esta forma sigue: “Profundizando el

7 Este último produjo la inserción exclusiva de zonas funcionales a ese esquema productivo, generando una distribución desequilibrada de la infraestructura y de los servicios, dejando afuera a grandes regiones del país. Esa situación tuvo un impacto irreversible en la configuración del turismo ya que su desarrollo depende de la base territorial y de los sistemas económicos en que se sustenta.



centralismo en las decisiones y, por ende, fomentando la discrecionalidad y arbitrariedades políticas” (Poggi, 2005: 33). Por ello, si bien la ley es un activo, también significó la pérdida de una oportunidad histórica para darle mayor equidad al modelo. Por falta de voluntad política, se desaprovechó un momento inmejorable para refundar el sistema bajo nuevas lógicas que empoderen a las competencias locales. El planteamiento de la norma debería comenzar por fortalecer a los actores del territorio, más precisamente a los municipios, ya que representan el espacio donde sucede el turismo, donde se enfrentan las urgencias y exigencias contemporáneas.

La descentralización equitativa --de los recursos y el poder-- en pos de los gobiernos locales es un tema que se mantiene pendiente, un requerimiento histórico que invoca cambios inéditos y de gran envergadura, un proceso de transición complejo e incierto que interpela intereses muy arraigados. Debido a eso, por acción y omisión ningún gobierno quiso abordar este tema, principalmente, para evitar las concesiones de poder que implica. Proceso que resulta similar al resto de democracias latinoamericanas en el sentido de ser capaces de asumir el reto de un cambio político y la mejora de la calidad democrática (López Leyva *et al.*, 2012).

### **3. Propuestas, acciones y experiencias**

A partir del diagnóstico realizado, se propone un conjunto de directrices que buscan atenuar los conflictos y potenciar las fortalezas detectadas, considerando los recursos existentes. Además, se presentan instrumentos que fueron aplicados con éxito sobre los destinos.

#### **3.1 Descentralización: hacia un nuevo modelo de distribución turística**

Lograr una descentralización Nacional en favor de las provincias y municipios implica un cambio muy complejo, por la heterogeneidad del mapa Nacional, y por los espacios de poder que se deben alterar. Significa zanjar muchos interrogantes, que van desde el abordaje de las asimetrías regionales y la nueva forma de distribución de recursos, hasta el rol que cumpliría el organismo central en ese renovado escenario. En cada caso se deberá contemplar: el contexto socio económico de la región, las prioridades locales, el grado de madurez y los recursos disponibles (financieros, organizativos, humanos, legales).

Con esta propuesta no se busca concebir el desarrollo local en términos asistencialistas, es decir, en función de lo que el Estado Nacional hace o deja de hacer. Sería injusto y reduccionista admitirlo en esos términos. De hecho, el crecimiento de los destinos de interior no forma parte de las funciones principales de la SECTUR. Pero más importante aún es reconocer



que la mayoría de los destinos argentinos prosperaron de forma autónoma y endógena en el sentido que tuvieron que enfrentar el crecimiento del centro frente a la periferia (Sandrea y Boscán, 2009). No hay que subestimar los resultados logrados a fuerza de voluntades y capacidades locales. Hay muchos casos destacables, como el termalismo en Entre Ríos, el avistamiento de fauna marina en la península Valdez, el enoturismo en Cuyo, o de naturaleza en la cordillera neuquina. Sin embargo, existen regiones que necesitan de un fortalecimiento inicial para desenvolverse; en esas zonas la descentralización puede resultar muy virtuosa.

Desde el punto de vista operativo, el primer paso hacia un nuevo modelo es fortalecer las unidades de gestión para que los destinos puedan capitalizar su autonomía. Como sostuvo Cals en los orígenes de la experiencia española: “La concepción del turismo como competencia exclusiva de las comunidades autónomas puede producir espejismos sobre las posibilidades reales de que sus gobiernos puedan instrumentar políticas propias” (1983:18). La falta de capital técnico, organizativo, experiencia, equipamiento, infraestructura y marcos legales en el interior, han sido argumentos recurrentes de quienes defienden el actual *statu quo*.

Además, el cambio hacia un modelo deberá encauzarse dentro de la ley Nacional y a partir de un plan vinculante. En el cuadro No. 2 se presentan algunas actuaciones para avanzar de forma secuencial y por etapas. El criterio de equidad debe ser el *leitmotiv* de todo el proceso, lo que implica descentralizar recursos a favor de las áreas menos favorecidas y replegar esfuerzos sobre espacios maduros.

### **Cuadro No. 2- Actuaciones para avanzar hacia un nuevo federalismo**

Actualización del marco normativo Nacional. Determinar por ley los términos de referencia del nuevo modelo.
Definición del turismo como un sector prioritario en las agendas locales (compromiso de los gobernadores).
Construcción participativa de una agenda que oriente la transición bajo criterios de gradualidad, inclusión y equidad (plan quinquenal operativo).
Descentralización secuencial y paulatina, priorizando la adaptación en destinos emergentes.
Fortalecimiento institucional de las provincias. Otorgar al CFT un rol vinculante y auditor.
Determinación de mecanismos de control local que aseguren el destino de los fondos.

Descentralización de funciones y recursos de la SECTUR a las provincias.  
Coparticipación del fondo Nacional.

Reingeniería de la estructura del organismo Nacional (compactación).

Equilibrio de los directorios de INPROTUR y CFT.

Fuente: Elaboración propia.

Mención aparte merece el rol que ocuparía la cartera Nacional de turismo. El desequilibrio actual no justifica relegarla a un rol accesorio. El desafío será fortalecer la autonomía local, sin que ello implique: un desguace del Estado central, una pérdida de su identidad, o una relación de hostilidad con las regiones. El liderazgo Nacional es clave para darle cohesión, coherencia y armonía al conjunto, siendo irremplazable en sus tareas de coordinación, colaboración e integración.

En suma, a pesar de la descentralización que introdujo la reforma constitucional de 1994, el federalismo argentino opera de forma limitada. Para revertir esta situación se deben ceder recursos --técnicos, organizativos y financieros-- que materialicen esas facultades delegadas. Sin ellos no existirá una verdadera autonomía. Si la mayoría de los gobiernos locales tienen que apelar a niveles superiores para diseñar o financiar sus proyectos, siempre permanecerán sujetos a voluntades foráneas. Es imprescindible diseñar un esquema que invierta la pirámide de distribución actual. El desarrollo del turismo debe concebirse en los municipios, fortalecerse desde las provincias y coordinarse por la Nación.

### **3.2 De la desinformación a la transparencia: un nuevo modelo de gobernanza**

La gestión Nacional carece de un sistema adecuado de indicadores y metas, como también de planes operativos que detallen los programas, subprogramas, proyectos y líneas de acción. Para atenuar esta situación, existen modelos empresariales que fueron adaptados por las administraciones públicas. Uno de los más antiguos y difundidos es el método PHVA (Deming, 1989), que propone un sencillo ciclo de mejora en cuatro pasos: “planificar-hacer-verificar-actuar” (ver cuadro No. 3). Si bien el método fue ampliamente utilizado en el sector empresarial, arrojando buenos resultados, en materia de turismo, y en especial en lo que refiere a la gestión de destinos, la evidencia empírica es escasa (Monteiro Rodrigues, 2011; Rodrigues y Miguel-Dávila, 2013). Por ello su aplicación sobre el organismo Nacional representaría una propuesta innovadora.

El sencillo esquema PHVA se puede complementar y fortalecer con otros más complejos como el cuadro de mando integral (Norton y Kaplan, 2000).

Este tablero permite obtener una visión global y fundada en evidencia, sobre los programas en ejecución. “Recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables una visión comprensible de su área de responsabilidad” (Asociación Española de normalización y certificación, 2018: 245).

### Cuadro No.3- Etapas del ciclo PHVA

Planificar	Definición de indicadores, objetivos, metas y programas de acción.
Hacer	Ejecución de los lineamientos anteriores sobre el territorio.
Verificar	Seguimiento continuo de los procesos y resultados.
Actuar	Acciones de mejora y corrección para aumentar el desempeño.

Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Española de Normalización y Certificación (2018).

El cuadro de mandos es un instrumento de pilotaje que aporta información en tiempo real sobre las actuaciones, analizando su evolución, y ayudando a identificar tendencias y desviaciones. A nivel operativo sintetiza un conjunto de indicadores por campos de actuación en una única matriz (ver cuadro No. 4). Como complemento, usa planillas anexas que contienen información de cada indicador (ver cuadro No. 5).

### Cuadro No. 4- Modelo de cuadro de mando integral campo “Gobernanza”

Campo	Fecha	Indicador	Fuente	Meta	Cumplimiento	Objetivo
Gobernanza	31/12/2021	Control de actuaciones	Cantidad de programas bajo seguimiento	Seguimiento del 80% de los programas.	40%	Afianzar un proceso de gestión que garantice el análisis y medición de recursos y resultados.

Fuente: elaboración a partir de Asociación española de normalización y certificación (2018).

### **Cuadro No.5- Detalle de indicadores para el campo “Gobernanza”**

CAMPO: GOBERNANZA			
INDICADOR 1: CONTROL DE LAS ACTUACIONES			
Detalle: Existencia de unidades <i>ad hoc</i> a cargo del seguimiento operativo			
Objetivo: Lograr una gestión que garantice el análisis y medición de los recursos y resultados.	Fuente: Cantidad de unidades creadas y operativas. Cantidad de programas bajo seguimiento respecto del total.	Meta: Generar 3 unidades a cargo del seguimiento diario de los programas. Controlar un 80% de los programas.	Periodicidad: Semestral
Dificultades detectadas;	Conflictos detectados (reticencia de las áreas al control, bajo compromiso del personal, falta de conciencia sobre la importancia de la herramienta, escepticismo, burocracia, entre otros).		
INDICADOR 2: EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN			
Detalle: Porcentaje de objetivos alcanzados/parcialmente alcanzados			
Objetivo: Medir el cumplimiento de los objetivos.	Fuente: Cantidad de objetivos alcanzados y concretados parcialmente, respecto del total.	Meta: Alcanzar un alcance total del 60% y parcial del 40%.	Periodicidad: Anual
Dificultades detectadas;	Conflictos detectados durante la implementación (subjetividad en la medición, falta de seguimiento, parcialidad de los indicadores, entre otras).		
INDICADOR 3: NIVEL DE COORDINACIÓN Y TRABAJO CONJUNTO			
Detalle: Existencia y actividad de los espacios de coordinación interna y externa de las políticas turísticas.			
Objetivo: Promover una gestión integral y mancomunada entre los agentes.	Fuente: Cantidad de unidades de coordinación, reuniones, programas ejecutados en conjunto.	Meta: 1 mesa de coordinación interna por secretaría. 1 unidad de coordinación por región. 1 reunión de trabajo mensual.	Periodicidad: trimestral
Dificultades detectadas;	Conflictos detectados durante la implementación (reticencia del personal a compartir información, falta de sinergia entre los equipos, procedimientos endogámicos, otros).		
INDICADOR 4: INNOVACIÓN DE LA GESTIÓN			
Detalle: Implementación de nuevos programas o ideas que aporten valor a los ya existentes.			
Objetivo: Promover una oferta renovada de experiencias turísticas	Fuente: Cantidad de nuevos programas o ideas ejecutadas respecto del total.	Meta: Generar 6 nuevos programas y 12 incorporaciones que mejoren la oferta Nacional.	Periodicidad: Anual

Fuente: elaboración propia a partir de Asociación española de normalización y certificación (2018).

### 3.3-Hacia un gobierno “inteligente” del turismo argentino

#### A) Nuevas tecnologías con vocación de servicio

Uno de los conceptos que más creció durante los últimos años fue el llamado internet de las cosas y el *big data*. Con ellos los destinos se transformaron en productores de una enorme cantidad de datos que son fundamentales para guiar las decisiones y el gerenciamiento turístico (Celdrán Bernabéu, 2018). Las administraciones tienen a su alcance información estratégica sobre el comportamiento del turista mediante soportes digitales como aplicaciones, herramientas de geolocalización, redes sociales, tarjetas bancarias, reservas, pagos vía móvil, recomendaciones en portales, uso de buscadores, entre otros. A ello se suman nuevos términos como la “sensorización” de destinos, que consisten en la distribución de sensores (*beacons*) que recopilan información variada sobre el tráfico, circulación de personas, valores ambientales, generación de residuos, consumo energético, entre otros.

Todos esos nuevos instrumentos generan un flujo ingente de datos de alto valor, tanto para el sector público, como privado y académico. Ese material permite adaptar o desarrollar nuevos productos, controlar el aprovechamiento del entorno, optimizar recursos, definir perspectivas, adelantar tendencias, testear experiencias, entre muchos otros. Con esas herramientas los gestores tienen la posibilidad de obtener datos en tiempo real y tomar decisiones más certeras. Su influencia ha redefinido las funciones de los entes de gestión, afectando desde el diseño, la promoción y comercialización de experiencias, hasta la atención de visitantes, la accesibilidad o el manejo de crisis. Además, surge una nueva lógica de colaboración, en la que el turista se ubica en el centro de los esfuerzos, como consumidor y productor de las experiencias del destino. Emerge así una gobernanza pública colaborativa que debe albergar a un grupo cada vez más amplio y heterogéneo.

En Argentina estos instrumentos todavía no se utilizan a nivel Nacional, aunque existen algunas experiencias destacables. Una de las más recientes es la ciudad de Buenos Aires, quien junto a SEGITTUR, elaboró su propio “Sistema de inteligencia turística”. Según fuentes de la ciudad (Esper, 2019), el sistema ayuda en la gestión al aportar información precisa para: (i) diseñar proyectos de ley (como el de incentivo fiscal para la inversión hotelera), (ii) anticipar el comportamiento de la demanda, (iii) delinear la conectividad aérea, (iv) redefinir y segmentar estrategias de comunicación, (v) mejorar la experiencia por barrios y épocas del año, (vi) potenciar la gobernanza (con otras áreas del gobierno como seguridad, transporte, espacio público), entre otras. Además, la plataforma es de acceso libre para que todos los actores cuenten con más y mejor información que ayude a definir estrategias comerciales e identificar oportunidades de negocios.

## Ilustración No.1- Sistema de inteligencia turística-ciudad de Bs. As

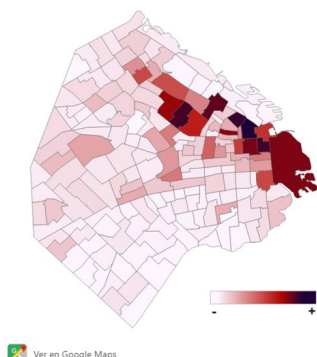
### Viajeros internacionales - Gasto turístico con tarjeta según zona, rubro y rango horario

Datos a Diciembre 2019 // Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio - ENTUR

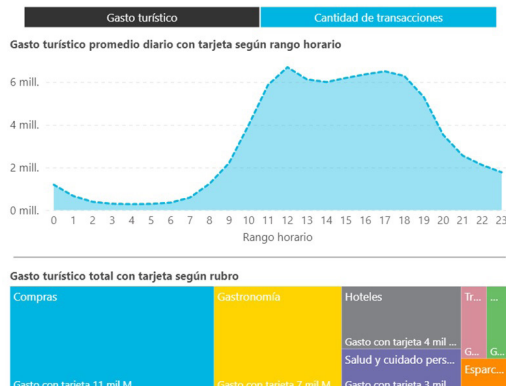
Año: 2019 Mes: Todas Día de la semana: Todas Rango horario: Todas Origen: Todas Rubro: Todas



Gasto turístico total con tarjeta en CABA



Ver en Google Maps



Fuente: Consumos turísticos con tarjetas bancarias – Ente de turismo CABA.

En definitiva, las soluciones digitales están aportando los *inputs* necesarios para que la gestión turística evolucione sobre una planificación más ajustada, ágil, flexible y respaldada por datos (Li *et al.*, 2017). Esto representa un aporte categórico que tendrá mayores ramificaciones. Sin lugar a duda, su incorporación será determinante para mejorar la calidad de la gobernanza turística Nacional y el armado de políticas públicas.

### B) El gobierno “inteligente” más allá de la tecnología

El paradigma de los DTI excede el uso de las nuevas tecnologías ya que contempla dimensiones vinculadas a la sostenibilidad, conectividad, accesibilidad, innovación, información, marketing y gobernanza. Sobre esta última, Ivars-Baidal *et al.*, (2017) definen una serie de requisitos para alcanzarla, como: (i) contar con un plan estratégico, un plan específico de DTI y planes operativos anuales, (ii) establecer indicadores y medios de seguimiento, (iii) realizar análisis del retorno, (iv) lograr una difusión periódica de memorias sobre la gestión, (v) generar estructuras de colaboración público-privadas, (vi) afianzar procedimientos de coordinación interdepartamental, (vii) incentivar la administración electrónica, (viii) instalar sistemas de calidad, (ix) efectuar campañas de sensibilización social, entre otras. En suma, el gobierno inteligente comprende una recopilación de herramientas de larga data, enriquecidas por el uso de nuevas tecnologías y fuentes de información.

A nivel operativo muchos destinos implementaron interesantes iniciativas que podrían enriquecer la experiencia argentina. En esa línea se ubica Copenhague con su plataforma de inteligencia turística 2030 (10xcopenhague). Con ella, la capital danesa ofrece información sobre el comportamiento de los turistas, los competidores, la percepción del residente, entre otros. Otro caso destacable es la Comunidad Valenciana con la creación del *Social Analytics* de destinos, un soporte que permite monitorizar la presencia en twitter e instagram de las localidades, analizar su reputación e imagen online en tiempo real, y generar información para ajustar su estrategia de marketing. De igual modo, la ciudad de Lyon creó una base de datos turísticos --*ONLYLYON Experience*-- que integra información de diferentes asociaciones del destino como hoteles, museos, proveedores de servicios. El proyecto involucra a competidores para que trabajen juntos, generando datos abiertos que ayuden a optimizar la experiencia del visitante y ajustar los servicios públicos y privados.

Por otra parte, Niza elaboró un sistema de monitoreo ambiental urbano, una plataforma que recopila datos ambientales como calidad del aire, niveles de ruido, pérdidas de la red de agua, densidad del tráfico, consumo de energía o gestión de residuos. Para ello se vale de una red de 3.000 sensores distribuidos en diferentes puntos (recogida de residuos, redes de distribución de agua, edificios públicos, viviendas sociales, entre otros). El ayuntamiento de Valencia también es otro caso interesante con la creación de un sistema de información que utiliza un sistema de cuadros de mandos online. Este instrumento de uso interno municipal se basa en un conjunto de 750 indicadores de rendimiento que permite medir el funcionamiento de los servicios que presta el ayuntamiento.

Finalmente, a modo de síntesis en el cuadro No. 6 se presentan un conjunto de acciones que ayudarían a encauzar la gestión Nacional bajo el nuevo paradigma de los destinos inteligentes.

### **Cuadro No. 6- Acciones para avanzar hacia un gobierno inteligente**

Acciones/Descripción
<b>Afianzar una planificación estratégica interna y externa:</b> Diseñar e implementar un plan director que contemple: (i) un diagnóstico integral, (ii) objetivos aspiracionales con metas, y (iii) un detalle de los programas con sus respectivas acciones. El plan debe ser capaz de clarificar la direccionalidad de las políticas y los valores que perseguirá el gobierno. El plan director (10 años) debe plasmarse al interior del organismo mediante un plan de gestión (4 años) que desarrolle los lineamientos operativos. Ese documento tiene que detallar: (i) como deben ejecutarse los programas (pasos a seguir), (ii) los recursos afectados (técnicos, financieros, humanos), (iii) responsables, (iv) plazos de cumplimiento, y (v) medios de evaluación y seguimiento. A su vez es recomendable delinear esquemas anuales operativos (1 año) que acompañen el proceso. Para ello es fundamental contar con un área técnica específica a cargo de la planificación.



**Creación de un sistema de inteligencia turística Nacional (SIT):** Diseñar una plataforma de *business intelligence* que integre la información de todos los destinos del país que usen herramientas de *big data*, open data o minería de datos. Esto permitiría crear una plataforma Nacional de datos públicos del sector.

**Diseñar e implementar un sistema de gestión:** Elaboración de documentos técnicos que detallen los términos de referencia sobre la forma en que deben ejecutarse los procedimientos y procesos internos. Se incluyen aquí actividades y servicios rutinarios, procesos de apoyo o soporte, y acciones de seguimiento, medición, análisis, y mejora. Este sistema ayudaría a que cada agente y área sepan: que hacer, cómo, cuándo y porqué.

**Promover observatorios por productos y centros de pensamiento para la acción:** Generar espacios de investigación y seguimiento de los principales productos del país y sus mercados. Esto permitiría definir un conjunto de indicadores para monitorear la dinámica Nacional, establecer escenarios futuros y perspectivas, generar informes de coyuntura y del contexto. Los observatorios o centros de pensamiento deberían incorporar a profesionales del sector público (Nacional y Provincial), privado y las universidades. Funcionarían como un puente entre el Estado, las empresas y la academia.

**Espacios de diálogo e intercambio de información:** Crear y mantener canales de comunicación ágiles entre el organismo Nacional y los principales actores del sector: empresarios, turistas, ciudadanos, organizaciones intermedias y académicas. Para ello se deben generar espacios institucionales que aprovechen la inteligencia colectiva, estimulando la implicación de los actores. Existen múltiples herramientas como: sitios web interactivos, plataformas de colaboración ciudadana, redes sociales oficiales (participación y escucha activa), tableros públicos para mostrar el rendimiento de los programas y los recursos públicos empleados, foros de debate, mecanismos de diálogo en línea (*chatbox*), encuestas online, entre otros.

**Monitorización, control y rendición de cuentas:** Establecer un cuadro de mando integral online que permita un seguimiento de todos los programas y líneas de acción sobre los que trabaja la SECTUR.

**Comunicación y transparencia:** Afianzar canales de información con un lenguaje accesible. Para ello se pueden utilizar portales de open data, RRSS, webs 3.0, apps, publicaciones, informes parciales de gestión, gacetillas de prensa, foros, disertaciones, ruedas de prensa, entre otros.

**Espacios institucionales colaborativos:** Generar alianzas para promover sinergias y transferencia de conocimiento, experiencias y buenas prácticas entre los DTI. Se puede mencionar aquí a la red de DTI de España, un organismo que promueve el trabajo colaborativo, el desarrollo de tecnologías ofrece asistencia técnica, subvenciones, formación, catálogos de proveedores digitales, asistencia a encuentros, entre otros. Actualmente la red cuenta con 251 miembros, entre destinos (154), instituciones (40) y empresas (57).

**Ayudas especiales para emprendimientos smart:** Delinear programas de fomento para motivar la adhesión de los destinos a este nuevo paradigma. Las mismas pueden contemplar asistencias y acompañamiento técnico, subsidios o créditos blandos para la adquisición de tecnología, exenciones impositivas, entre otras.

**Legislación, normas y directrices:** Elaboración de normas y recomendaciones que definan los pasos y requisitos para alcanzar un gobierno inteligente de los destinos. Existen múltiples iniciativas a tomar en cuenta, como los libros blancos de DTI (SEGITTUR, 2015; Blanco, 2015) o las normas de la Asociación Española de Normalización y Certificación (Sistema de Gestión de un DTI, Indicadores y herramientas del DTI, Semántica aplicada a los DTI).

### 3.4- Recuperar la jerarquía ministerial

Hacia mediados de 2018 Argentina vivió una fuerte escalada de la crisis económica. En ese marco el gobierno Nacional decidió aplicar una reducción de su estructura para “achicar gastos”. De esa forma, 10 ministerios fueron absorbidos por otras dependencias, entre ellos, el de turismo. Así, tras 8 años de ocupar la máxima categoría, pasó a formar nuevamente una secretaría de Estado.

La transversalidad del sector implica que el éxito de sus programas dependa de la participación de otras áreas del Estado. Para lograr esa sinergia turismo debe ocupar la máxima categoría de gobierno. Por otro lado, una mayor imbricación del turismo en la matriz económica aportaría soluciones sostenibles y de raíz a los problemas que precarizan la realidad argentina. El efecto multiplicador, su naturaleza expansiva e intensiva de mano de obra, y su capacidad de llegar a rincones donde otro sector no podría, son solo algunas de las razones. Para lograr ese objetivo es necesario que otras áreas del Estado --economía, producción, trabajo-- tengan mayor protagonismo, dándole prioridad al sector de los viajes. Para avanzar en esa dirección será necesario recuperar el rango de ministerio. Todo ello potenciaría el “liderazgo político” que necesita la SECTUR, ya que ayudaría a consolidar aquellos procesos y condiciones necesarias para edificar su voluntad de poder y materializar sus proyectos políticos (Villasmil Espinoza *et al.*, 2021).

### 3.5-Repensar el comité interministerial de facilitación turística

Desde su creación en 2005, ningún gobierno quiso, supo o pudo aprovechar el comité de facilitación. Esta situación alimentó el personalismo de la gestión y la falta de coordinación interna. Para darle mayor operatividad y jerarquía se debe modificar su estructura de modo tal que quede a cargo del “número uno”. Así funcionaría como una mesa de enlace para abordar temas estratégicos, siendo moderada por el responsable de la cartera, y en donde cada ministro desarrolle su estado de situación. Significaría una instancia de descentralización, coordinación y seguimiento para interpelar a los responsables de área. Para ello se necesita inexorablemente del respaldo político que solo puede ejercer el primer mandatario.

La crisis por la pandemia actual ha trastocado todas las esferas políticas, económicas y sociales. Ese punto de inflexión traerá reformas substanciales que marcarán un antes y un después en las relaciones entre los actores y factores de poder (Arbeláez-Campillo y Villasmil, 2020). En ese nuevo escenario, los Estados necesitarán más que nunca de instrumentos efectivos de coordinación interna que potencien sus capacidades para responder a demandas cada vez más complejas. En ello los aportes del comité interministerial serían muy importantes.

### **3.6-Fortalecimiento del trabajo territorial (municipal)**

Para fortalecer la articulación del Estado Nacional con las provincias y municipios, es necesario sumar a nuevos actores dentro la gestión. Esto implica institucionalizar el vínculo con espacios locales, como la “Red Argentina de municipios turísticos”. A partir de ahí se podría realizar un relevamiento y un sello de distinción para las localidades que tienen un marcado perfil turístico. Esto incentivaría la adhesión de espacios, sobre los cuales se podrían aplicar programas que mejoren su autonomía. Esas líneas podrían contemplar acciones de sensibilización y capacitaciones, créditos, subsidios y mentorías privadas, elaboración de estrategias de desarrollo, información y conocimiento, financiamiento para la puesta en valor de recursos, estudios de impacto ambiental, desarrollo de soportes digitales, entre otras. Del mismo modo, esos espacios permitirían abordar problemas comunes como el crecimiento desordenado, la degradación de recursos, saturación de espacios, contaminación visual, inseguridad, tratamiento de efluentes, acceso a la tierra, aculturización, entre otras.

### **3.7-Nuevas herramientas estadísticas a replicar**

La creación del Observatorio económico de turismo de reuniones representa un ejemplo que debe ser replicado y extendido al resto de los productos nacionales (sol y playa, naturaleza, cultural histórico, religioso, deportivo, gastronómico, entre muchos otros). Actualmente se dispone de muy poca información sobre áreas y temas que son estratégicos. Esa situación se puede revertir extendiendo el uso de este tipo de herramientas. De igual modo, es necesario concretar otros proyectos pendientes como la cuenta satélite.

### **3.8-Actualización de la normativa Nacional**

En 2021 se cumplieron 16 años de la sanción de la ley argentina de turismo. El tiempo transcurrido y la celeridad de los cambios ameritan una actualización oportuna. Esto permitiría evaluar el desempeño de los espacios que fueron creados. Además, serviría para incorporar temas pendientes, como la ampliación del federalismo, o sumar innovaciones de rigurosa actualidad, como la creación de centros de investigación para abordar la competitividad de los destinos, el desarrollo e implantación de herramientas digitales (*big data*-minería de datos), el estudio de las pautas de consumo en los viajeros, o la creación de un consejo Nacional para el abordaje integral de las políticas turísticas (integrado por autoridades Nacionales, Provincias, sector privado y académico, entre otros).

## Conclusiones

La investigación permitió identificar los resultados de las políticas implementadas y definir propuestas para avanzar hacia una gobernanza que aporte información, transparencia y mayor equidad al modelo argentino. Dentro de ello se especificaron los conflictos y desafíos que deberán afrontarse para mejorar la calidad institucional del turismo.

Durante el período analizado, el turismo Nacional avanzó hacia una cierta consolidación mediante instrumentos que lo fortalecieron a nivel declarativo, organizacional, financiero, jurídico, de gestión y planificación. Sin embargo, el paso de los gobiernos no logró resolver problemas estructurales. El primero relacionado a la disponibilidad de datos públicos. La escasez de información sobre la performance de los gobiernos es una debilidad histórica del sistema argentino. La naturalización de esas penumbras dificulta el análisis de las políticas públicas. Además, precariza el proceso de gestión ya que muchas decisiones, lejos de basarse en evidencia empírica, quedan sujetas a percepciones personales o arbitrariedades. En ese contexto, todavía no fueron incorporados los instrumentos y valores que aportan las nuevas tecnologías y paradigmas de gobierno.

La segunda deuda institucional es alcanzar un federalismo que logre una descentralización genuina y un desarrollo más equilibrado e inclusivo. Todavía prexisten viejas lógicas centralistas que perjudican la autonomía de los destinos del interior, acrecientan los contrastes y la exclusión de zonas con potencialidad. Por ello es necesaria una reingeniería que permita una distribución en favor de las administraciones locales.

La crisis por la pandemia actual ha trastocado todas las esferas políticas, económicas y sociales. El turismo y su gestión deberán acompañar y saber adaptarse a esas transformaciones. Todo ello obliga a los gobiernos a mejorar sus intervenciones y a abordar problemas cada vez más complejos. Para ello será imprescindible disponer de información y de nuevas herramientas que potencien la calidad de la gestión. Sobre esas premisas contribuyen las propuestas de este trabajo.

## Referencias Bibliográficas

- ARBELÁEZ-CAMPILLO, Diego; VILLASMIL ESPINOZA, Jorge. 2020. "Escenarios prospectivos de un nuevo orden internacional que se vislumbra luego de la pandemia COVID-19". En: Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Vol. 22, No. 03), pp.494-508. Disponible en línea. En: <https://doi.org/10.36390/telos223.02>. Fecha de consulta: 15/04/2021.

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. 2018. UNE 178501 del Sistema de gestión de un destino turístico inteligente. Disponible en línea. En: <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0060239>. Fecha de consulta: 2/09/2021
- AUDITORÍA GENERAL DE LA NACIÓN-AGN. 2008. Examen de la gestión de la SECTUR con relación al PFETS. Buenos Aires, Argentina.
- CALS GÜELL, Joan. 1983. El modelo turístico español. En: Estudios turísticos. Universidad de La Rioja. Logroño, España.
- CELDRÁN BERNABÉU, Marco Antonio. 2018. Nuevos escenarios para la planificación y gestión de los destinos turísticos. El enfoque destinos turísticos inteligentes. Instituto universitario de investigaciones turísticas. Universidad de Alicante. Alicante, España.
- CHIRONI, Fernando. 2004. Debate sobre la ley Nacional de turismo. Honorable cámara de diputados de la Nación. 24° Sesión ordinaria. 20 de octubre de 2004. Buenos Aires, Argentina.
- CONGRESO DE LA NACIÓN ARGENTINA. 2005. Ley Nacional de turismo 25.997. Buenos Aires, Argentina.
- DEMING, William Edwards. 1989. Calidad productividad y competitividad la salida de la crisis. Diaz de Santos S.A. Madrid, España.
- ESPER, Federico. 2019. Sistema de inteligencia turística de Buenos Aires. SEGITTUR. Buenos Aires, Argentina.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, Roberto. 1991. Metodología de la investigación. Trillas. México DF., México.
- IVARS-BAIDAL, Josep; CELDRÁN-BERNABEU, Marco; MAZÓN, José; PERLES-IVARS, Ángel. 2017. "Smart destinations and the evolution of ICTs. Current Issues in Tourism" En: Current Issues in Tourism. Disponible en línea. En: <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>. Fecha de consulta: 15/04/2021.
- JAROSLAVSKY, José. 2004. Debate sobre la ley Nacional de turismo. Honorable cámara de diputados de la Nación. 24° Sesión ordinaria. Buenos Aires, Argentina.
- MEMORIA DETALLADA DEL ESTADO DE LA NACIÓN. 2003. Jefatura de gabinete de ministros. Buenos Aires, Argentina.

- KNOEPFEL, Peter; LARRUE, Corinne; VARONE, Frédéric; HINOJOSA, Miriam. 2007. Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo. Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones. En: Perspectivas teóricas. Disponible en línea. En: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/cienciapol/article/view/17521/18378>. Fecha de consulta: 12/03/2021.
- LASSWELL, Harold. 1951. The policy orientation. The policy sciences. Disponible en línea. En <https://shortest.link/NFO>. Fecha de consulta: 12/03/2021.
- LÓPEZ LEYVA, Miguel; CASTAÑOS, Fernando; LABASTIDA MARTIN DEL CAMPO, Julio. 2012. La democracia en México y América Latina: claves de lectura. Instituto de Investigaciones Sociales. Ciudad de México, México.
- MONTEIRO RODRIGUES, Pedro Miguel. 2011. Calidad y operaciones en servicios de turismo deportivo: una aplicación del modelo de deming en organizaciones gestoras de estaciones de montaña y campos de golf. Tesis doctoral. Universidad de León. España.
- SINDICATURA GENERAL DE LA NACIÓN. 2015. Informe de evaluación del sistema de control interno. Secretaría de turismo. Gerencia de control institucional y social. Buenos Aires, Argentina.
- OFICINA NACIONAL DE PRESUPUESTO (2019). Informes de seguimiento de la ejecución presupuestaria. Ministerio de economía. Buenos Aires. Argentina.
- KAPLAN Robert Y NORTON Daniel (2000). El cuadro de mandos integral. Gestión 2000. Barcelona, España.
- ENTE DE TURISMO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES. 2021. Sistema de inteligencia turística. Observatorio de mercados. Buenos Aires. Argentina. Disponible online. En: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/observatorio> (última consulta el 02/09/2020)
- LI Youpeng, HU Clark, HUANG Chao, y DUAN, Liquiong (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. tourism management. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.014>
- SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑOLA PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS TURÍSTICAS - SEGITTUR. 2015. Innovación y turismo. Tecnologías y turismo. Secretaría de estado de turismo. Gobierno de España.

- BLANCO Juan .2015. Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes: estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital. LID Editorial Empresarial EAN-ISBN13: 978-84-8356-278-9. Madrid, España.
- POGGI, Jorge. 2004. Debate sobre la ley Nacional de turismo. Honorable cámara de diputados de la Nación. 24° Sesión ordinaria. Buenos Aires, Argentina.
- RODRIGUES, Pedro Miguel; MIGUEL-DÁVILA, José Ángel. 2013. El modelo de Deming en el contexto del turismo deportivo: análisis exploratorio de un modelo de medida. En: Revista Intercontinental de gestão desportiva – RIGD. Vol.3, No. 2, p. 101-103.
- SANDREA, Mariana; BOSCÁN, Mariby. 2009. Fundamentos epistemológicos del desarrollo endógeno. En: Impacto científico. Revista arbitrada venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago. Vol. 4, No. 2, pp. 397-414.
- SCHENKEL, Érika; ERCOLANI, Patricia. 2015. Los actores de la política turística Argentina a partir de la nueva Ley Nacional de turismo. UNS-CONICET. Bahía Blanca, Argentina.
- SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN-SECTUR. 2005. Plan federal estratégico de turismo sustentable. Buenos Aires, Argentina.
- SUBIRATS, Joan; KNOEPFEL, Peter; LARRUE, Corinne y VARONE, Frédéric. 2008. Análisis y gestión de políticas públicas. Editorial Ariel S.A. Barcelona, España.
- VILLASMIL ESPINOZA, Jorge; ARBELÁEZ-CAMPILLO, Diego; ROJAS-BAHAMÓN, Magda; PARRA CONTRERAS, Reyber. 2021. ¿Crisis del liderazgo político o liderazgo en escenarios de crisis? En: Revista Notas Históricas y Geográficas. No. 26, enero-junio, pp. 269-292.
- KAPLAN, Robert y NORTON David. 2000. El cuadro de mandos integral. Gestión 2000. Barcelona, España.





UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

# CUESTIONES POLÍTICAS

Vol.39 N° Especial

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada  
en octubre de 2021, por el **Fondo Editorial Serbiluz**,  
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[www.produccioncientificaluz.org](http://www.produccioncientificaluz.org)