

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

LICENCIATURA EN TURISMO

*El asociativismo intermunicipal como una
estrategia de desarrollo turístico: Caso de
Estudio Corredor de los Andes*

Tesista: Nadia Yanina Pacheco Insfrán • Legajo: 94259/4

Director: Dr. Gabriel Comparato

Fecha de entrega: 14/02/2022

yaninapachecoinsfran@gmail.com

Agradecimientos

A mi director Gabriel que, con toda la paciencia del mundo, pero por sobre todo con mucha sabiduría y profesionalismo, supo acompañarme y guiarme de la mejor manera posible.

A mis amigos, a mi marido y a mi familia que nunca dejaron de bancarme, gracias por su apoyo incondicional.

A mi viejito querido, a quien le debo hacer una mención especial, ya que mucho trabajó para apoyarme en el cumplimiento de mis sueños y que nunca dudó de mí. Gracias mi viejito, siempre vas a estar en mi corazón.

Índice

Agradecimientos	2
Resumen	5
Introducción	6
Fundamentación del estudio del tema	7
Objetivos	7
Objetivo general:	7
Objetivos específicos:.....	7
Metodología:	8
Capítulo 1: Marco Teórico	11
A) Planificación y desarrollo.....	11
B) Desarrollo turístico.....	11
Modelos de desarrollo	15
Capital Social.....	16
C) Asociativismo intermunicipal	17
D) Elementos del asociativismo	19
Unión voluntaria:.....	19
Vínculo organizativo estable:.....	19
Una determinada finalidad asociativa.....	20
E) Modelos de asociativismo	20
De acuerdo a la finalidad:.....	20
De acuerdo a su modalidad de gestión:	21
F) Corredor turístico	21
Tipos de corredores turísticos:	22
Capítulo 2: Otros casos de asociativismo intermunicipal en Brasil y Argentina. 24	
A) Conformación y estructura del Ente Intercomunal Para La Promoción Del Norte Cordobés.....	26
Estructura	28
Fortalezas y debilidades.....	30
B) Conformación y estructura del Ente de Desarrollo de la Línea y la Región Sur ..	32
Estructura	33
Fortalezas y debilidades.....	34
Capítulo 3: Corredor de los Andes-Patagonia Argentina	36
A) Antecedentes.....	36
B) Caracterización del Producto Corredor de los Andes	42
Contexto y definición	42
Delimitación geográfica del corredor	42
Accesos.....	44

Oferta turística del corredor.....	44
Atractivos naturales.....	45
Localidades que conforman el corredor de los andes.....	45
Características socioculturales del corredor.....	49
Sumada a esa oferta, también podemos encontrar platos tradicionales como:....	49
C) Actual modelo de gestión.....	50
D) Visión, misión y objetivos.....	52
Capítulo 4: Análisis del caso.....	55
A) Análisis matricial.....	55
B) Análisis FODA.....	67
C) Comparación con los casos mencionados de asociativismo.....	69
Capítulo 5: Aportes finales.....	73
A) Recomendaciones y conclusiones.....	73
Referencias bibliográficas:.....	77
Anexo.....	82

Resumen

La presente tesis analiza el modelo asociativista intermunicipal utilizado en el Corredor de los Andes, Argentina a partir del año 2018 hasta la actualidad. La misma sigue un enfoque de tipo cualitativo con análisis del tipo exploratorio-descriptivo. Para la recolección de la información se optó, entre otras estrategias, la realización de entrevistas semi-estructuradas y no estructuradas.

En este marco, además de reflexionar sobre tal temática, la investigación busca constituir una herramienta para fortalecer el modelo actual y un insumo para la gestión del turismo. En este sentido, sostiene que potenciar la asociatividad puede contribuir a la cooperación de los organismos municipales a la hora de articular decisiones en materia turística.

Asimismo, se procura generar un aporte a partir del estudio de la situación turística actual en el Corredor, evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen estos municipios actuando como destinos turísticos asociados.

Introducción

El asociativismo, así como la cooperación intermunicipal, son un instrumento para compensar la debilidad, fragmentación y desequilibrio del ámbito local que caracterizan a buena parte de los municipios argentinos. Autores como Daniel Cravacuore (2006), Bárbara Torres (2015) y Bárbara Altschuler (2003), proporcionan investigaciones al respecto que alegan la capacidad de esta herramienta para gestionar con mayor eficiencia los servicios públicos, enfrentar problemas comunes y lograr una mayor escala de producción y mercado para la planificación de estrategias, etc.

La presente tesis responde a la pregunta, ¿De qué manera se conformó el modelo asociativista intermunicipal utilizado por los once municipios que componen el Corredor de los Andes, poniendo un énfasis en las ciudades de El Bolsón, Lago Puelo, Epuypén y Esquel, desde su lanzamiento oficial en 2018 hasta la actualidad? A la vez, ¿qué características tiene este modelo actualmente? Para ello se comparó el modelo utilizado en esa región con las tipologías de asociativismo intermunicipal en Argentina que expone Cravacuore (2015).

En este marco, la presente investigación sistematizó los modelos asociativistas actuales y lo aplica al Corredor de los Andes como un caso de estudio tomando las tipologías utilizadas por Cravacuore (2015). Específicamente, con 11 municipios integrantes, se analizó las potencialidades y dificultades de esta herramienta, como una estrategia de desarrollo “desde abajo”, promoviendo la intervención de actores locales y la construcción de consensos en el territorio.

En función de lo antes descrito, la tesis reconoce lo que se considera un instrumento de gestión válida para los municipios en pos del logro de un mayor y mejor nivel de desarrollo en diferentes áreas, las cuales se derivan de un desarrollo turístico regional (Cravacuore, 2006). Se ahondó en los conocimientos académicos sobre el tema para particularmente señalar los beneficios y las dificultades de aplicación del asociativismo intermunicipal en la gestión del turismo. En este sentido, no se planteó al asociativismo entre municipios como un fin sino como un medio, que, lejos de limitar las autonomías municipales o entorpecer su operar con una excesiva burocracia, es una poderosa herramienta de planificación y desarrollo en la medida que derive en espacios de concertación entre los diferentes municipios (Vellenich, 2005).

Fundamentación del estudio del tema

Este trabajo tuvo como fin último contribuir a la comprensión de los modelos de gestión del Corredor de los Andes. La misma se perfila como una opción de perfeccionamiento funcional del modelo actual para los municipios integrantes, así como también como una herramienta a considerar en la gestión del turismo en otras localidades. Es decir, a raíz de las conclusiones de la investigación, los municipios de características similares pueden utilizar este modelo adaptado a las recomendaciones se brindarán, para su optimización y eficiencia.

Asimismo, se pueden dividir los aportes de este estudio en dos visiones: una teórica y una práctica. En lo que concierne a lo meramente teórico, esta investigación profundiza en la importancia del estudio del asociativismo intermunicipal como una modalidad de gestión capaz de brindar posibilidades para alcanzar el desarrollo y estimular la integración de destinos turísticos. Se busca posicionar esta herramienta como una alternativa de cooperación entre organismos municipales a la hora de articular decisiones en materia turística. Por el otro lado, desde la visión práctica, se procura generar un aporte a partir del estudio de la situación turística actual en el Corredor, evaluando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen estos municipios actuando como destinos turísticos asociados.

Objetivos

Objetivo general:

Analizar el modelo asociativista intermunicipal utilizado en los once municipios que componen el Corredor de los Andes, haciendo énfasis en los 4 municipios principales, desde su lanzamiento oficial, hasta la actualidad.

Objetivos específicos:

1. Determinar la función objetivo de la creación del Corredor de los Andes.
2. Delimitar geográficamente la jurisdicción del Corredor.
3. Identificar el organigrama organizacional al inicio y en la actualidad del Corredor.
4. Señalar los beneficios y las dificultades de aplicación del asociativismo intermunicipal en la gestión del turismo del Corredor de los Andes.
5. Determinar la relevancia del asociativismo para el desarrollo de destinos turísticos en los 11 municipios comprendidos dentro del Corredor de los Andes.

Metodología:

Esta investigación sigue un enfoque de tipo cualitativo con análisis del tipo exploratorio-descriptivo. En función del logro de los objetivos propuestos se utilizó información primaria y secundaria.

La información primaria sirvió tanto para el análisis del modelo asociativista intermunicipal aplicado al Corredor de los Andes, como para determinar la relevancia de esta estrategia en sus 11 municipios, así como también sirvió para señalar los beneficios y las dificultades de aplicación de este modelo al caso de estudio.

Para la recolección de esta información se optó por la realización de entrevistas semi-estructuradas y no estructuradas. En esta primera tipología, se entrevistó personalmente y, en caso de que el contexto pandémico actual de Covid-19 no lo permitiese, vía remota, es decir por video llamada. Estas entrevistas se ejecutaron a integrantes de las áreas de turismo de los 11 municipios. Los entrevistados fueron seleccionados en un orden jerárquico, es decir, se buscó a los que tengan mayor jerarquía institucional a cargo del área turística de cada municipio (Ejemplo: director, sub director, secretario, subsecretario, etc.). En los casos en que fue imposible la entrevista al encargado de turismo con mayor jerarquía se entrevistó a la siguiente persona que le continuaba en rango jerárquico. En total fueron 11 entrevistas, una por cada encargado turístico municipal. El método de entrada al campo fue contactarlos por mail y/o redes sociales para coordinar una fecha de visita o video-llamada.

Por el otro lado, en lo que respecta a las entrevistas no estructuradas, estuvieron dirigidas a personas que formaron parte del proceso asociativo del caso de estudio y a profesionales referentes en la temática del asociativismo. Los entrevistados fueron seleccionados con el método bola de nieve. En total fueron 6 entrevistas. El método de entrada al campo fue la misma que el de las entrevistas semi-estructuradas. Luego de recolectar todas estas entrevistas se derivó a procesarlas para su posterior adjunción con el material bibliográfico reunido a lo largo del trabajo. Este tipo de entrevistas, las no estructuradas, permiten conocer más acerca de las opiniones y experiencias personales de los entrevistados, ya que son más flexibles y abiertas y su formulación está controlada por el entrevistador (Olabuenaga, 1989). Esta es la gran diferencia que presenta con las semi-estructuradas que se utilizan para recoger opiniones más breves (Garay, 2019). Las entrevistas se llevaron a cabo desde el 30 de Junio 2021 hasta el 27 Agosto 2021.

Por otro lado, la información secundaria sirvió para poder desarrollar el tema abordándolo desde un punto de vista integral. Se usó la metodología mencionada por Garay (2019); una revisión bibliográfica relacionada con esta temática y trabajos de investigación.

Por último, se procedió a realizar una Matriz FODA de la aplicación del modelo asociativista al Corredor de los Andes para exponer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo. Este análisis, en conjunto con la recolección de la información primaria y secundaria, se hizo con el fin último de poder generar una serie de propuestas o recomendaciones para gestionar el turismo local de forma asociada.

Fecha De Entrevista	Entrevistado	Cargo	Método
30/6/2021	Walter Sepúlveda	Secretario del Corredor de los Andes	Presencial
1/7/2021	Cristal Gutiérrez	Ex secretaria de turismo de El Bolsón	Presencial
10/7/2021	Miguel Sosa	Vicepresidente de la Cámara de turismo de Chubut	Presencial
13/7/2021	Ana Sol Herrera	Directora de turismo de El Maitén	Videoconferencia
14/7/2021	Abril Barrionuevo	Directora de turismo El Manso	Presencial
17/7/2021	Débora Diaz	Directora de Turismo de Epuyén	Videoconferencia
22/7/2021	Mariano Riquelme	Ex secretario de turismo de Esquel	Videoconferencia
23/7/2021	Lilia Kinsella	Ex presidente de la Cámara de turismo de Esquel	Videoconferencia
30/7/2021	Gustavo Simieli	Secretario de turismo de Esquel	Videoconferencia
5/8/2021	Juan Manuel Peralta	Secretario de turismo de Trevelin	Videoconferencia
6/8/2021	Marcela Zambrano	Exsecretaria de turismo de Lago Puelo	Presencial

7/8/2021	Juan Carlos Trejo	Director de Turismo de Gualjaina	Videoconferencia
19/8/2021	Mónica Smith	Directora de turismo de El Hoyo	Presencial
19/8/2021	Darío Calfunao	Director de turismo de Cholila	Presencial
24/8/2021	Bruno Hellriegel	Secretario de turismo de El Bolsón	Presencial
25/8/2021	Sofia Seroff	Directora de turismo de El Bolsón	Presencial
27/8/2021	Marcella Parra	Secretaria de turismo de Corcovado	Videoconferencia

Capítulo 1: Marco Teórico

En el presente capítulo, se exponen las definiciones de los conceptos claves con los cuales se trabajaron al llevar adelante la presente investigación. Para ello, se ordenaron según el criterio de general a específico.

A) Planificación y desarrollo

Existen distintos modelos de desarrollo, de acuerdo a cómo se dé la relación y el nivel de interacción entre actores. La autora Moscoso (2013) destaca la importancia de que el desarrollo turístico vaya de la mano del desarrollo territorial. Según ella, la esencia del desarrollo se encuentra asociada al nivel y características de las relaciones que se dan entre actores en los destinos turísticos y entre los distintos aspectos o campos (ambiental, social, económico, cultural, etc.) que los conforman.

Las dinámicas cambiantes del territorio y las tendencias en la actividad turística hacen que sea necesario una planificación y gestión del destino turístico de manera integral. La formulación e implementación de este tipo de planificación requiere de la creación de redes de cooperación y coordinación entre los actores directa e indirectamente implicados en la cadena de valor del turismo. De esta manera se busca comprender al turismo como proceso de construcción social y su vinculación con el territorio. Entenderlo a partir de una lógica sistémica que busca lograr un equilibrio en términos de procesos dinámicos entre los distintos campos que conforman el lugar y los actores involucrados (Moscoso, 2013).

B) Desarrollo turístico

Como consecuencia de plantear una estrategia de desarrollo turístico regional, resulta pertinente introducir este último concepto. Este es tal vez el más complejo de explicar ya que es muy amplio y tiene diversas perspectivas. Si se analiza el concepto en la profundidad que se merece, perderíamos de vista el eje central de esta tesis, con lo cual se brinda un marco teórico lo más adecuado posible para este trabajo.

Para ello se toma el concepto siguiendo los lineamientos planteados por Varisco (2008). La autora explica que, si se analiza desde un punto de vista semántico, la noción de desarrollo tiene su origen en la biología y supone una evolución hacia la madurez biológica. En su aplicación a la sociedad, esta idea se equipará con el avance hacia un estado evolutivo superior, y en su concepción económica se reduce a la idea de crecimiento económico (Múnera, 2002). Si se analiza la corriente dominante

del pensamiento sobre desarrollo en la segunda mitad del siglo XX tuvo tres características principales:

La visión evolucionista supone un proceso lineal de avance, desde una situación de pobreza y subdesarrollo, hacia una situación de prosperidad económica con altos niveles de industrialización. El impulso de este proceso es generado por los países desarrollados, con la conformación de un modelo de desarrollo exógeno a la economía nacional (Madoery, 2001).

El desarrollo nacional se considera en términos económicos como tal lo explica Amartya Sen en una entrevista donde comenta que, la reflexión sobre el desarrollo se hallaba limitada a la concepción elemental de que los países menos desarrollados no son más que países con niveles de renta bajos, con lo que el objetivo era, simplemente, superar los problemas del subdesarrollo a través del crecimiento económico, aumentando el PNB.

La visión acrítica, donde el modelo a seguir es el de los países industrializados tiene el objetivo de llegar a alcanzar esos elevados niveles de consumo y de imitar su cultura. Esta concepción, recoge la tradición eurocéntrica del siglo XIX que se consolida como supremacía de la cultura occidental en el siglo XX, con la incorporación de Estados Unidos como economía mundial dominante. (Varisco, 2008)

El desarrollo local consulta ciertas condiciones según Mantero (2004):

1. Implica una dimensión territorial: el espacio al que se aplica está determinado por una historia, una cultura y recursos concretos.
2. Los miembros de la colectividad se unen por un sentimiento de pertenencia y lazos de solidaridad creados en la gestión colectiva de este espacio.
3. Se sustenta en una fuerza endógena la capacidad efectiva o potencial de una colectividad para asumir el reto de su desarrollo.
4. Se apela a la voluntad de su concertación y al establecimiento de mecanismos de asociatividad e inclusividad.
5. Supone la recuperación de valores democráticos mediante una estrategia participativa y de responsabilidad de los ciudadanos para su colectividad

Según este autor el proceso del desarrollo no es fluido, existen tensiones, conflictos e intereses antagónicos y supone contemplar el perfil social y cultural y el nivel de desarrollo de la colectividad, integrar aperturas e innovaciones en las prácticas conocidas de desarrollo y actuar en tiempos apropiados.

Todo este proceso de desarrollo (de tensiones y conflictos), ocurre en un territorio determinado (Rossi, 2018). En la evolución del pensamiento sobre el desarrollo se observa un traspaso de las nociones básicas de crecimiento hacia una perspectiva más abarcadora que involucra dimensiones sociales y ambientales, y a partir de éstas incorpora al actor social como agente de desarrollo. Por consiguiente, se incurrirá a una breve conceptualización de cada uno de los siguientes conceptos estrechamente relacionados: territorio, actores locales e identidad local.

El territorio se construye socialmente, a partir de las dinámicas específicas de la práctica turística, donde los actores sociales lo transforman material y simbólicamente (Rossi, 2018). La producción de territorio se vuelve entonces una forma específica de ejercer poder, que transforma tanto al territorio como a la práctica turística (Bertoncello, 2002) Desde una perspectiva similar, Manzanal (2007) plantea que es un espacio “definido y delimitado por y a partir de las relaciones de poder”.

El actor local, lo definiremos como Arocena (1995), es decir como individuos, grupos o instituciones cuyo sistema de acción coincide con los límites de la sociedad local. De manera más precisa, es ligarlo al desarrollo local, es decir, en relación al tipo de aporte que realiza y para ello, el autor, distingue tres categorías de “actor local”:

- Político-institucionales: los ligados a la toma de decisiones.
- Expertos-profesionales: los ligados a técnicas particulares.
- La población y sus expresiones activas: los ligados a la acción sobre el terreno.

Estos últimos actores locales, adquieren un rol relevante en el presente trabajo, ya que son los protagonistas y dinamizadores de los procesos de desarrollo local, llevados a cabo en el territorio y motorizados por el turismo. Entonces, se considera actor local, a todos aquellos agentes que en el campo político, económico, social y cultural son portadores de propuestas que tienden a capitalizar (Rossi, 2018).

Según Rossi (2018), la participación de la sociedad en la gestión del desarrollo, es un concepto que aparece en los distintos enfoques teóricos y experiencias concretas, como condición *sine qua non* para el éxito de este tipo de procesos. Admite, integrar tanto a las organizaciones intermedias, las de “apoyo” (como las ONG, fundaciones, institutos, etc.) y las de “base” (como las juntas vecinales, centros comunitarios, etc.) desde la formulación y planificación de programas y estrategias hasta la evaluación de los resultados alcanzados. Es decir, durante todo el proceso se requiere de su participación si es que se busca tener éxito en la generación, promoción y sostenimiento de un modelo de desarrollo territorial, regional o rural alternativo-

eficiente, productivo, distributivo, sostenible y transparente (Arqueros y Manzanal, 2004).

De este modo, las autoras, plantean que el motor del desarrollo territorial está en la promoción de la participación y de la organización de la población. La participación ciudadana, en los procesos de desarrollo local, según las autoras, debe ir adquiriendo gradualmente mayores niveles de intensidad, hacia una presencia activa que se traduce en la fijación de prioridades, formulación de objetivos, definición de proyectos y control de la acción gubernamental.

Algunas de las ventajas que aporta esta participación según Rossi (2018) son:

- El crecimiento de la responsabilidad social de la población y su involucramiento en los problemas comunes.
- Un mayor impacto, eficiencia y transparencia de las acciones.
- La posibilidad de contemplar los intereses de distintos sectores de la comunidad en las políticas y estrategias que se elaboran.
- La creación de espacios de intercambios e interrelaciones sociales que fortalecen la construcción de sujetos sociales autónomos.
- Facilita un reconocimiento coherente de las necesidades locales vinculadas a aspectos culturales, sociales, productivos, históricos y de conservación en la realidad local.
- Fortalece las redes de comunicación entre los diferentes actores sociales locales, generando así un ambiente de confianza.

Por último, respecto al concepto de identidad local, Larraín Ibáñez (1996) lo explica como un conjunto de valores, cualidades y experiencias comunes, que están en permanente construcción y reconstrucción dentro de nuevos contextos y situaciones históricas y no puede ser concebida como algo fijo e inmutable. Están sujetas a la historia, la cultura y el poder, de las prácticas y de las relaciones cotidianas, de los símbolos e ideas existentes. El autor subraya, que este enfoque de la identidad no sólo mirar al pasado sino también al futuro y asocia la identidad con el "proyecto" y agrega, que la pregunta por la identidad, no es sólo "qué somos", sino también "qué queremos ser".

Modelos de desarrollo

Es posible observar un paralelismo entre las distintas concepciones del desarrollo y las visiones sobre el turismo, presentándose diferentes modalidades acordes a las concepciones de desarrollo imperantes en cada momento histórico (Barbini, Cruz, Roldán y Cacciutto, 2012).

En una primera etapa de desarrollo y expansión, estos autores reconocen que aparece el turismo masivo de sol y playa. Este se correspondía con un modelo de desarrollo modernizador según el cual, era necesario que los países menos favorecidos transformen sus economías a partir de la incorporación de actividades industriales y del sector terciario, superando de esta manera el subdesarrollo. Bajo este paradigma, el turismo visto como industria sin chimeneas fue incorporado a la economía de los países como panacea.

Por su parte, la teoría de la dependencia, que sucedió a la teoría de la modernización, consideraba que los efectos positivos impulsados por la modernización de las economías habían sido sobrevalorados, por lo que era necesario buscar la causa del subdesarrollo en las relaciones históricas complejas entre países dominantes y dominados. En la literatura científica referida al turismo, esto implicó una crítica hacia los impactos negativos provocados por el modelo masivo (Barbini, Cruz, Roldán y Cacciutto, 2012).

No obstante, con el correr del tiempo estos autores destacan que comenzó a observarse que tales teorías, más allá de sus diferencias, se vinculaban a una visión clásica del desarrollo, al poseer rasgos comunes como el universalismo, el racionalismo, el centralismo, el economicismo y el elitismo surgiendo un cambio de perspectiva que incorpora al concepto de desarrollo nuevos aspectos de tipo cualitativo, hasta el momento no tenidos en cuenta, relacionados con la cultura, la sociedad y el medioambiente. De este modo, se conforman las visiones alternativas del desarrollo.

En este contexto, hacia fines del siglo XX surgen modalidades alternativas de turismo, en oposición al turismo de masas, tales como el ecoturismo, difundido en el marco de la teoría del desarrollo sustentable. También en este mismo período, el concepto desarrollo adquiere la acepción de local, cobrando importancia la endogeneidad de las iniciativas de desarrollo turístico y la participación de los actores locales. Bajo la misma perspectiva cobran relevancia en la actualidad nuevas modalidades turísticas basadas en la participación, organización y gestión de las comunidades locales y en la

solidaridad y responsabilidad que hacia ellas tienen los turistas, experiencias denominadas turismo comunitario y turismo solidario (Barbini, Cruz, Roldán y Cacciutto, 2012).

Capital Social

Algunos autores señalan la relación existente entre el capital social y el proceso del desarrollo local. Barbini (2008) establece que aquellas comunidades que cuentan con un abanico diverso de redes sociales y asociaciones cívicas se encuentran en mejores condiciones para solucionar conflictos y aprovechar nuevas oportunidades. Por el contrario, el impacto que provoca la ausencia de lazos sociales puede ser igualmente significativo. Estos lazos sociales que poseen los individuos pueden ser positivos o negativos.

Las principales teorías del desarrollo concibieron las relaciones sociales como problemáticas, explotadoras, liberadoras o irrelevantes. En este sentido, el enfoque sobre capital social representa un intento por responder de una forma más acabada las características de la relación entre el ámbito social y el desarrollo. En este enfoque han contribuido disciplinas de las ciencias sociales generándose un consenso respecto del papel y la importancia que les cabe a las comunidades e instituciones en el desarrollo (Barbini, 2008).

Durston (2002) define el capital social como el contenido de ciertas relaciones y estructuras sociales, es decir, actitudes de confianza que se dan en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación. Estos elementos constituyen un capital en el sentido de que proporcionan mayores beneficios a quienes establecen este tipo particular de relaciones y que puede ser acumulado. A su vez, este autor considera que si bien el capital social es el conjunto de relaciones de confianza y cooperación “no necesariamente produce altos niveles de participación ni sociedades civiles altamente democráticas, ni necesariamente resulta en aumentos de la productividad y producto económico de empresas o economías”.

Por otro lado, se advierte según Portes (1998), existe la posibilidad de que haya grupos con altos niveles de confianza, cooperación e incluso reciprocidad pueden resultar perjudiciales en términos comunitarios.

La definición de Durston, pone el concepto en el plano de las relaciones sociales, vinculándolo con el capital cultural. El capital social y el capital cultural, entendido como visiones del mundo, de los seres humanos y de las normas que deben guiar los

comportamientos, se refuerzan y potencian, aunque no siempre hay coincidencia entre los valores profesados y la conducta real. Desde esta perspectiva, la confianza, la reciprocidad y la cooperación constituirán el contenido de las relaciones y de las estructuras sociales del capital social.

A modo de cierre y en consonancia con lo mencionado por Comparato (2012), si algo ha demostrado la evolución conceptual del capital social, es que no existe una unívoca concepción del mismo.

C) Asociativismo intermunicipal

El punto clave de este estudio está puesto en el asociativismo intermunicipal, como estrategia de gestión para el desarrollo turístico. Se considera que es ineludible entonces, plantear algunos parámetros que sirvieron como ejes conceptuales y sobre los cuales se apoyó la presente tesis.

En primer lugar, se clarifica el concepto de asociativismo intermunicipal, de la misma manera que es definida por Cravacuore (2015). Este autor lo define como aquel fenómeno de articulación de un conjunto de gobiernos locales interconectados e interdependientes con el fin de ejecutar colectivamente una o más políticas públicas bajo un principio de coordinación horizontal y sin la existencia de jerarquía entre las unidades estatales que intervienen.

Siguiendo esta línea de pensamiento la autora Vellenich (2005) lo entiende como los arreglos institucionales que colaboran en el fortalecimiento y viabilidad de las actuales estructuras ayudando a superar desafíos y limitaciones propios del nivel local.

Antes de avanzar en la exposición, se cree conveniente detener un momento a examinar cual es el fundamento jurídico que nos permite reconocer a los diferentes entes locales y las posibilidades de agruparse en asociaciones para la defensa y promoción de sus intereses comunes.

Según la indagación de Cravacuore (2006), en las constituciones provinciales de:

- Entre Ríos, Formosa, La Pampa, Mendoza, Misiones, Neuquén, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe y Tucumán: no se encuentran referencias normativas al respecto, aunque ello no ha resultado un impedimento para la realización de acciones de cooperación.
- Jujuy, Salta, San Juan, Santiago del Estero y Tierra del Fuego: se promueven, en distintos grados, la articulación intermunicipal. En ellas se autorizan a los

gobiernos locales a firmar convenios con otros municipios para la satisfacción de intereses en conjunto.

- Chubut: se define que sus gobiernos locales pueden rubricar convenios con otros para la cooperación técnica o financiera, así como las de
- Catamarca y Chaco: se define que sus gobiernos locales pueden rubricar convenios con otros para la construcción de obras o la prestación de servicios comunes.
- Buenos Aires: se permite a los municipios a constituir consorcios para la construcción de usinas eléctricas.
- La Rioja: se autoriza el asociativismo intermunicipal para el desarrollo microrregional, aunque limitándolo a seis entes regionales creados por el constituyente.
- Río Negro y Corrientes: se autorizan a construir organismos intermunicipales para la construcción de obras y prestaciones de servicios comunes, al igual que la de la provincia de Córdoba.

Según Cravacuore (2006) resulta rara la legislación específica que regule el asociativismo intermunicipal, siendo los únicos casos las provincias de Chaco, Córdoba y Buenos Aires.

El asociativismo intermunicipal como arreglo institucional no está presente en buena parte de los marcos normativos que rigen la vida de los gobiernos locales de la República Argentina, sólo algunas ordenanzas de municipalidades lo contemplan (Cravacuore, 2006).

Según la Abalos (2010), la institución municipal por mandato constitucional goza de autonomía, aunque muchas veces, choca en la realidad cotidiana con su incapacidad efectiva para desarrollar sus competencias y articular las funciones que le son propias. Según ella la solución podría encontrarse en un incremento de sus recursos propios pero también en la reorganización territorial. Entonces, se abren distintas fórmulas de integración intermunicipal que brindarían nuevas alternativas de gestión junto a un proceso de reestructuración territorial que permitiría optimizar los recursos, incrementar la capacidad de negociación, acceder a insumos y prestar servicios en mejores condiciones, lograr escala comercial y conseguir financiamiento con mayor facilidad entre otros.

De esta forma, Abalos (2010) define al asociativismo intermunicipal como las relaciones intermunicipales que suponen vínculos convencionales de carácter eventual

o permanente entre municipios de una misma o de distinta provincia, ello sin perjuicio de las relaciones que los mismos pueden mantener con las provincias, con organismos públicos y privados de distinta naturaleza.

Por otro lado, Tecco (2002) rescata la importancia del asociativismo intermunicipal y la cooperación con instituciones públicas provinciales, nacionales y extranjeras, como así también la negociación responsable con autoridades de otras jurisdicciones, con independencia de pertenencias partidarias o sectoriales, procurando los mayores beneficios para el Municipio y la sociedad local. De hecho, enmarca al asociativismo intermunicipal como una característica de municipios con una gestión innovadora (lo contrario de una gestión municipal tradicional). El autor explica que el nuevo contexto requiere que organizaciones y actores de todo tipo trabajen de forma coordinada para identificar intereses comunes, acordar acciones compartidas y actuar estratégicamente, dando respuesta a las nuevas cuestiones que se incorporan en la agenda local.

D) Elementos del asociativismo

Para poder identificar una unión asociativa se puede citar los elementos que necesariamente deben de incluirse según Reixach (2006). Estos elementos pueden concretarse en las siguientes ideas:

Unión voluntaria: Toda asociación supone la agrupación de una pluralidad de individuos, ya sean personas públicas o privadas, que adoptan la condición formal de miembros o socios, y que son titulares de los intereses comunes perseguidos por el grupo. Se afirma también que esta agrupación debe ser voluntaria, de manera que la asociación se configura como el ejercicio de un derecho de libertad. Así, las asociaciones sólo pueden ser creadas por la voluntad de aquéllos que desean formar parte de éstas, quedando fuera del concepto constitucional de asociación aquellas agrupaciones forzosas o de creación legal.

Vínculo organizativo estable: Toda asociación presenta una voluntad de permanencia y estabilidad en el tiempo para la consecución y realización de las finalidades asociativas propuestas. Esta voluntad de permanencia se plasma en una estructura organizativa propia y en el establecimiento de mecanismos específicos para la formación de la voluntad común de sus miembros.

Una determinada finalidad asociativa. La unión de diferentes personas en una asociación se produce con una clara voluntad o propósito de consecución conjunta de unos determinados fines compartidos por todos los asociados.

Estos tres elementos según Reixach (2006) se hallan presentes en las organizaciones asociativas de entes locales, en cuanto suponen una actividad compartida de diferentes personas, que ponen en común sus conocimientos, medios y actividades, con el fin de hacer posible la realización conjunta de un interés común a todas ellas. Desde esta perspectiva, estas ideas nos ponen de manifiesto que, cuando hablamos de organizaciones asociativas de entes locales, como agrupaciones de base asociativa, nos encontramos en un ámbito de cooperación voluntaria, caracterizándose, por lo tanto, por la ausencia de subordinación jerárquica entre sus miembros, al menos de manera formal. De esta manera, sus normas de funcionamiento y el régimen jurídico de la adopción de acuerdos, tiene un carácter esencialmente horizontal, pues no se producen por la imposición de unas entidades sobre las otras, sino, en base a la libertad, al consenso y la voluntariedad.

E) Modelos de asociativismo

Una vez expuesta la noción de asociativismo, resulta también necesario definir otro concepto clave del presente estudio. Es así que definimos los modelos básicos de asociativismo, donde según Cravacuore (2006), encontramos cuatro subtipologías según su función:

De acuerdo a la finalidad:

- ✓ El primer modelo es el de la *mancomunidad*; éste es un tipo de asociación que crea, ya sea de manera formal o informal, una entidad local intermunicipal a la cual, los gobiernos locales asociados desprenden ciertas atribuciones que les son propias y tienen por objeto, prestar un servicio conjunto que beneficie a todos sus miembros. Es decir, estamos hablando de la alianza de municipios para solucionar un problema específico, o brindar un servicio particular, de utilidad común. Estos entes intermunicipales tienen la característica de poder ser temporales o indefinidos, y pueden ser constituidas para la realización de una o más actividades específicas.
- ✓ El segundo modelo es el de las *microrregiones*, o más conocidas como *comarcas*. Las comarcas se forman por un conjunto de municipios que

buscan colectivamente el desarrollo local en cualquiera de sus dimensiones. A diferencia del primer modelo, las comarcas implican un nivel de mayor coordinación de los gobiernos locales, ya que lo que se crea es una agenda intermunicipal común en todas las dimensiones de la administración. Como en este caso estamos estudiando la dimensión turística, podemos sumar el aporte de Torrejón (1990), quien define a las comarcas turísticas como aquellas zonas o microrregiones en donde se asocian unidades territoriales menores que comparten micro productos turísticos naturales y/o culturales. Éstas tienen por objetivo reunir e integrar el esfuerzo de varias jurisdicciones, principalmente de las urbanas municipales.

De acuerdo a su modalidad de gestión:

1. De *gerencia autónoma*: es cuando los gobiernos locales delegan la coordinación del ente en un funcionario especialmente contratado para ello. Esta persona acompaña al consejo directivo (intendentes o presidentes comunales). A su vez esta persona puede apoyarse en un grupo de colaboradores que se dedican exclusivamente a la gestión del ente. Para ello el gobierno debe garantizar los recursos necesarios para el sostenimiento de tal estructura administrativa.
2. De *coordinación delegada*: es cuando un funcionario municipal debe responder a las necesidades de su propio municipio y, simultáneamente, velar por los intereses del conjunto de gobiernos locales, lo que es extremadamente dificultoso. Lógicamente es arduo que una sola persona vele por tantas necesidades, con lo cual se pierde la eficacia del proceso. Sumado a ello, se corre el riesgo de concentrar beneficios colectivos en un único gobierno local.

F) Corredor turístico

Una vez definido asociativismo, los modelos básicos del mismo y lo que es una comarca turística, seguimos con la definición de Corredor Turístico. Esto es indispensable para luego poder entender qué es conceptualmente el Corredor de los Andes. Para ello citamos al reconocido autor Boullon (2006) quien explica que los corredores turísticos son las vías de conexión entre las zonas, las áreas, los complejos, los centros, los conjuntos, los atractivos turísticos, los puertos de entrada

del turismo receptivo y las plazas emisoras del turismo interno, que funcionan como el elemento estructurador del espacio turístico.

Tipos de corredores turísticos:

Según este autor los corredores turísticos pueden ser clasificados de acuerdo con su función, como *corredor turístico de traslado o estancia*. El primero se refiere a la red de caminos de determinado país o región por donde se desplazan los flujos turísticos mediante el uso de determinado medio de transporte; mientras que el segundo se caracteriza por ser un corredor que promueve desplazamientos regionales de ida y vuelta, en el mismo día, a la localidad donde se da el pernocte.

El transporte, por su parte, es clasificado de acuerdo con el medio utilizado: aire, agua o tierra. El último se denomina transporte terrestre y está subdividido en ferrocarril y automovilístico (Palhares, 2001). El automovilístico tiene como vía de traslado las rutas y caminos que, dentro de la coyuntura nacional, se subdividen en federales, estatales y municipales.

Las rutas representan entonces una de las condiciones para que exista el turismo pues al interconectar ciudades, regiones, estados o países permiten una óptica regional del turismo donde las vías de acceso y circulación poseen un papel primordial en la distribución de los flujos, especialmente de aquellos que se concentran en los centros de estadía y recepción, o sea los corredores turísticos (Boullón, 2006; Pearce, 2003).

La organización de un corredor turístico de traslado depende no necesariamente del camino más rápido sino de aquellos que pasan por los mejores paisajes suponiendo que el tiempo de desplazamiento es compensado por la belleza paisajística extendiendo su influencia más allá de su propia superficie, conectando zonas, centros o áreas turísticas que por su parte poseen otras segmentaciones como establecen Bahl (2004), Beni (1998; 2006), Boullón (2006), Coriolano y Silva (2005) y Pearce (2003). No todas las localidades reúnen atractivos turísticos en cantidad suficiente para desarrollarse como centros de estancia, depende de los existentes a su alrededor, lo que les permite ampliar el abanico de opciones para la práctica de actividades turísticas (Bahl, 2004).

Boschi & Torre (2005) destacan que la principal vocación turística de la Patagonia Argentina es la contemplativa (o ecoturismo). Por ese motivo al promoverse el producto se utiliza la esfera regional (Patagonia) en vez de la municipal a fin de

compartir los beneficios causados por el flujo turístico. Por lo tanto, dicha región utiliza las rutas nacionales 258 y 40 como corredores de unión entre las diferentes áreas o centros de la región patagónica, las que se destacan como esenciales para el turismo en la región. Las rutas y los asentamientos dentro y en el borde de las áreas protegidas son fuerzas de gravitación en el desarrollo de los espacios turísticos en la zonificación turística contemplada en la planificación general de las áreas protegidas (Boschi & Torre, 2005).

Capítulo 2: Otros casos de asociativismo intermunicipal en Brasil y Argentina

En este capítulo se presentan otros casos de asociativismo intermunicipal para establecer más adelante comparaciones y puntos en común con el caso de estudio. De hecho, Campodónico, R. y Chalar, L. (2010) consideran que es esencial el conocer sobre experiencias pasadas y presentes de asociativismo en turismo para lograr mejores proyecciones. De esta manera, se busca utilizar las experiencias de otros para buscar la mayor eficacia en el modelo actual de funcionamiento del Corredor de los Andes.

En primer lugar, como se mencionó en el marco teórico, se verá como es el asociativismo en Brasil. En ese país, el asociativismo territorial tiene orígenes en la década de 1960, principalmente en la Región Sur del país (Abrucio & Sano, 2013). Hubo dos fenómenos interesantes: el florecimiento de asociaciones municipales en los tres estados del sur de Brasil y la creación, en 1961, del Banco Regional de Desarrollo del Extremo Sur (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), una organización que representaba los tres estados. Otro ejemplo de asociaciones intermunicipales ocurrió en Bauru (SP), con el Consorcio de Promoción Social (CRUZ, 2001), pero fue en los estados del sur que se creó una marca de cooperación en el ámbito local. Con el régimen militar y su enorme centralización, este fenómeno se debilitó. La tendencia asociativa se fortaleció en la década de 1980 con el trabajo de las asociaciones de municipalidades a través, por ejemplo, de la creación de Comités de Cuenca (Comitês de Bacias) en algunos estados. Además, hubo incentivos para el establecimiento e implementación de consorcios de desarrollo micro-regional y también de los vinculados a la producción de alimentos (CRUZ, 2001).

La constitución de 1988 tuvo una serie de incentivos para construir un paradigma más cooperativo y entrelazado de Federación, pero también tenía mecanismos que favorecían una descentralización más autárquica y compartimentada entre los niveles de gobierno (Abrucio & Sano, 2013). Por lo tanto, el municipalismo era a menudo un obstáculo para la cooperación. En contra de esta corriente, mayoritaria en la década de 1990, se pusieron experiencias como la Ley Orgánica de Salud, que tenía un carácter descentralizador para el gobierno municipal pero que, sin embargo, ya previa legalmente la existencia de cooperación intermunicipal. Y eso permitió una explosión de consorcios de salud en todo el país, fomentado por la coalición sanitarista y algunos gobiernos estatales, como el de Minas Gerais (Laczynski, 2012). También fue muy importante la creación del Consorcio Intermunicipal del Gran ABC (1990), que

es la experiencia más amplia y más influyente de asociativismo territorial en Brasil, generando un gran debate político sobre las nuevas formas de gobernanza en el federalismo brasileño (Abrucio & Soares, 2001). Estas dos experiencias fueron la clave de modelo para otras que ganaron impulso a partir de finales de la década de 1990 y, con más fuerza, en el comienzo del siglo 21 (Abrucio & Sano, 2013).

La trayectoria de la cooperación intergubernamental en Brasil se caracterizó entonces por la creación de numerosas formas de asociativismo entre municipios. Ellas son: consorcios públicos y privados, asociaciones de municipios, consejos de secretarios estaduais y municipales, consejos de alcaldes, arreglos productivos locales, comités de cuencas hidrográficas, coordinaciones o agencias metropolitanas, regiones integradas de desarrollo, arreglos de desarrollo de la educación o territorios de cooperación, territorios de la ciudadanía, fóruns federativos y otros. En cada una de estas formas hay políticas y/o estímulos legales de las tres esferas de gobierno para proporcionar apoyo a formas de asociativismo territorial (Abrucio & Sano, 2013)

Según estos dos últimos autores, estas formas de asociativismo territorial varían en el contenido de la cooperación, en la forma en que se organizan, en sus trayectorias y en grados de institucionalización. Los consorcios, por ejemplo, son utilizados en diferentes políticas públicas para implementarlas, resolver problemas comunes y ofrecer servicios públicos, mientras que los comités de cuencas hidrográficas son específicos para la gestión de las cuencas. Ellos varían en el número de municipios, así como algunos cuentan con la participación de los gobiernos estaduais, del gobierno federal y de organizaciones de la sociedad civil. Además, algunos de ellos se caracterizan por una trayectoria más larga, son formales y más institucionalizados, mientras que otros son aún recientes y poco institucionalizados. A partir de eso, la literatura sobre las principales formas de asociativismo intermunicipal fue sistematizada a seguir, incluyendo la descripción de sus trayectorias, características, logros y sus principales desafíos.

Si revisamos el caso de Argentina, Cravacuore (2006) realizó un extenso trabajo de investigación al respecto. El autor explica que bajo distintas denominaciones (como asociaciones de municipios, entes o consorcios intermunicipales, corredores, microrregiones y otras semejantes) se organizaron experiencias articuladas. Las mismas muestran grandes variaciones en el número y tipo de gobiernos involucrados, en sus objetivos y metas, en sus mecanismos de financiamiento y en el grado de participación otorgada a las organizaciones de la sociedad civil, por lo que resulta complejo encontrar características generalizables.

Este autor antes citado, establece que el asociativismo como estrategia de gestión local, busca superar alguna de las principales dificultades que, según él, caracterizan a los gobiernos locales en Argentina: las limitadas capacidades institucionales para dar respuesta a las nuevas demandas ciudadanas, la acotada renovación de sus administraciones y los problemas emergentes del inframunicipalismo (Cravacuore, 2006).

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto, se citan dos ejemplos de asociativismo: uno en la provincia de Córdoba: EINCOR (Ente Intercomunal para la promoción del Norte Cordobés) y otro en la provincia de Río Negro: Ente de Desarrollo de la Línea y la Región Sur.

A) Conformación y estructura del Ente Intercomunal Para La Promoción Del Norte Cordobés

En noviembre de 1994, la Provincia de Córdoba adhiere a la Ley Nacional de Zonas Francas (N° 24.331), pero sus autoridades no definen el lugar de localización de dicha Zona. Ello propició que varias ciudades de la Provincia manifestaran su interés en obtener la localización para lo cual elevaron sus proyectos; entre otras la Ciudad Capital (Bertoletti, 2006). Las zonas francas tienen como objetivo según la ley, impulsar el comercio y la actividad industrial exportadora, facilitando que, el aumento de la eficiencia y la disminución de los costos asociados a las actividades que se desarrollan en ellas, se extiendan a la inversión y al empleo. El funcionamiento de estas zonas francas tiene que ser convergente con la política comercial nacional, debiendo contribuir al crecimiento y a la competitividad de la economía e incorporarse plenamente en el proceso de integración regional.

Con el mismo objetivo, el 8 de febrero de 1995, en la ciudad de Colonia Caroya y por invitación del Intendente, Sr. Cadamuro, se reúnen intendentes y concejales de varias localidades del norte de la Provincia de Córdoba. En dicha reunión, se debatió en conjunto con asesores de un grupo de trabajo de Desarrollo de la Economía Regional del Municipio sede de la reunión. Allí surge la idea de constituir un ente intercomunal con la finalidad de realizar las gestiones que fueran necesarias tendientes a la obtención de una decisión de las autoridades competentes: la localización de la zona franca en el norte de la Provincia de Córdoba, una región económicamente deprimida.

En abril de 1995, mediante la suscripción de un acta de compromiso, localidades del norte de la provincia de Córdoba (Colonia Caroya, San José de la Dormida, Cañada de Luque, Sarmiento, Santa Elena, Villa Tulumba, Quilino, Simbolar, Villa del Totoral,

Sinsacate, San José de las Salinas, Colonia Vicente Agüero, Jesús María, Salsipuedes, Colonia Tirolesa, La Granja, Agua de Oro y Río Cevallos) solicitan a la provincia la zona franca. Este acto puede considerarse como el antecedente directo de la constitución formal del EINCOR (Ente Intercomunal del Norte de Córdoba).

Así se integra formalmente, mediante acta constitutiva, suscripta en Villa Tulumba el 30 de junio de 1995. A partir de allí, se suceden: la creación de una mesa directiva con funciones ejecutivas, compuesta por intendentes y jefes comunales representantes de los distintos departamentos, se designan asesores encargados de trabajar en la constitución legal del ente y la redacción de un estatuto.

Según su estatuto, el ente intercomunal del norte de Córdoba, funciona en el ámbito o jurisdicción territorial de las municipalidades y comunas que lo integran como persona de derecho público, organizada como entidad autárquica, independiente de cada uno de los municipios y comunas que la componen, con capacidad para actuar pública y privadamente, en base a lo establecido en la Constitución de la provincia de Córdoba (Art. 190), Ley orgánica municipal y demás leyes vigentes en la materia. (Art. 1° del Estatuto).

Por estatuto, la misión del EINCOR es:

“(...) promover y lograr el desarrollo económico, cultural, social, turístico, etc. de toda la región norte de la provincia, fundado en el respeto y reconocimiento de todas y cada una de las características, tradiciones, costumbres, estilos de vida, etc. propio de cada una de las zonas en que se ubican los municipios y comunas integrantes del Ente, con el fin de propender a la integración regional que permita la consecución del objetivo propuesto”

(Artículo 1. Estatuto EINCOR, 1996)

En su Estatuto, el EINCOR propone como objetivos (entre otros):

- Coordinar todo tipo de actividad intercomunal que tenga relación con las funciones que deban cumplir los municipios y comunas miembros.
- Promover la colaboración entre los distintos municipios y comunas miembros.
- Realizar todo tipo de actividad, gestión, tareas, etc. que fueren necesarias tendientes a lograr el cumplimiento por cada municipio o comuna miembro de las funciones que la Constitución nacional, la Constitución provincial de Córdoba, la Ley orgánica municipal N° 8.102 y eventualmente las cartas

orgánicas municipales hubieran otorgado a los municipios y comunas miembros.

- Mantener permanente vigilancia respecto de las condiciones ambientales de la región y armonizar la política que se determine con la provincial y nacional.
- Propender a la radicación de actividades comerciales, industriales, de servicios y artesanales, como así también las destinadas a la investigación y la innovación tecnológica destinadas a una óptima captación, penetración y afianzamiento en los mercados internos y externos.

Estructura

EINCOR está conformado por órganos establecidos por estatuto y por órganos no incluidos en él.

1) Órganos establecidos por estatuto

a. Asamblea de municipios y comunas

Está integrada por los representantes de los municipios y comunas miembros del ente (Art6°). Para ser miembro del ente se requiere la ordenanza municipal de adhesión. La representación del municipio o comuna es ejercida por el respectivo Intendente municipal o presidente de comuna. La asamblea puede reunirse con carácter ordinario o extraordinario.

b. Comisión directiva

Está integrada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un Tesorero, dos vocales titulares y un vocal suplente, son elegidos por la asamblea con mandato por un año y se admite la reelección. Para la elección se siguen como criterios: representación de los departamentos integrantes, equilibrio de fuerzas político-partidarias y participación en igualdad entre municipios y comunas.

c. Comisión fiscalizadora

Está constituida por un presidente y dos vocales titulares y tres miembros suplentes, elegidos también por la asamblea. El mandato tiene vigencia por el término de un año y pueden ser reelectos sólo por un nuevo periodo consecutivo.

2) Órganos no incluidos

a. Comisiones de trabajo

Mediante la creación de distintas comisiones de trabajo, el EINCOR lleva adelante proyectos o aborda problemáticas pertenecientes a áreas temáticas diversas. Dichas comisiones se integran por las personas que se consideran más idóneas de acuerdo al objetivo perseguido.

Entre las más activas se halla la comisión de salud, integrada en su inicio por cuatro intendentes médicos. Desde esta comisión se lleva adelante la compra comunitaria de medicamentos, gestiones con otros estamentos de gobierno, así como todo lo relacionado con el medio ambiente.

La comisión de gerentes de pueblo se ocupa principalmente de abastecer el mercado regional EINCOR que se encuentra en la Ciudad de Córdoba, promover las producciones regionales, ofrecer gerenciamiento a pueblos cercanos al suyo que no lo posea, organizar uniones productivas, etc. No reciben remuneración, sólo una compensación por parte de su municipio por gastos de traslado y una comisión sobre las ventas que logran efectuar a través del mercado.

Así se puso en funcionamiento un mercado regional en un predio cedido a estos fines por la municipalidad de Córdoba, en la ciudad capital. Aquí se exponen y venden artesanías de todo tipo, comestibles, textiles, cestería, etc. y productos de micro emprendimientos de toda la región del EINCOR. Es un autoservicio atendido por estudiantes del norte de Córdoba en el cual realizan pasantías de 20 hs. semanales. Del mismo se benefician unos cien emprendedores, que van cambiando a medida que crecen o se independizan.

b. Coordinación general

La coordinación general del ente se encarga de organizar y articular todas las actividades del mismo. Estas funciones son desempeñadas por una persona que cuenta además con el auxilio de dos asistentes con funciones de secretariado y una contadora.

c. Asesorías

Existe en el EINCOR un cuerpo de asesores en distintas áreas temáticas (legal, económica, técnica, etc.). Estas personas participan de las reuniones

de comisión directiva y de las reuniones de comisiones, prestando el asesoramiento en las áreas de su competencia.

Fortalezas y debilidades

El autor Bressan (2001) consideró para el siguiente análisis, a las fortalezas como aquellos factores presentes en la organización que potencian la posibilidad de aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas que ofrece el contexto en el cual la entidad se halla inserta. Es así que se identifica:

1. *Ausencia de predominio de un actor dominante:* El EINCOR reúne sólo municipios y comunas y, al parecer, en igualdad de condiciones, en cuanto a las oportunidades de participación. La ausencia en este ente intermunicipal de lo que podríamos denominar “actor dominante”, favorece la cooperación y verdadera integración de los miembros. Si bien existen liderazgos -algo que por otra parte es necesario en toda organización- en el caso del EINCOR éstos no se fundan en grandes asimetrías de poder o recursos, sino en diferentes capacidades y predisposición para generar y gestionar proyectos.
2. *Presencia en los medios:* La constante presencia del EINCOR y sus actividades en importantes medios de comunicación de la provincia, lo convierten, hacia afuera, en un actor a ser considerado y le otorga una existencia distinta a la de sus miembros en forma individual.
3. *Organización del trabajo:* La organización del trabajo a través de una estructura flexible permite una operatividad mayor y, por ende, la concreción de proyectos. La formación de comisiones ad hoc (la formación de equipos de trabajo para el logro de objetivos particulares), es un acierto en un contexto caracterizado por la incertidumbre y posibilita respuestas más efectivas a nuevas cuestiones que puedan surgir. Además, reviste importancia en el sistema de organización del trabajo de este organismo intermunicipal, la figura de la coordinación general, encargada de articular y compatibilizar las distintas unidades de trabajo entre sí y la relación con los municipios y comunas miembros, aspectos imprescindibles si se tiene en cuenta la dimensión geográfica y numérica del EINCOR.

Como debilidades el autor tomó a todos aquellos aspectos de la organización que le restan posibilidades de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Se trata sin embargo, de factores sobre los cuales la misma organización puede actuar y eliminar.

1. *Falta de planificación:* Como se ha manifestado anteriormente, el EINCOR no posee un “sistema de planificación”, es decir que, como organización, no ha elaborado un plan de acción que sea coherente a los fines de la consecución de los objetivos perseguidos. Su accionar, más bien, consiste en tratar de dar respuestas a demandas que se presentan, o sea, aquellas que llegan al EINCOR y a quienes tienen la posibilidad de tomar las decisiones dentro de él o de responder a situaciones coyunturales. Cuando no se trata de responder a demandas o situaciones coyunturales, las iniciativas consisten en el aprovechamiento de oportunidades que se van presentando. La no integración de proyectos, planes y programas en un sistema de planificación general es un factor que limita la capacidad del ente para conseguir los ambiciosos objetivos propuestos.
2. *Falta de información sistematizada:* Los municipios y comunas que reúne el EINCOR son muy distintos entre sí, por lo cual es aún mayor la necesidad de tener un conocimiento de la realidad de cada uno para poder actuar sobre ella. Entonces, a la falta de una planificación sistemática se suma este otro factor que es insumo de la primera: el conocimiento asistemático de la realidad sobre la cual el ente pretende trabajar y, en lo posible, cambiar.
3. *Escasa capacidad técnica:* La escasa capacidad técnica a la hora de formular proyectos es un factor que opera limitando las potencialidades de esta organización.
4. *Grandes disparidades al interior:* Una organización agrupa los esfuerzos de los miembros y los canaliza de manera tal que garantice la satisfacción de determinadas necesidades comunes. Es difícil, analizando la composición de este ente intercomunal, pensar en una consolidación de su existencia como organización, tal cual como hoy se halla conformada. Ello se explica a partir de las importantes diferencias que es posible encontrar entre sus miembros en cuanto a las realidades socio-económicas, ambientales, geográficas, históricas, etc., que presentan. En algunos casos se percibe que los municipios “adhieren a la idea de la cooperación intermunicipal” a través de su integración al EINCOR pero, en realidad, no existe concordancia en los objetivos esenciales del ente, precisamente por presentar una realidad bastante disímil con las realidades y razones que impulsaron originalmente a asociarse a ciertas localidades en la convicción de que la cooperación podría ser la respuesta a problemas comunes y de larga data.
5. *Escasa articulación de actores sociales:* La conformación de espacios regionales exige un proceso de construcción social y política de los actores

sociales, estatales y no estatales, presentes en ellos. En el caso del EINCOR se da más bien un proceso de sumatoria de voluntades políticas y no un verdadero proceso de construcción social del espacio regional conformado. La escasa intervención de actores regionales constatada, sumada a la heterogeneidad observada al interior del EINCOR (que se explicita en el ítem anterior) probablemente le reste fuerzas y permanencia en el tiempo a la iniciativa.

B) Conformación y estructura del Ente de Desarrollo de la Línea y la Región Sur

El ente de desarrollo de la línea y la región sur, de ahora en adelante EDLRS, es una supra municipalidad que data de 1995. Nació con la finalidad de revertir el proceso de marginación de esta región, la más postergada de la provincia de Río Negro. Esta marginalización se puede ver en la desertificación por sobrepastoreo y desmonte; prácticas de manejo de las majadas no adecuados; mecanismos de comercialización perjudiciales para el productor; limitada incorporación de tecnologías apropiadas; gran número de productores con predios pequeños y pocos animales; abundancia de depredadores naturales como el zorro y el puma; y daños producidos por cíclicos fenómenos climáticos, como sequías prolongadas, lluvias torrenciales, intensos fríos y lluvia de cenizas, entre otros.

El accionar del EDLRS se extiende en un vasto territorio árido de 115.000 km habitado por menos de cuarenta mil personas que se dedican mayoritariamente a la ganadería ovina extensiva, con alta proporción de minifundistas. La situación social es compleja, desarrollándose un modo de vida que responde a patrones culturales, étnicos, políticos particulares, con una alta proporción de población aborígen.

A su vez, el maniobrar del EDLRS es reconocida porque ha logrado mejorar los rindes productivos, el acceso al financiamiento, la formación en oficios, la ejecución de proyectos productivos y la educación ambiental, entre otras cosas, trabajando de manera articulada con organismos públicos de diferentes niveles, las instituciones de ciencia y tecnología, la comunidad educativa y los productores rurales. Está integrada por las municipalidades de Pilcaniyeu, Ñorquinco, Comallo, Ingeniero Jacobacci, Maquinchao, Los Menucos, Sierra Colorada, Ministro Ramos Mexía y Valcheta más veintinueve comisiones de fomento: Aguada Cecilio, Aguada de Guerra, Aguada Guzmán, Arroyo Los Berros, Arroyo Ventana, Cerro Policía, Cona Niyeu, Clemente Onelli, Chipauquil, Colan Conhue, Comicó, Dina Huapi, El Caín, El Cuy, Laguna Blanca, Manuel Choique, Mengué, Nahuel Niyeu, Naupa Huen, Ojos de Agua, Paso

Flores, Prahuaniqueu, Pilquiniyeu, Pilquiniyeu del Limay, Treneta, Río Chico, Sierra Pailemán, Villa Llanquin y Yaminue.

El proyecto integrado de Pilquiniyeu del Limay desarrollado entre 1987 y 1993 instaló la importancia de dar tratamiento a esta temática regional. Esta idea fue abordada en un taller realizado en San Carlos de Bariloche en 1991 bajo el título "Manejo de recursos productivos, minifundios y región", donde se reconoció la necesidad de dar tratamiento integral a la problemática de la Línea Sur a partir del funcionamiento coordinado de sus instituciones. Para ello se creó una Comisión Intergubernamental mediante la Ley N° 2.516, conformada por el ejecutivo y legislativo provinciales, los gobiernos locales y la comunidad, que tomó el proyecto de creación del "Ente de Desarrollo de la Región Sur"- que la Constitución Provincial de Río Negro reformada en el año 1987 en su artículo 110 ya postulaba-, haciéndose cargo de su organización.

Estructura

La dirección y administración está a cargo de un directorio conformado por un presidente -elegido por el gobierno provincial-, y por vocales: los intendentes y un representante por los concejos deliberantes de los distintos gobiernos locales; un representante por las comisiones de fomento de cada departamento, elegido entre sus responsables; uno por el consorcio para el desarrollo regional; uno por el Ministerio de Producción rionegrino; y dos diputados designados por la Legislatura Provincial.

Parte de la comisión Intergubernamental, pasó a ser el órgano consultivo dentro de la estructura del Ente, sancionando para ello una nueva normativa, la Ley N° 2.583. El ente se definió como organismo autárquico de derecho público.

La formalización ocurrió en 1995, cuando comenzó a funcionar. Sus recursos son transferidos por el gobierno provincial: de acuerdo a la Ley, debería ser el 2,5% del presupuesto provincial, pero las mismas no son enviadas en esa proporción debido al mantenimiento de la Ley de emergencia económica N° 2.181 y sus modificatorias. El presupuesto es destinado al pago de los salarios de los quince técnicos, del personal administrativo, del presidente y los gastos corrientes de funcionamiento.

Su funcionamiento pone en tensión la dinámica intermunicipal: los intendentes, que pueden direccionar políticamente su accionar, se encuentran en la disyuntiva de pensar individualmente para obtener fondos provinciales o aunar esfuerzos bajo la entidad. Pero la dependencia económica generalmente determina la subordinación política y la capacidad de acción que ésta quiere otorgarle para las acciones en el

territorio, aunque el ente sí suele resolver con algún éxito las cuestiones que el gobierno provincial no logra por su lejanía territorial.

Fortalezas y debilidades

Seguiremos nuevamente la definición del autor Bressan (2001) para el análisis de fortalezas como aquellos factores presentes en la organización que potencian la posibilidad de aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas que ofrece el contexto en el cual la entidad se halla inserta. Es así que se identifica:

1. *Participación del actor local:* Según el relegamiento de la Región Sur en muchos aspectos, se procura la participación de sus habitantes para definir su desarrollo integral en base a la atención de la economía, la cultura y la problemática social, surgiendo propuestas de trabajo, proyectos, actividades y programas que la institución Ente Región Sur toma para la aplicación en su jurisdicción.
2. *Elementos de identidad local respetados y promovidos:* En lo que respecta a la cultural de la región, desde el mismo inicio de sus funciones, el Ente para el Desarrollo de la Línea y Región Sur ha dado su apoyo a las diversas propuestas de iniciativa local y regional, incluyendo fiestas populares, jornadas, talleres y encuentros de referentes de todas la vertientes que se expresan en su jurisdicción, e incluso proponiendo temáticas nuevas que puedan despertar interés en la población.
3. *Fomento del asociativismo:* El programa “Identidades Productivas”, se realiza en Los Menucos y cuenta con el apoyo del Municipio local y el Ente de Desarrollo de la Línea y Región Sur. Dicho plan, fomenta la creatividad de colectivos sociales integrados por artesanos, diseñadores, artistas visuales y pequeños productores, que desean potenciar su proyecto individual en la interrelación con otros. De este modo, Identidades Productivas potencia el desarrollo de la cultura local y promueve una nueva configuración del tejido socio productivo, atendiendo a los particulares escenarios del país. Sus objetivos son impulsar las economías regionales, fomentar la inclusión social y laboral, apoyar y fortalecer proyectos productivos, re significar la importancia de la diversidad cultural y facilitar el tendido de redes entre los ciudadanos.
4. *Representatividad:* Como hemos mencionado anteriormente, el ente aúna los municipios y comisiones de fomento del 60% del territorio de la provincia de Río Negro, con lo cual estamos frente a un ente con una representatividad pulsante ante el gobierno provincial.

Reiteradamente, recordamos que el autor tomó a las debilidades como a todos aquellos aspectos de la organización que le restan posibilidades de aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Sin embargo, hablamos de factores sobre los cuales la misma organización puede actuar y eliminar.

1. *Falta de un sistema de información y comunicación central:* Una de las características de la región está dada por las distancias existentes, la baja densidad de población, las condiciones de caminos y rutas lo que se traduce en una región donde la comunicación es uno de los problemas que merecen especial atención. La región en la que este ente tiene injerencia, es un extenso territorio que ocupa el 60% de la superficie provincial, con los centros más poblados distribuidos a lo largo de la ruta 23 y con poblados menores que forman la población rural. Esta diversidad de públicos destinatarios y de actores e instituciones involucradas hace que la comunicación intermunicipal y comunal deba ser analizada y discutida al interior de la organización para establecer un mecanismo eficiente.
2. *Diversidad de actores:* Así como representar al 60% de territorio de la provincia de Río Negro le representa una fortaleza para con el gobierno provincial, es a su vez una debilidad. Esto es así porque al tener un territorio tan extenso para aunar criterios de desarrollo, cuesta más mantener o elaborar propuestas de desarrollo estandarizadas, se debe apuntar a una regionalización interna mayor, a fines de poder asociar los municipios y comunas con problemáticas similares.

Capítulo 3: Corredor de los Andes-Patagonia Argentina

A lo largo del siguiente capítulo, se presenta la caracterización del producto Corredor de los Andes, habiéndose previamente comentado los antecedentes del mismo para darle un contexto y una definición. A su vez, se delimita geográficamente el objeto de estudio, mencionando sus accesos y su oferta turística junto con sus atractivos naturales. Como cualquier producto turístico, no podemos soslayar la identidad cultural del Corredor de los Andes, la cual se enuncia también, en este apartado. Por último, se verá el actual modelo de gestión junto con su visión, misión y objetivos.

A) Antecedentes

El Corredor de los Andes se encuentra ubicado en el suroeste argentino y abarca 11 municipios de 2 provincias distintas. Una es Río Negro y la otra, es la vecina provincia de Chubut. Este corredor tiene antecedentes desde el año 2004 hasta su efectiva creación mediante la firma del acta constitutiva en el 2018. Principalmente, fueron ideadores y gestores del mismo, el actual presidente de la Cámara de turismo de Chubut, Miguel Sosa, el ex director de producción de Lago Puelo y actual secretario del corredor, Walter Sepúlveda, y el ex secretario de turismo de Esquel, Mariano Riquelme. También se debe destacar las labores del ex secretario de turismo de Trevelin, Víctor Yáñez, y la participación del director creativo de la empresa "Aire life" Nahuel Alonso.

Resulta un dato no menor, tener en cuenta que el 90% de los ideadores, si bien estaban a cargo de un puesto público, pertenecían (y pertenecen actualmente), al sector privado con emprendimientos en la zona.

La idea nace durante la Expo Patagonia en el 2004, una exposición donde participaban todas las provincias patagónicas pero que, con el cambio de gobierno político, se dejó de realizar.¹ En el mismo había un stand auspiciado por guardaparques, con exposición de material escenográfico. El mismo mostraba la unión de Bariloche, Villa la Angostura y San Martín de los Andes, es decir, Río Negro y Neuquén. Esta propuesta se llamaba "tres parques, siete lagos"; Nahuel Huapi, Arrayanes y Lanín más los 7 lagos, uniendo los circuitos de todos esos municipios sin denotar diferencia provincial alguna. La administración pública que había en ese

¹ (Miguel Sosa) 10/07/2021, presidente de la Cámara de Turismo de Chubut Comunicación personal. VER ANEXO

momento con parques nacionales no le dieron continuidad, y el producto cayó en el olvido.

Fue entonces que, de regreso a sus localidades, Miguel Sosa en coparticipación con el intendente de aquel entonces de Lago Puelo, Augusto Sánchez, diseñaron un esquema inicial donde participarían en principio Lago Puelo, El Hoyo, Maitén, Cholila y Epuyen. La idea inicial buscaba aunar y potenciar en una misma oferta los atractivos turísticos que cada localidad poseía y que, dada la cercanía física entre lugar y lugar, se podrían recorrer en conjunto sin mayores inconvenientes. Solo por mencionar algunos, en el Maitén esta la trochita, en El Hoyo Puerto Patriada, en Lago Puelo el parque nacional homónimo, Cholila con sus circuitos de trekking y pesca y en Epuyen otro lago homónimo.

La idea prosperó gracias a la participación de los intendentes de las localidades mencionadas previamente y se firma un primer convenio en el año 2006. En el mismo los 5 Intendentes que declaraban en sus normativas, que la promoción turística de estas cinco localidades iba a ser en forma conjunta. Si bien se firma bajo acta que este incipiente corredor será de interés turístico, no bastaba con solo un documento, sino que, aparte de ello, había que promoverlo, difundirlo, crear material gráfico, etc. Es decir, faltaba el trabajo en sí mismo.

A la par del avance de la gestación del corredor, es importante comentar sobre el avance en la conformación del sector privado organizado en asociaciones sin fines de lucro como cámaras, agrupaciones, entre otras.

El sector privado de Chubut no estaba organizado provincialmente en absoluto. Había una cámara de agentes de viaje, una cámara de administración hotelera en Esquel, en Trelew, en Comodoro, en Puerto Madryn y una asociación de buzos. Todos ellos pujaban sus intereses por separado. Esto fue así hasta la llegada de un gran referente comercial de desarrollo turístico de la Patagonia, Willie Pats, quien marcó el camino de la búsqueda de objetivos en común. Estimulados por la fuerza y el poder de presencia de otras agrupaciones similares, se decide la creación de la Cámara de turismo de la provincia de Chubut en 2013. La misma reunió todas las instituciones que tienen personería jurídica de la industria en la provincia: Asociación de guías (de montaña y turísticos), asociación de balleneros, asociación de turismo LGTB, transportistas (incluso Aerolíneas argentinas), agencieros de viaje, etc.

Este breve paréntesis sobre la creación de la Cámara de turismo de Chubut viene al caso de los antecedentes de la creación del corredor porque las mismas fortalezas del

sector privado, hacen que hoy, el corredor no quede en el olvido. Solo por mencionar un ejemplo, se crearon dos agrupaciones privadas GESTUR (Grupo Empresario de Servicios Turísticos) y ASEET Corredor de los Andes (Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas) que vela por los intereses turísticos de la zona. Si bien el gobierno político puede cambiar sus políticas y prioridades (o de partidos políticos cada 2-4 años), no debemos olvidar que quienes poseen un capital de riesgo invertido en la actividad turística de las 11 localidades, es el sector privado. Es por ello que el énfasis del privado es tan fuerte en cualquier modelo de proyecto turístico por ser los principales interesados.

Volviendo a la gestación de este corredor, cabe mencionar que la zona sur del mismo, generalmente tendían a menospreciar al turismo proveniente de la región del parque nacional Los Alerces (Esquel), Trevelin y Corcovado, ya que apuntaban a atraer público desde Rawson, Comodoro, o Buenos Aires a través del aeropuerto de Esquel. Por otro lado, la zona norte siempre apuntó a buscar visitantes que entraban por el aeropuerto de Bariloche. No es sino hasta la unión del sector privado provincial que ambos entendieron que podían buscar un criterio en común.

Ese criterio en común, se encontró entendiendo que, un turista que desconoce los límites y fronteras, naturalmente recorre la zona de punta a punta por la cercanía geográfica de las localidades. Fue entonces que comprendieron que, si ya el corredor era tácitamente elegido por los turistas, si se trabajaba en conjunto estarían instaurando un producto exitoso y crearían una sinergia (la suma del todo es mayor que las fuerzas individuales).

Fue así que el presidente de la Cámara de Turismo de Chubut, Miguel Sosa, en conjunto con el ex secretario de producción de Lago Puelo, Walter Sepúlveda, dos de los padres creadores del corredor, fueron secretario por secretario, intendente por intendente, convenciendo y dando a buenas la idea de conformar un corredor más extenso que abarque desde el comisionado de fomento El Manso en Río Negro hasta la localidad del Corcovado en Chubut. En el medio surgieron muchas pujas internas por la participación, en especial el caso de El Bolsón (Río Negro).

El caso de la adhesión de esta última localidad al corredor, atrajo consigo muchas resistencias por parte de las localidades de Chubut, así como mismo de El Bolsón. Esta localidad, a diferencia de las otras, llevaba ya un desarrollo turístico superior a los demás (con la excepción de Esquel). Era un pueblo que atraía naturalmente turistas sin ni siquiera tener a la actividad turística dentro de las políticas públicas del gobierno de turno (que principalmente se enfocaba en la agricultura y la producción de lúpulo,

frutas finas, entre otros). Este desarrollo sin control que traía El Bolsón, generó durante muchos años (y hasta el día de hoy) mucho recelo de las localidades vecinas, puesto que era el centro de distribución de la Comarca Andina del Paralelo 42.

Resulta confuso entender ese recelo al desarrollo turístico de El Bolsón ya que, si bien el turista pernocta más frecuentemente en esa ciudad, durante el día se transporta y consume atractivos de toda la comarca, como parques nacionales, gastronomía, atractivos de renombre como El Laberinto Patagonia, Puerto Patriada y el Desemboque en Lago Puelo, (solo por mencionar alguna de las tantas). Con esto se busca explicar que, el turista consume un corredor y no un destino en particular. Por ello, el gasto se derrama directa, indirecta e inducidamente en todos los sectores de todas las localidades cercanas. Sin embargo, muchos pobladores e incluso figuras políticas parecen no entenderlo, lo cual genera un posible tema de investigación y desarrollo a futuro.

La falta de concientización sobre los efectos de la actividad turística en la comarca, atrae consigo esta ignorancia que se demuestra en forma de recelos por el desarrollo turístico de El Bolsón. Si bien con el paso de los años este sentir comunitario fue mermando, no cesó de existir y sigue presente en muchos al día de la fecha.

Por otro lado, es real también, el entrecruce de los egos de todos los gobernantes de cada localidad, pujando para que la suya sea la más importante. En el caso de El Bolsón, recién estaba naciendo las incipientes primeras políticas turísticas bajo el mando de la entonces secretaria de turismo, Cristal Gutiérrez. En el año 2009 surge el concepto de “Bolsón Bienestar”, y surge a raíz de un estudio que trae el Ministerio de la Provincia (donde se contratan dos consultoras españolas que hacen un diagnóstico para todo Río Negro), cuyos resultados fueron que a Bariloche le hacía falta un centro de convenciones para instalarse en el rubro homónimo, y que Bolsón tenía un potencial muy grande para lo que era turismo de bienestar. A partir de eso, se empieza a trabajar en diferentes propuestas. Fue entonces que surge “El Bolsón es estar bien” y “El Bolsón Bienestar”. A la par de ello se les comenta de la idea de sumarse a un corredor de 11 municipios, pero, ¿Cómo sumarse y participar sin borrar ni opacar la naciente identidad de Bolsón Bienestar?

Este resulta de un ejemplo de cómo juntar 11 Intendentes de distintos partidos políticos y lograr que confiaran y apuesten en este proyecto bi-provincial, fue realmente un logro a destacar del equipo creador.

Finalmente, el 29 de octubre del 2018, todos los secretarios y directores de turismo con sus respectivos intendentes, en un acto que se hizo en la casa del bicentenario de El Bolsón, logran conformar un documento en donde se estableció la difusión y promoción turística conjunta del corredor de los Andes. Se contó con la presencia de la que es la actual gobernadora de Río Negro, Arabela Carreras (en ese entonces era ministra de turismo provincial) y con la presencia del ministro de turismo de Chubut Néstor García.

Si bien el documento se firma en el 2018 no es hasta un año después, el 8 de octubre de 2019, que se lanza oficialmente al mundo este corredor en la Feria Internacional de Turismo de América Latina (FIT 2019). Para llegar a la misma con material gráfico y publicitario, el entonces secretario de turismo de Esquel, Lic. Mariano Riquelme, elaboró un proyecto sobre el Corredor de los Andes que fue elevado a ambos Consejos Federales de Inversiones (CFI de Río Negro y CFI de Chubut) solicitando apoyo financiero. Gracias al apoyo y la puja de los intendentes se aprobó el mismo y se contrata a la empresa "Aire Life", cuyo director es Nahuel Alonso, para que elabore material fotográfico e incluso hasta una app que dirija a los turistas por su recorrido.

En el medio de todo ello, los procesos burocráticos le dejaron poco margen de tiempo a Nahuel para que realice todo el proyecto y la marca propia. Otro factor no menor que dilato los tiempos, fue el cambio de administración en 2019. Esto significó casi empezar de nuevo, ya que había que explicar todo de nuevo a los recientemente incorporados intendentes y secretarios de turismo. Una constante en todos estos cambios políticos, fue la pérdida de información entre pasaje de mandos y también la falta de interés por continuar el proyecto. Llevo tiempo que los nuevos comprendieran la importancia y la singularidad de este primer proyecto asociativo bi-provincial.

Muchas asperezas se tuvieron que limar entre municipios para ponerse nuevamente de acuerdo y más aún, cuando Nahuel envía el video que profesionalmente realizó sobre el corredor. Muchos sostuvieron la misma crítica; "su municipio no era correcta y totalmente representado", y esto atrajo mucho malestar. Reiteradamente hubo que explicar y comprender que lo que se estaba representando no eran sus localidades individualmente, sino todo un conjunto como un mismo destino. En el mismo se muestran las cuatro estaciones del año con un video distinto.

Comprensiblemente, debido a las razones previamente explicadas (tiempos burocráticos, cambio de gobierno, etc.), el material se tuvo que, obligatoriamente, realizar con muy poco tiempo de producción. La filmación se ejecutó entre fines de

agosto y septiembre 2019, para ser lanzado en octubre del mismo año en la FIT Buenos Aires.

No obstante, a ello, el corredor generó un impacto mediático gigantesco y casi instantáneo, puesto que no solo vendía un producto de naturaleza totalmente completo, sino que era el primer proyecto bi-provincial asociativo en la Argentina. No solo unieron 11 intendentes de distintos colores políticos, sino que se logró unir a dos provincias en una mesa de trabajo. Incluso Miguel Sosa, tuvo la oportunidad de hacerle llegar personalmente al entonces ministro de turismo de la nación Lic. Gustavo Santos, quien enfáticamente demostró su completo apoyo a esta “nueva marca Patagonia” como la llamó.

Una de las grandes preocupaciones del sector privado, es la falta de interés de los nuevos gobernantes que van cambiando cada 4 años (o menos). Este producto fue totalmente apropiado por los locales de los 11 municipios al verse envueltos bajo un mismo nombre, un recorrido que tácitamente ya estaba creado.

Fue entonces que la Cámara de turismo de Chubut plantea el desafío de cómo lograr que este proyecto pueda trascender en el tiempo. Buscaron que sea una política de estado, que se establezca un interés declarado que perdure en el tiempo más allá del funcionario de turno. Además, el financiamiento por desembolso único de ambos CFI no era un modelo de financiamiento práctico que sirva al propósito del corredor. Por ello, entre cámaras privadas se plantea un nuevo desafío, la creación de un ente mixto autárquico.

Este ente debe ser mixto ya que una parte no funciona sin la otra. Es una condición *sin ecua non* que para que el producto prospere, se trabaje de manera mancomunada. El sector público tiene la facultad de auditar, fiscalizar, proponer, normar y darles formato a los productos y regular las actividades. Pero, el sector privado, tiene la facultad indelegable de la comercialización, difusión de los productos turísticos y velar por que el producto prospere en el tiempo.

Solo por mencionar un ejemplo, en Chubut, si bien en 2019 hubo una reelección del mismo partido político y se logró darle continuidad al proyecto, hubo dos ministros que pasaron en un corto periodo de tiempo (una fue Cecilia Torrejón que duro tres meses y después vino Herman Müller que duró un año aproximadamente). Claramente la preocupación del privado por la continuidad es válida Por ello, no hay evento que el ministerio de Turismo de la Provincia de Chubut realice sin la presencia y/o participación del privado.

Por otro lado, el actual modelo de gestión de este corredor, cuya única financiación fue el desembolso provincial de Rio Negro y Chubut a la empresa Aire Life, atrajo consigo otro inconveniente. La falta de unificación y de responsables a cargo de las áreas fundamentales de una organización turística, dejó a su director, Nahuel Alonso con solo con un pago parcial por su trabajo realizado. Ante la falta de respuesta y de soluciones, Nahuel desistió de seguir trabajando para el corredor dejando a medias los avances en materia de elementos publicitario.

B) Caracterización del Producto Corredor de los Andes

Contexto y definición

El Corredor de los Andes nace como el primer proyecto asociativo de la Patagonia, que reúne a 11 municipios comprendidos en dos provincias (Rio Negro y Chubut), con el objetivo de crear, desde la diversidad, un producto único. El corredor es un espacio de construcción colectiva, donde las partes refuerzan y otorgan los matices al todo. El esquema asociativo facilita a los municipios la adopción de nuevas oportunidades de competitividad por integración de intereses.

Sus 11 localidades tienen diferentes grados de desarrollo, tanto en Infraestructura como en servicios. Sin embargo, todas tienen al turismo como una de sus principales actividades económicas y generadoras de empleo.

El proyecto del Corredor de los Andes apunta ser un inicio de ruta para el desarrollo turístico de la región como producto turístico asociativo, aprovechando la diversidad geográfica y de servicios con el fin de posicionarse como producto turístico único en la Argentina. Siguiendo los lineamientos definidos en este proyecto mencionado, los municipios deberían trabajar de manera conjunta sobre estos cimientos para el desarrollo y la comercialización del Corredor de los Andes como producto turístico asociativo y mejorarlo constantemente.

Delimitación geográfica del corredor

El Corredor de los Andes se extiende a lo largo de unos 300 kilómetros, en cuyo trayecto se unen 9 localidades de la cordillera chubutense y 2 de la rionegrina, empezando por las nacientes del Manso sobre el Lago Steffen y terminando en el valle del Rio Corcovado. Está conectada al resto del país por los aeropuertos de las dos ciudades cercanas, Bariloche y Esquel, y puede ser recorrida casi en su totalidad teniendo a la Ruta Nacional 40 como eje.



Imagen 1: Municipios que conforman el Corredor de los Andes y accesos terrestres y aéreos.

Fuente: "Manual de producto del Corredor de los Andes", Nahuel Alonso. (2019)

El corredor es una región de la Patagonia, donde confluyen los parques nacionales Nahuel Huapi, Lago Puelo y Los Alerces, rodeados por montañas, bosques, lagos y ríos que delinear el paisaje ideal para el descanso combinado con la aventura. Desde los Andes hasta la estepa, cuenta con un enorme caudal de recursos naturales y una

infinita oferta de actividades que incluyen rafting, pesca, kayak, cabalgatas, trekking, esquí y escalada. por mencionar algunas.

La cercanía entre sus pueblos, la infinita oferta de alojamiento, actividades, festividades y la accesibilidad para llevar a cabo su recorrido desde diferentes puntos de partida, hacen del Corredor de los Andes un destino con enorme potencial.

Accesos

1. Accesos nacionales terrestres:
 - a. Desde el norte, a través de la Ruta Nacional 40 (hacia El Manso).
 - b. Desde el este, a través de la Ruta Provincial 6 (hacia El Maitén y Ruta Nacional 25 (hacia Esquel), Ruta Nacional 26.
 - c. Desde el oeste, a través de la Ruta Nacional 259 (hacia Trevelin).
 - d. Desde el sur, a través de la Ruta Nacional 40.
2. Accesos internacionales terrestres:
 - a. Paso Internacional Río Manso (localidad más cercana: - Paso Internacional Río Puelo (localidad más cercana: Lago Puelo y El Manso).
 - b. Paso Internacional Río Futaleufú (localidad más cercana: Trevelin).
 - c. Paso Internacional Río Encuentro (localidad más cercana: Corcovado).
3. Accesos aéreos:
 - a. Aeropuerto Internacional teniente Luis Candelaria (Bariloche).
 - b. Aeropuerto Internacional Brigadier General Antonio Parodi (Esquel).

Oferta turística del corredor

El Corredor de los Andes es una región con una diversidad tanto natural y cultural donde los paisajes y la naturaleza son el mayor atractivo. Esta zona se destaca por el silencio, la pureza y un entorno natural único en el mundo. En total el corredor cuenta con 6601 plazas y 40 Km de pistas de ski.

Es un destino de vacaciones para todo el año, con una amplia gama de actividades y alojamiento. Desde caminatas y senderos de trekking para todos los niveles en verano y otoño, hasta sky en invierno y una oferta de servicios de bienestar para todo el año.

En verano ofrece senderos para los amantes de las caminatas y del trekking en paisajes de montaña, valle o estepa. En otoño, una paleta de colores de rojo, naranja, amarillo y marrón reviste el paisaje en una pintura única. Respirar el aire fresco durante un paseo, un recorrido en bicicleta o a caballo. En invierno, esquiar o disfrutar

de la nieve durante un paseo en moto de nieve o a caballo o relajarse en una pileta climatizada de un centro de bienestar. En primavera, ir a pescar en los lagos fríos ricos en salmones.

Atractivos naturales

La naturaleza está siempre presente en el Corredor de los Andes. Comprende tres parques nacionales (Nahuel Huapi, Lago Puelo y Los Alerces) y 27 reservas naturales provinciales entre Río Negro y Chubut, con paisajes Infinitos, naturaleza en su estado puro y vida salvaje. Una multitud de actividades hace posible la exploración de la región, sea haciendo trekking acompañado por un guía, recorriendo en bicicleta o pescando en los lagos de origen glaciario. Para los que prefieren relajarse en un entorno natural, la oferta de establecimientos con servicios de relajación y bienestar es una alternativa a tener en cuenta.

Localidades que conforman el corredor de los andes

EL MANSO

Toma su nombre del río homónimo, un curso de aguas caudalosas y cristalinas que atraviesa los lagos Mascardi, Los Moscos, Hess y Steffen, siguiendo hacia Chile y desembocando en el Pacífico, Se encuentra a 35 kilómetros de El Bolsón, en un valle cordillerano en el sudoeste de la provincia de Río Negro, en el límite del Parque Nacional Nahuel Huapi. El bosque rodea este curso de agua y se trata de una zona prístina. El Valle Inferior del Río Manso tiene una numerosa población rural dispersa a lo largo del río y de la Ruta Provincial 83 que corre desde la Ruta 40 hasta el paso fronterizo con Chile. La visita tradicional incluye Rafting en el Manso Inferior por su increíble color turquesa y porque sus rápidos son los más buscados por los amantes del rafting.

EL BOLSON

Reconocida por sus propios pobladores como "el paraíso", una tierra de energía mística, donde predomina lo orgánico y natural. La ciudad está custodiada por altos cordones montañosos entre los que se encuentra el imponente Cerro Piltriquitron, en un profundo valle de origen glaciar orientado de norte a sur, cuya base surcada por los ríos Azul y Quernquemtreu está a sólo 337 msnm. Se encuentra en el suroeste de la provincia de Río Negro, a 120 kilómetros al sur de Bariloche, transitando la mayor ruta escénica del país, la Ruta 40. Desde el sur, se accede también por La Ruta 40, a 180

kilómetros desde Esquel. La visita tradicional incluye trekking al Cajón del Azul por sus bosques de cipreses, arroyos, valles, pasarelas de troncos y el Río Azul.

EL MAITEN

Reconocida por la emblemática estación de la Trochita y sus talleres, se encuentra ubicada al noroeste de la provincia de Chubut en el departamento de Cushamen a orillas del río Chubut. Esta región geográfica constituye un claro ejemplo de la transición entre las zonas cordilleranas húmedas de los bosques andinos al oeste, y las características de la estepa más árida de la zona patagónica central. Desde 1983 se celebra en El Maitén la Fiesta Nacional del Tren a Vapor, un evento que homenajea a "La Trochita" también conocido como el Viejo Expreso Patagónico. Este tren histórico se caracteriza por sus pintorescos vagones y su recorrido por cerros que recortan el cielo y los animales que saludan a su paso.

LAGO PUELO

A sólo 4 km del casco céntrico se encuentran el Parque Nacional Lago Puelo, rodeando a la ciudad con el inmenso atractivo lacustre que da nombre a esta localidad. Está situado al noroeste de la provincia de Chubut, en un valle que se extiende de norte a sur a sólo 200 msnm, brinda en invierno temperaturas medias más favorables y, durante el resto del año, un clima propicio para disfrutar de su exuberante naturaleza. Lago Puelo forma parte de La Comarca Andina del paralelo 42° en conjunto con las localidades vecinas de El Bolsón, El Hoyo, Epuyen, Cholila y El Maitén. La visita tradicional incluye el mirador del Blanco, una amigable caminata que recorre especies autóctonas y exóticas de sus bosques hasta llegar al mirador, donde el agua cae abriéndose paso entre las rocas y luego se expande dando vida al Río Blanco.

EL HOYO

Capital Nacional de la Fruta Fina, un valle productivo y pintoresco, con una propuesta turística serena. Se encuentra ubicada al noroeste de la Provincia del Chubut, sobre Ruta Nacional 40 y a 10 km al Sur del Paralelo 42". La localidad y su valle están enmarcados por el Cerro Piltriquitron al norte, el Currumahuida al oeste y el Macizo Pirque al sur. Junto con las localidades de El Bolsón, Lago Puelo, Epuyen, El Maitén y Cholila, forma parte de la Comarca Andina del Paralelo 42. La visita tradicional incluye el Laberinto Patagonia, el más grande de Sudamérica, rodeado por la inmensidad del valle, donde perderse se vuelve un juego ideal para compartir en familia.

EPUYÉN

Esta localidad se encuentra al noroeste de la provincia del Chubut, en el Departamento de Cushamen. Está situada al amparo del Cerro Pirque, en un valle de baja altura cuyo extremo oriental ocupa el Lago Epuyen. Su mayor tesoro son las aguas puras y libres de contaminación de motores. Su pequeño casco urbano se encuentra en un área relativamente dispersa. Se encuentra a 35 km al sur de El Hoyo, a 30 km al suroeste de El Maitén, y a 40 km al norte de Cholila. Epuyen pertenece junto a estos y otros poblados de la zona, a la Comarca Andina del Paralelo 42. La visita tradicional incluye la Stupa Samanthabhadra, monumento espiritual donde se respira paz y tranquilidad en combinación perfecta con el entorno de las majestuosas montañas y la naturaleza que la rodean.

CHOLILA

Punto de encuentro para los amantes de la pesca y las cabalgatas por el valle. Es una localidad del departamento Cushamen, en la provincia del Chubut, situada en el valle del mismo nombre en cercanías del Parque Nacional Los Alerces. El área la constituyen cuatro valles de la precordillera andina, denominados Valle Blanco, Cajón, Rincón y Rivadavia. Numerosos lagos, entre los cuales se destacan Rivadavia, Cholila, Lezama, Cisne, El Cóndor y Pellegrini. Es un antiguo pueblo dueño de historias y leyendas de larga data. Los antiguos almacenes de ramos generales del paraje El Blanco revelan el asentamiento que dio origen a Cholila a principios del siglo XX. La tranquilidad de sus calles se ve envuelta por un hermoso sistema lacustre y el encantador paisaje de la Cordillera de Los Andes. La visita tradicional incluye la pesca de salmónidos, un espectáculo cotidiano en las bahías de los Lagos Cholila, Lezana, Mosquito y Rivadavia.

GUALJAINA

Destino popular de escalada, trekking y los mejores cielos nocturnos para los seguidores del turismo astronómico. Se encuentra al noreste de la provincia de Chubut. Con sus 17 parajes y apenas 2500 habitantes se encuentra en un valle verde con presencia de álamos y sauces surcada por los ríos Lepá, Gualjaina y Chubut, los cuales facilitan la actividad agropecuaria y ganadera. Su principal acceso se encuentra por la Ruta 40, luego empalmado con la Ruta provincial N° 12. La visita tradicional incluye la escalada en Piedra Parada, paraíso de los escaladores y los mejores cielos nocturnos para los amantes de la astronomía.

ESQUEL

La estepa patagónica y el bosque andino se combinan a la perfección alrededor de la ciudad, ubicada al pie de la cordillera en un valle de origen glaciar. Esquel es cabecera de la región en el departamento de Futualeufú, al noroeste de la provincia del Chubut. Está ubicada en un valle sobre los márgenes del arroyo Esquel y rodeada por los cordones Nahuel Pan y Esquel, destacándose en este último el Cerro 21 y La Hoya, donde está el centro de esquí. Completan el entorno elevaciones menores como el cerro La Cruz y el Leónidas Alemán conocido como "La Zeta". La visita tradicional incluye la Laguna Zeta, espejo de agua perfecto para kayak, rincón natural para el avistaje de aves y caminatas con atardeceres pintorescos rodeados de imponentes montañas.

TREVELIN

El lugar elegido por las primeras comunidades galesas de la Patagonia, cuyas costumbres se conservan hasta el día de hoy desde sus calles hasta sus símbolos, dialectos y recetas gastronómicas. Se encuentra al noroeste de la provincia de Chubut, en un valle moldeado por los ríos Percy, Corinto y Futaleufú; que se extiende hasta encontrarse con el Parque Nacional Los Alerces. La localidad se encuentra enmarcada por los cerros Gorseddo Trono de Nubes; Los Valientes, Nahuelpan y el Cónico. Tierra de tulipanes que visten de color al pueblo en el mes de octubre y viñas que ofrecen experiencias exclusivas para todos los gustos en materia vitivinícola. La visita tradicional incluye el El Molino Harinero "Nant Fach", un viaje al pasado dentro de un museo en movimiento.

CORCOVADO

El punto más austral del Corredor de los Andes, ideal para los fanáticos de la pesca de Salmón y aventuras en rafting. Se encuentra en el Departamento Futaleufú, al oeste de Chubut. Se encuentra 90 km al sur de Esquel y a 65 km de Trevelin y forma parte de la Comarca de Los Alerces, Junto con Esquel, Trevelin y la localidad de Río Pico, a la cual se llega a través de una ruta de ripio de gran belleza paisajística que bordea la precordillera de los Andes. Una de sus actividades principales es el turismo, ya que la localidad es visitada por viajeros y deportistas de todo el mundo. Sus atractivos principales son la pesca deportiva y el turismo de aventura, destacándose la práctica del rafting. La visita tradicional incluye la pesca de salmón en los pozones y la adrenalina asegurada en jornadas de rafting en el Impetuoso Río Corcovado.

Características socioculturales del corredor

Además de su naturaleza única, el Corredor de los Andes es una región con un legado histórico marcado por la identidad y la cultura de los pueblos originarios mezclados con la inmigración galesa², que se puede apreciar hasta hoy en día sus vocablos, ferias de artesanías y símbolos visibles en sus calles y construcciones. "Hippie", "refugiero", "hippie-paisa", "mallinero", "bolsonero", son algunas voces que se escuchan entre los habitantes de El Bolsón³, mientras que el idioma galés nos traslada en el tiempo en las calles y casas de té de Trevelin.⁴ Ya lejos de los lagos y la montaña, la bienvenida a la estepa nos la da Gualjaina, pueblo donde "todos te saludan", dicho por sus propios pobladores.

Destino de los mejores paisajes para un descanso asegurado y alejado de centros urbanos, el Corredor de los Andes es también reconocido por su distinguida gastronomía caracterizada por el inconfundible cordero patagónico, la calidad de su cerveza artesanal, la frescura de sus frutas finas y los salmónidos de sus Lagos y ríos. Además, la región se perfila como un nuevo polo de desarrollo vitivinícola en crecimiento.

Sumada a esa oferta, también podemos encontrar platos tradicionales como:

- Cordero al asador - un típico de la gastronomía regional
- Trucha a la manteca - un plato tradicional de la zona la cumbre de la Patagonia.
- Costillar vacuno - excelencia en el asado argentino presente en la región del Corredor.
- Empanadas de cordero - el clásico plato argentino con la mejor calidad de cordero patagónico.
- Cheesecake con frutos rojos- un clásico en la zona de fruta fina.
- Tortas galesas - una tradición perfeccionada a lo largo del tiempo en las casas de té de Trevelin.
- Cervezas artesanales-hechas con lúpulo local de El Bolsón.

² MATOS, M., MITIDIERI, A., & PEREIRA, J. (2016). Plan Urbano-Ambiental El Bolsón (1st ed., pp. 15-28). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata

³. BAEZA, B. Hippies y Neorurales. Una mirada de las migraciones en la Comarca Andina del paralelo 42 en la segunda mitad del siglo XX

⁴ GALAFASSI, G., & BARRIOS, G. (2020). Tierras secuenciadas, cordillera persistente (1st ed., pp. 15-36). Ranelagh: Extramuros ediciones.

C) Actual modelo de gestión

Si bien cada uno de los destinos involucrados en el proyecto cuenta con sus respectivas áreas de turismo, no todos tienen el mismo grado de desarrollo y las mismas herramientas que le permitan aprovechar todo su potencial. Sumado a esto, la situación presupuestaria es muy diferente en cada uno de los municipios, por lo cual el trabajo en conjunto es fundamental para optimizar recursos, tanto técnicos como económicos.

Se sabe que hoy en día el turista no consume atractivos, consume experiencias; no consume un destino, consume regiones. En este contexto de evolución del turismo y, sobre todo del turista, los destinos deben transformarse. Éstos deben adaptarse al turista y no el turista a los destinos, razón por la cual la flexibilidad y adaptabilidad de la oferta resulta en un nuevo paradigma de la actividad turística (Fraiz, 2015).

La aplicación de una perspectiva regional, al conformarse una herramienta de integración de desarrollo endógeno compartido donde la perspectiva del conjunto comienza a prevalecer sobre localismos e Individualidades: la posibilidad de decidir Inversiones e Infraestructuras complementarias en comarcas o corredores turísticos. Desarrollar estrategias de promoción e información turística común y coherente para la región.

En este corredor podemos identificar los elementos que necesariamente deben de incluirse según Reixach (2006):

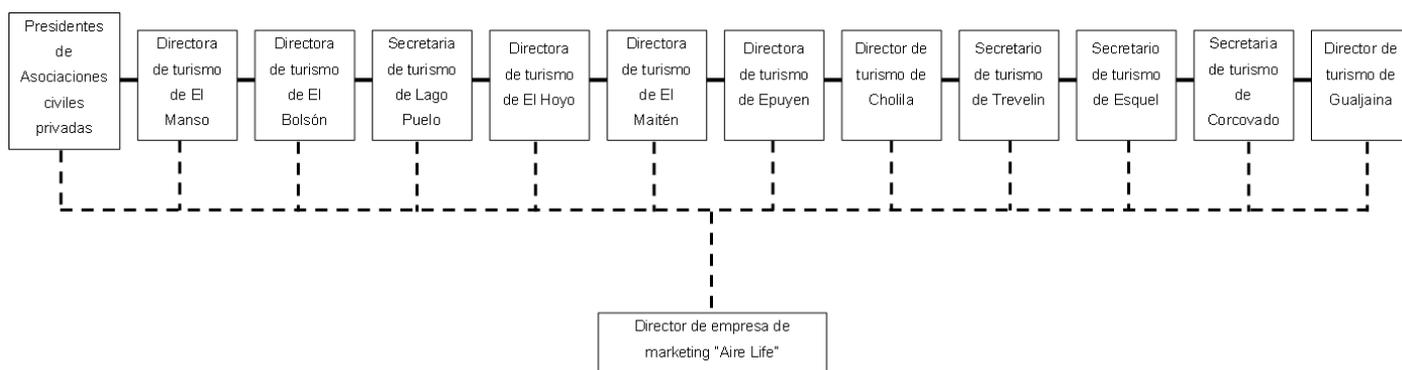
- ✓ Unión voluntaria: Toda asociación supone la agrupación de una pluralidad de individuos, ya sean personas públicas o privadas, que adoptan la condición formal de miembros o socios, y que son titulares de los intereses comunes perseguidos por el grupo.
- ✓ Vínculo organizativo estable: Toda asociación presenta una voluntad de permanencia y estabilidad en el tiempo para la consecución y realización de las finalidades asociativas propuestas.
- ✓ Una determinada finalidad asociativa. La unión de diferentes personas en una asociación se produce con una clara voluntad o propósito de consecución conjunta de unos determinados fines compartidos por todos los asociados.

Estos tres elementos según Reixach (2006) se hallan presentes en las organizaciones asociativas de entes locales. Desde esta perspectiva, estas ideas nos ponen de

manifiesto que, cuando hablamos de organizaciones asociativas de entes locales, como agrupaciones de base asociativa, nos encontramos en un ámbito de cooperación voluntaria, caracterizándose, por lo tanto, por la ausencia de subordinación jerárquica entre sus miembros. De manera que sus normas de funcionamiento y el régimen jurídico de la adopción de acuerdos, tendrá un carácter esencialmente horizontal, pues no se producen por la imposición de unas entidades sobre las otras, sino, en base a la libertad, al consenso y la voluntariedad.

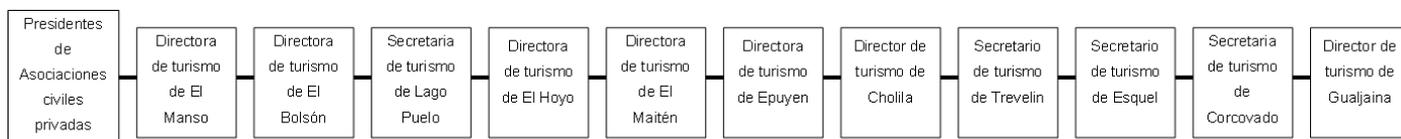
El actual funcionamiento responde al segundo modelo descrito en el marco teórico: el de las microrregiones, o más conocidas como comarcas. Recordemos que, las comarcas se forman por un conjunto de municipios que buscan colectivamente el desarrollo local en cualquiera de sus dimensiones. A diferencia del primer modelo, las comarcas implican un nivel de mayor coordinación de los gobiernos locales, ya que lo que se crea es una agenda intermunicipal común en todas las dimensiones de la administración. A su vez, aplican la coordinación delegada, que es cuando un funcionario municipal debe responder a las necesidades de su propio municipio y, simultáneamente, velar por los intereses del conjunto de gobiernos locales, lo que es extremadamente dificultoso. Lógicamente es arduo que una sola persona vele por tantas necesidades, con lo cual se pierde la eficacia del proceso. Sumado a ello, se corre el riesgo de concentrar beneficios colectivos en un único gobierno local.

A continuación, se expone el organigrama organizacional al inicio:



Organigrama al Inicio del Corredor de Los Andes
Fuente: elaboración propia

En el mismo, se puede observar claramente la estructura horizontal con la asesoría externa de un profesional de marketing. Tras su renuncia luego de los inconvenientes con el pago de sus honorarios, el puesto quedo vacío. Dejando el organigrama actual, de la siguiente manera:



Organigrama actual del Corredor de Los Andes
Fuente: elaboración propia

D) Visión, misión y objetivos

A través del Corredor de los Andes, se pretende articular el trabajo compartiendo los recursos técnicos y formando equipos de trabajo junto a la provincia, cada uno de los destinos y consultores externos especialistas en áreas claves para el desarrollo de toda la región. Su misión y visión son:

- **Visión:** Crear un producto turístico asociativo de referencia en Argentina con el fin de potenciar la identidad de la región, en un marco de sustentabilidad y sostenibilidad económica, social y ambiental.
- **Misión:** Gestionar la creación, regulación y desarrollo continuo de los diferentes productos turísticos sustentables Integrados en base a los atractivos naturales y culturales del Corredor de los Andes.

El proyecto busca coordinar y articular el trabajo de toda una región, donde las provincias podrán fomentar el desarrollo económico y social de toda una región a través de un mismo proyecto y con un reducido grupo de interlocutores que se encuentran en el territorio, con el conocimiento y contacto permanente necesario para tomar las decisiones acertadas. Este grupo de interlocutores está conformado por funcionarios públicos, personal técnico especializado y representantes del sector privado, lo cual garantiza objetivos comunes y transparentes.

Sus objetivos son.

- **Objetivo general:** Desarrollar el Corredor de Los Andes como producto turístico, Lograr su inserción y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Generar una identidad colectiva y sentido de pertenencia en la

cual prime el "todo" (Corredor de los Andes) sobre las "partes" (los once municipios).

- **Objetivo específico:** Facilitar el consenso técnico de las diferentes localidades sobre el concepto "Corredor de los Andes" y sobre el trabajo en conjunto de diversos organismos públicos y privados vinculados a la promoción turística, a partir de capacitaciones para prestadores, productores y técnicos, a fin de generar un documento unificado que compile la información requerida para la correcta promoción de cada producto. Captar diferentes segmentos y nichos específicos de mercado, a través de la promoción de la diversidad de su oferta turística, respetando y revalorizando su patrimonio natural y cultural, sus atractivos y productos.

El modelo actual responde al primer paso de una incipiente organización donde no hay una estructura jerárquica, sino mas bien del estilo horizontal donde nadie tiene, ni puede, tener más poder que otro participante. El esquema inicial fue propuesto para realizar reuniones mensuales con todos los 11 secretarios de turismo, turnando cada reunión en alguna localidad distinta, que se complementaba con alguna visita o excursión típica de la zona. Durante la pandemia que inicio en el 2020 (Covid-19), este modelo de reuniones se vio obstaculizado por diversos motivos:

- Crisis del HANTA en 2019 que llevo a trabajar exhaustivamente cada uno en su municipio, no dejando tiempo para el trabajo correspondiente al Corredor.
- Pandemia 2020 virus COVID-19: cierre total de todas las actividades denominadas no esenciales sumado al aislamiento social y preventivo que proscibía la circulación. Una vez instalada la modalidad de videoconferencias, en la muy popular plataforma "ZOOM", se realizaron 2 reuniones virtuales.
- Diversos hechos particulares que no le permitían en cada reunión estar presente los 11 secretarios.

En cada reunión se lleva adelante un temario previamente consensuado a través de un grupo de trabajo en WhatsApp. El anfitrión de la reunión es el encargado de elaborar la minuta de la misma. A su vez, de cada reunión hay una división de tareas para llevar adelante las propuestas.

Cada secretario al regresar a su ciudad, se ve enfrentado no solo a las tareas propias de su puesto sino también recargado con las tareas que debe cumplir para el corredor. Muchos de ellos deciden priorizar las tareas de su municipio y dejan para ultimo las

correspondientes al corredor, con lo cual se van dilatando los tiempos de cumplimiento y se van retrasando las evoluciones de las tareas.

A su vez, la falta de una figura de liderazgo, genera que no exista un camino a seguir marcado, que se divague en muchos pormenores y nunca se avance en nada concreto. Este punto también se ve explicado ante la falta de financiamiento para el cumplimiento de los objetivos. El único desembolso que existió a la fecha, fueron aportes del CFI de Rio Negro y Chubut, luego que haya un proyecto armado, presentado y pasado por todos los procesos burocráticos del estado antes de que efectivamente sea depositado en la cuenta bancaria correspondiente. Incluso a Nahuel Alonso, persona responsable de la comunicación y creación de contenido del corredor, no se le fue efectivamente depositado un 50% de lo establecido, ocasionando un inconveniente que derivó en la renuncia de la empresa y no se volvió a avanzar sobre ningún otro contenido importante hasta el día de hoy. Las reuniones posteriores no lograron generar ninguna modificación trascendental, enfocándose en temas coyunturales.

Capítulo 4: Análisis del caso

Una vez detallado los antecedentes del Corredor de los Andes, y de haber presentado la composición de la misma con su funcionamiento actual, se procede a desarrollar un análisis FODA del actual modelo de gestión, a fin de señalar los beneficios y las dificultades de aplicación del asociativismo intermunicipal en la gestión del turismo del Corredor de los Andes. El mismo se ejecuta en base a las entrevistas realizadas y a la bibliografía relevada.

A) Análisis matricial

Tal como se planteó en la metodología, a continuación, se presentarán todos los hallazgos de las entrevistas semi estructuradas y no estructuradas de todos los informantes clave. Cabe recordar que las entrevistas semi estructuradas se realizaron a representantes de turismo actuales de los municipios y, las no estructuradas a los informantes que formaron parte desde el inicio en la conformación del corredor.

A continuación, se expone una matriz en cuya columna primera se enumeran los actores entrevistados y en la fila segunda los aspectos principales en el estudio de este modelo de asociativismo intermunicipal. Los mismos retoman los datos expuestos por los entrevistados (Ver Anexo).

	PASADO			
	¿Cuáles son los inicios o antecedentes del Corredor de los Andes?	¿Quiénes estuvieron involucrados?	¿Cómo fue el proceso de conformación de este corredor?	¿Cuál fue el objetivo principal o disparador de la creación del mismo?
Walter Sepúlveda <i>Secretario del Corredor de Los Andes</i>	La comarca andina del paralelo 42 fue el precedente del Corredor de Los Andes. El Corredor de los Andes era un corredor tácito recorrido por los turistas incluso antes de su creación.	Todos los municipios. Principalmente Miguel Sosa, Walter Sepúlveda y Mariano Riquelme	Difícil, extenso, burocrático.	Promoción conjunta de los destinos.
Cristal Gutiérrez <i>Ex secretaria de turismo de El Bolsón</i>	La comarca andina del paralelo 42 fue el precedente del Corredor de Los Andes. El Corredor de los Andes era un corredor tácito recorrido por los turistas incluso antes de su creación.	Todos los municipios. Principalmente Miguel Sosa, y Mariano Riquelme	Inicio como idea en la FIT Buenos Aires en el conjunto de encargados turísticos de algunas de estas localidades junto con el sector privado. Cada uno se fue con una tarea en particular para avanzar sobre el proyecto. Hubo mucho compromiso y entusiasmo tanto del privado como del público.	Promoción conjunta de los destinos.
Miguel Sosa <i>Presidente de la Cámara de turismo de Chubut</i>	La idea surge de una expo Patagonia en 2004. Las reuniones de la comarca son un precedente similar.	Todos los municipios. Destaco a Miguel Sosa como impulsor del corredor en su carácter de privado. Menciona a Augusto Sánchez como colaborador de idea.	Nace como idea entre Miguel Sosa y Augusto Sánchez, en aquel entonces, director de parque nacional Lago Puelo. Con los años fue tomando forma con mucho esfuerzo surge en el 2018 la firma del convenio intermunicipal, bi-provincial (Acta constitutiva).	Promoción conjunta de los destinos.
Ana Sol Herrera <i>Directora de turismo del Maitén</i>	N/C	Todos los municipios.	Compromiso del privado y el público en mesas de trabajo.	Promoción conjunta de los destinos.
Abril Barrionuevo <i>Directora de turismo del Manso</i>	N/C	Todos los municipios.	N/C	Promoción conjunta de los destinos.
Débora Díaz <i>Directora de turismo de Epuyen</i>	N/C	Todos los municipios. Destaco a Mariano Riquelme por su labor en el desarrollo del corredor.	N/C	Promoción conjunta de los destinos.

<p>Mariano Riquelme Ex secretario de turismo de Esquel</p>	<p>La comarca andina del paralelo 42 fue el precedente del Corredor de Los Andes. El Corredor de los Andes era un corredor tácito recorrido por los turistas incluso antes de su creación.</p>	<p>Todos los municipios. Destaco a Miguel Sosa como impulsor del corredor en su carácter de privado.</p>	<p>Inicio como idea en la FIT Buenos Aires en el conjunto de encargados turísticos de algunas de estas localidades junto con el sector privado. Cada uno se fue con una tarea en particular para avanzar sobre el proyecto. Hubo mucho compromiso y entusiasmo tanto del privado como del público.</p>	<p><i>Lo que nosotros queríamos hacer era justamente potenciarlo, comunicarlo, venderlo como un producto y fomentar que cada vez más personas hagan el corredor completo y que empiecen a visitar también algunos otros puntos que por ahí quedaron un poquito más alejados</i></p>
<p>Lilia Kinsella Ex presidente de la cámara de turismo de Esquel</p>	<p>N/C</p>	<p>Todos los municipios. Destaco a Miguel Sosa como impulsor del corredor en su carácter de privado.</p>	<p>Participación activa y comprometida del privado</p>	<p>Promoción conjunta de los destinos.</p>
<p>Gustavo Simieli Secretario de turismo de Esquel</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>	<p>Promoción conjunta de los destinos.</p>
<p>Juan Manuel Peralta Secretario de turismo de Trevelin</p>	<p>N/C</p>	<p>Todos los municipios. Destaco a Mariano Riquelme por su labor en el desarrollo del corredor.</p>	<p>Inicia con el proyecto CFI que se trabajó con la consultora Aire Life, su referente es Nahuel Alonso. Desarrollo el manual del corredor, registró la marca "corredor de los andes", creó el logotipo, realizó una producción audiovisual y quedó a mitad de camino una aplicación para celular. Por inconvenientes Nahuel abandona el proyecto. El proyecto permitió sentar una base para un trabajo de articulación. Se encontró una metodología para poder tener reuniones periódicas.</p>	<p>Promoción conjunta de los destinos.</p>
<p>Marcela Zambrano Ex secretaria de turismo de Lago Puelo</p>	<p>La comarca andina del paralelo 42 fue el precedente del Corredor de Los Andes</p>	<p>Todos los municipios. Principalmente Miguel Sosa y Mariano Riquelme</p>	<p>Se fue trabajando sobre una mesa de trabajo mixta de la Comarca Andina y se fue sumando municipios.</p>	<p>Promoción conjunta de los destinos.</p>
<p>Juan Carlos Trejo Director de turismo de Gualjaina</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>
<p>Mónica Smith Directora de turismo de El Hoyo</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>	<p>N/C</p>

Darío Calfunao <i>Director de turismo de Cholila</i>	La comarca andina del paralelo 42 fue el precedente del Corredor de Los Andes	Todos los municipios.	Desordenado. Procesos sin finalizar. Proyecto incompleto	Promoción conjunta de los destinos.
Bruno Hellriegel <i>Secretario de turismo de El Bolsón</i>	N/C	N/C	N/C	N/C
Sofía Seroff <i>Directora de turismo de El Bolsón</i>	La comarca andina del paralelo 42 fue el precedente del Corredor de Los Andes	Todos los municipios. Destaco a Miguel Sosa como impulsor del corredor.	Desordenado. Procesos sin finalizar. Proyecto incompleto	Promoción conjunta de los destinos.
Marcella Parra <i>Secretaria de turismo del Corcovado</i>	N/C	N/C	N/C	N/C

	PRESENTE			FUTURO
	¿Cómo se dirige actualmente el Corredor?	Aspectos Positivos del Corredor de los Andes	Aspectos Negativos del Corredor de los Andes	¿Crees viable y fructífero la creación de un ente mixto autárquico para la gestión del corredor?
Walter Sepúlveda	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación. Se arman minutas de las reuniones se archiva en libro de actas. Falta de escala jerárquica. Horizontalidad	Se potencian las fortalezas y se minimizan las debilidades. Mayor peso en las gestiones. Proyecto prometedor e integrador con potencial. Tiene apoyo y compromiso del estado.	Faltan recursos. Problemas de coordinación de tantos agentes. Falta de un líder. Falta modificar el modelo para que trascienda los gobiernos políticos de turno.	Si.
Cristal Gutiérrez	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación. Se arman minutas de las reuniones se archiva en libro de actas. Falta de escala jerárquica. Horizontalidad	Se potencian las fortalezas y se minimizan las debilidades. Mayor peso en las gestiones. Proyecto prometedor e integrador con potencial. Tiene apoyo y compromiso del estado.	Faltan recursos. Problemas de coordinación de tantos agentes. Falta de un líder. Falta modificar el modelo para que trascienda los gobiernos políticos de turno.	Si.
Miguel Sosa	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Se potencian las fortalezas y se minimizan las debilidades. Mayor peso en las gestiones. Proyecto prometedor e integrador con potencial. Tiene apoyo y compromiso del estado.	Faltan recursos. Problemas de coordinación de tantos agentes. Falta de un líder. Falta modificar el modelo para que trascienda los gobiernos políticos de turno.	Si.
Ana Sol Herrera	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Se potencian las fortalezas y se minimizan las debilidades. Mayor peso en las gestiones	Faltan recursos. Problemas de coordinación de tantos agentes. Falta de un líder.	Si.
Abril Barrionuevo	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Proyecto prometedor e integrador con potencial.	No se sienten integrados	N/C
Débora Diaz	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación. Se arman minutas de las reuniones se archiva en libro de actas. Falta de escala jerárquica. Horizontalidad	Producto bien definido de alta calidad. Beneficioso para todos los municipios integrantes. Tiene apoyo y compromiso del estado.	Proyecto incompleto. Faltan recursos. Problemas de coordinación de tantos agentes. Falta de un líder.	Si.

Mariano Riquelme	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Producto bien definido de alta calidad. Beneficioso para todos los municipios integrantes. Tiene apoyo y compromiso del estado.	Proyecto incompleto. Faltan recursos. Problemas de coordinación de tantos agentes. Falta de un líder.	Si.
Lilia Kinsella	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Proyecto prometedor e integrador con potencial.	N/C	Si.
Gustavo Simieli	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Proyecto prometedor e integrador con potencial.	Falta de información. Información incompleta. Falta de recursos.	Si.
Juan Manuel Peralta	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación. Proyecto conjunto con el privado.	Proyecto prometedor e integrador con potencial.	Proyecto incompleto.	Si.
Marcela Zambrano	N/C	Proyecto prometedor e integrador con potencial.	N/C	Si.
Juan Carlos Trejo	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Compromiso del estado.	Falta de información. Información incompleta. Falta de recursos.	Si.
Mónica Smith	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Producto bien definido de alta calidad. Beneficioso para todos los municipios integrantes. Tiene apoyo y compromiso del estado.	Acciones inconclusas. Falta de información y financiación. Estancamiento del proyecto. Falta de mayor involucramiento del sector privado.	No
Darío Calfunao	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación.	Proyecto prometedor e integrador con potencial.	N/C	N/C

Bruno Hellriegel	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación. Se arman minutas de las reuniones se archiva en libro de actas. Falta de escala jerárquica. Horizontalidad	Producto prometedor y ambicioso.	Documentación incompleta (floja de papeles). Falta de información. Proyecto ideal difícil de aplicar. Muy amplia extensión geográfica. Dificultad de aunar criterios de 11 distintos municipios. Diferentes criterios de promoción.	no
Sofia Seroff	Reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turna la ubicación. Se arman minutas de las reuniones se archiva en libro de actas.	N/C	Hay ideas. Falta ejecución. Falta de tiempo de funcionarios. Falta de líder. Falta de fondos	Si.
Marcella Parra	Horizontalidad. Todos con igual voz y voto.	N/C	Falta de información. Información incompleta.	N/C

Matriz 1: Exposición matricial de los hallazgos en la investigación.

Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz expositiva, resume los hallazgos de la investigación de manera ordenada. En las columnas se colocaron las respuestas sobre los ejes principales de la indagación. A su vez, estos ejes se clasificaron siguiendo la distinción temporal: pasado, presente y futuro. De esta manera, se obtiene una síntesis de toda la información, separada por ejes principales y por cronología.

A los efectos expositivos, a continuación, se sintetizaron las conclusiones de cada eje, siguiendo el orden cronológico anteriormente mencionado.

¿Cuáles son los inicios o antecedentes del Corredor de los Andes?

Por unanimidad, los entrevistados que contestaron sobre los inicios del Corredor de los Andes, coinciden en que las reuniones llevadas a cabo dentro del marco de la Comarca Andina del Paralelo 42, son un antecedente a este corredor. Se fueron sumando estratégicamente los municipios hasta formar los 11 que son actualmente.

Así lo expresaba una de las informantes, directora de turismo de El Bolsón, Sofia Seroff (ver anexo):

“(...) ya se venía gestando hace unos años atrás también, éramos comarca andina en ese momento, estábamos con El Bolsón, Lago Puelo, El Hoyo, Epuyen, Cholila y Maitén.” (Sofia Seroff, comunicación personal, 31/08/2021)

De la misma manera, se expresó Mariano Riquelme, ex secretario de turismo de Esquel (ver anexo):

“(..) hace varios años se fueron trabajando distintos proyectos de integración, con distinto nombres, pero siempre la idea la misma, que la cordillera, en este caso chubutense, se uniera y conformara un producto turístico como región. Siempre por alguna u otra cuestión estos proyectos se avanzaba un poco y luego se perdían. (Mariano Riquelme, comunicación personal, 22/07/2021).

A su vez, Miguel Sosa, principal ideador e impulsor de este Corredor comento que la idea nace en el 2004 tras un corredor similar que se presento en una feria “Expo Patagonia 2004”. Este seria históricamente, el antecedente más lejano en su conformación (Miguel Sosa, comunicación personal 10/07/2021)

La mitad de los entrevistados que contestaron esta pregunta afirmaron que el turista antes de la creación de este Corredor, naturalmente lo visitaba por la cercanía de sus atractivos y por su atractivo tan variado.

A modo de ejemplo citamos a Mariano Riquelme:

“(..) los parques nacionales que tenemos, por los recursos naturales, los recursos culturales, la verdad que somos un corredor muy diverso y con atractivos de realmente mucho peso que juntos se potencian. Otras de las cuestiones que hacíamos hincapié y que defendíamos es que no estábamos inventando nada desde el punto de vista del turista porque el comportamiento natural del turista es recorrer el corredor de los andes.” (Mariano Riquelme, comunicación personal 22/07/2021)

¿Quiénes estuvieron involucrados?

La totalidad de los que contestaron la siguiente pregunta, respondieron que fueron participes en la conformación todos los municipios, dejando designada a una persona encargada por velar los intereses del municipio y en representación del mismo, en las reuniones. A su vez, gran parte de ellos, nombraron al sector privado como parte preponderante en la conformación del mismo, de hecho, muchos nombran a Miguel Sosa, en aquel entonces representante del sector privado, como uno de los impulsores de la misma.

De esta manera, se expresó la directora de turismo de El Bolsón:

“Todos los municipios, tuvimos también a un asesor, a un prestador turístico, Miguel Sosa de Lago Puelo que fue uno de los impulsores que nos presentó a quien escribió parte del proyecto.” (Sofía Seroff, comunicación personal, 31/08/2021)

Por su parte, el ex secretario de turismo de Esquel comentó:

“Cuando nos reunimos, sector público y sector privado, fuimos los distintos representantes de las áreas de turismo de los municipios junto con representantes de las distintas cámaras, que también estaban presentes en la feria, hicimos una pequeña reunión, y ya hicimos una pequeña representación sobre esta idea que era simplemente una idea de conformar un corredor, (...)” (Mariano Riquelme, comunicación personal 22/07/2021)

Otros entrevistados también reconocieron el mérito de la contribución de Mariano Riquelme, ex secretario de turismo de Esquel, y Walter Sepúlveda, ex director de producción de Lago Puelo a cargo del área de turismo local, se reconoce como otro de los grandes impulsores del Corredor.

Se cita nuevamente, a Mariano Riquelme como ejemplo, quien según sus palabras afirmó:

“Una de las personas que tenés que hablar que fue parte del proceso de iniciación es Mariano Riquelme, él fue el que más pilas le puso a lo que fue ese proyecto CFI.” (Juan Manuel Peralta, comunicación personal, 05/08/2021)

Así mismo Walter Sepúlveda, secretario del Corredor de los Andes, aclaró:

“(...) como nadie le daba bola, yo no puedo dejar pasar eso. Entonces el planteo fue trabajar todos en forma conjunta. (...) Con Miguel hicimos fuerza, empujamos, (...)” (Walter Sepúlveda, comunicación personal, 30/06/2022)

¿Cómo fue el proceso de conformación de este corredor?

Según los informantes, fue un proceso difícil, extenso y burocrático. Inicio como idea en la FIT Buenos Aires en el conjunto de encargados turísticos de algunas de estas localidades junto con el sector privado. Cada uno se fue con una tarea en particular para avanzar sobre el proyecto. Hubo mucho compromiso y entusiasmo tanto del privado como del público.

Se menciona que la idea nace entre Miguel Sosa y Augusto Sánchez, en aquel entonces, director de parque nacional Lago Puelo. Con los años fue tomando forma y con mucho esfuerzo surge en el 2018 la firma del convenio intermunicipal, bi-provincial (Acta constitutiva). En todos los casos se menciona el compromiso del privado y el público en mesas de trabajo.

Luego de la firma del acta constitutiva se contrata, previa autorización de financiamiento del proyecto por el CFI (Consejo Federal de Inversiones), a la consultora Aire Life, cuyo referente es Nahuel Alonso. Él desarrolló el manual del corredor, registró la marca “corredor de los andes”, creó el logotipo, realizó una producción audiovisual y quedó a mitad de camino una aplicación para celular. Por inconvenientes relacionados al pago del servicio de Aire Life, abandona el proyecto y el mismo queda incompleto.

Es por esto que, la mayoría coincide en que fue un proceso desordenado, donde existen acciones sin finalizar, como la página web y la app del Corredor.

¿Cuál fue el objetivo principal o disparador de la creación del mismo?

Por unanimidad, los entrevistados responden que el principal objetivo del mismo, es una promoción conjunta, donde se busca sumar toda una oferta variada bajo un mismo nombre y potenciar la fuerza de los pedidos hacia provincia y la nación.

Así lo mencionaba la Directora de turismo de El Maitén, Ana Sol Herrera:

“(...) trabajar como corredor de los andes para potenciarnos en el desarrollo turístico de la región, pero también para saber hacer gestiones conjuntas y que tengan mayor peso esas gestiones, ¿no? No es lo mismo Maitén solo que Maitén con el corredor de los andes, y lo mismo las otras localidades” (Ana Sol Herrera, comunicación Personal, 13/07/2021)

¿Cómo se dirige actualmente el Corredor?

Por unanimidad se expresaron los contestantes, que se realizan reuniones mensuales de los encargados de turismo de los once municipios. Se turnan la ubicación física de la misma, aunque durante la pandemia se siguió vía remota a través de videoconferencias. Se arman minutas de las reuniones y se archiva en libro de actas. A su vez, cuando fueron consultados sobre si existía alguna escala jerárquica en su organización informal, la mayoría contestó que todos tienen igual voz y voto.

De esta manera, lo comento el secretario de turismo de El Bolsón:

“(...) hay mucha horizontalidad, pero no porque no haya intenciones de liderazgo, sino porque creo que todos todavía estamos mirando con cierta, no digo desconfianza, pero con cierta prudencia el producto.” (Bruno Hellriegel, comunicación personal, 24/08/2021)

Así como el, muchos informaron que no sintieron que sus pedidos u opiniones sean pormenorizadas, como el ex secretario de turismo de Esquel:

“(...) no hubo una distinción de que por ser de tal lugar no podías hablar, para mí era todo mutuo. Todos podíamos participar y todos podíamos opinar de las cosas.” (Marcela Parra, comunicación personal, 27/08/2021)

Aspectos Positivos del Corredor de los Andes

Dentro de las respuestas que brindaron los entrevistados, podemos encontrar los siguientes puntos en común:

- Se potencian las fortalezas y se minimizan las debilidades.
- Mayor peso en las gestiones.
- Proyecto prometedor e integrador con potencial.
- Tiene apoyo y compromiso del estado.
- Producto bien definido de alta calidad.
- Beneficioso para todos los municipios integrantes.

Aspectos Negativos del Corredor de los Andes

Dentro de las respuestas que brindaron los entrevistados, podemos encontrar los siguientes puntos en común:

- Faltan recursos (mayormente financieros y humanos).
- Problemas de coordinación entre tantos agentes.
- Falta de la figura de un líder.
- Falta modificar el modelo para que trascienda los gobiernos políticos de turno.
- Proyecto incompleto. Acciones inconclusas.
- Falta de información accesible o información incompleta y dispersa
- Estancamiento del proyecto a causa de todas estas problemáticas.
- Falta de mayor involucramiento del sector privado.

- Proyecto ideal difícil de aplicar por la muy amplia extensión geográfica. Dificultad de aunar criterios de 11 distintos municipios y sus diferentes criterios de promoción.
- Falta de tiempo de los funcionarios a cargo (Falta de recursos humanos)

Respecto a los dos últimos ítems, se encuentra una ambigüedad sobre si el sector público al día de hoy se compromete con el producto. Por un lado, tenemos a Walter Sepúlveda, secretario del Corredor de los Andes, afirmando que el corredor sigue en pie gracias al trabajo que se realiza en función de que el sector privado lo adoptó y se apropió del producto (Ver anexo). Por otro lado, Mónica Smith, directora de turismo de EL Hoyo, quien asevera que falta mucha más integración del privado y que no ha sentido que exista esa conjunción entre público-privado (Ver anexo).

¿Crees viable y fructífero la creación de un ente mixto autárquico para la gestión del corredor?

Al respecto se obtiene que, más del 70% de los entrevistados confía en que el corredor seguirá su camino evolutivo hacia un ente mixto autárquico, mientras que una minoría (12%)⁵ tilda de muy ambicioso el proyecto e idealista, lo cual dificultará su supervivencia en el tiempo. Existieron dos abstinencias que no supieron contestar la pregunta. Los resultados se resumen en el siguiente grafico de torta:

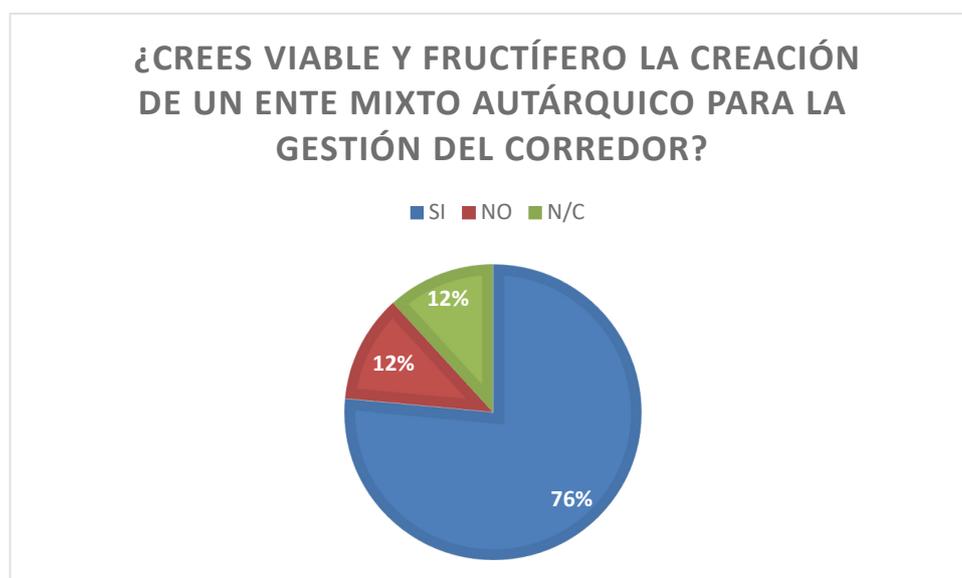


Gráfico 1: Elaboración propia.

⁵ Ver datos exactos en anexo.

B) Análisis FODA

A continuación, se muestra una matriz FODA que exhibe las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Corredor de los Andes a partir del diagnóstico realizado previamente. Este instrumento es de provecho como primera aproximación, ya que permite averiguar elementos que servirán de base para establecer las posteriores recomendaciones.

Las fortalezas y las debilidades del corredor son aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control y sobre los que resulta posible actuar directamente. En cambio, las oportunidades que ofrece el contexto y las amenazas que debe enfrentar, son factores externos de los cuales no puede tener control de manera que resulta difícil poder modificarlas. Se pretende aprovechar y maximizar las oportunidades y fortalezas y minimizar o anular las amenazas y debilidades (Thomson 1998).

1) Factores internos

a) Fortalezas

- i) Antecedentes de otros trabajos asociativos en la zona (Por ejemplo: Comarca Andina del Paralelo 42 o Huella andina)
- ii) Identificaciones históricas y culturales en común
- iii) Recursos naturales de gran atraktividad turística y de gran valor ambiental
- iv) Diversidad de atractivos naturales, culturales, gastronómicos, etc.
- v) Presencia de 3 parques nacionales, 2 centros de ski, 27 reservas naturales provinciales, innumerables bosques, montañas, lagos y ríos. Todo en un recorrido de solo 300 Km.
- vi) Presencia de dos aeropuertos internacionales
- vii) Diversidad de tipologías de turismo aplicables
- viii) Complementariedad entre centros de estancia con equipamiento e instalaciones necesarias para el turista con atractivos de otras localidades. (Ejemplo: Pernoctan en El Bolsón por la gran diversidad de restaurantes y alojamientos y durante el día recorren los otros 10 municipios).
- ix) Interés del sector privado de perpetuar este proyecto.
- x) Posee una marca destino diseñada profesionalmente.

b) Debilidades

- i) Inexistencia de un plan estratégico de desarrollo del Corredor de los Andes en su conjunto.
- ii) Escasez de estudios de investigación sobre potencialidades del corredor o sus municipios.

- iii) Falta de una figura de liderazgo en el equipo de secretarios a cargo.
- iv) Sobrecarga de tareas a los secretarios con tareas municipales y del corredor (dilatación de los tiempos de trabajo).
- v) Ausencia de figura jurídica que le brinde un marco regulatorio.
- vi) Financiación eventual si se presentan proyectos puntuales, al carecer de figura jurídica, no puede tener desembolsos de fondos recurrentes o constantes (sin figura jurídica no puede haber cuenta bancaria a nombre del corredor).
- vii) Pérdida de información valiosa entre cambios de gobierno o de secretarios generando una pérdida en la continuidad y falta de interés.
- viii) No posee un sistema organizacional definido. El actual es informal y depende de las voluntades de cada uno de los 11 secretarios de turismo para definir las tareas a realizarse.
- ix) Amenaza constante de que se discontinúe el proyecto si conjuntamente se pierde el interés de los secretarios (posible en cambios de gobierno).
- x) Al ser un modelo de coordinación delegada, se corre el riesgo de favoritismos o individualismos municipales.
- xi) Localismos y diferencias políticas partidarias que dificultan el proceso de integración.
- xii) Disparidad de presupuestos municipales para los aportes al corredor.
- xiii) Pertenencia a provincias distintas que genera burocracia excesiva.
- xiv) Estancamiento en los procesos de desarrollo del corredor por falta de presupuesto, tiempo de los secretarios y tiempos burocráticos del estado.
- xv) Recelo entre municipios por los desarrollos individuales.

2) Factores externos

a) Oportunidades

- i) Mayor valoración turística internacional por la calidad del producto ofrecido.
- ii) Ventaja competitiva por el auge de la tipología del turismo de naturaleza.
- iii) Estar asociado al posicionamiento de la marca internacional "Patagonia".
- iv) El corredor está atravesado casi en su totalidad por la ruta más emblemática del país, RUTA NACIONAL 40.
- v) Promueve la participación y el desarrollo local gracias al efecto derrame de la actividad turística en los distintos sectores económicos.
- vi) El asociativismo les otorga mayor poder de negociación ante otros niveles de gobierno.
- vii) Posee oportunidades asociadas a incentivos de viajes domésticos y devaluación que podría incentivar el turismo internacional.

- viii) La proximidad entre los municipios facilita la creación de los circuitos y resulta atractivo conocer tanta oferta variada en solo 300 km.
 - ix) Tras la pandemia 2020 COVID-19, se acrecentó una tendencia a elegir destinos más abiertos y con un mayor contacto con la naturaleza, evitando destinos de grandes conglomerados que favorezcan el contagio del virus.
 - x) Ventaja coyuntural 2021 por cierre de fronteras que favorece al turismo doméstico.
 - xi) Programa Pre-viaje: Este programa lanzado en 2020 y relanzado en una versión mejorada en el 2021, no solo ayudó a la reactivación turística, sino que generó que mucha gente conociera destinos nuevos, dando la posibilidad a la fidelización de los mismos para que retornen en sus próximas vacaciones.
- b) Amenazas
- i) Elevado nivel de precios generalizado para destinos Patagónicos.
 - ii) Aumento de la competencia por el surgimiento de nuevos destinos emergentes en todo el país.
 - iii) Crisis económica nacional por altos niveles inflacionarios, devaluación constante, fuerte carga impositiva que desmotiva nuevas inversiones.
 - iv) Escasa cultura asociativa a nivel nacional.
 - v) Escasez de marcos jurídicos regulatorios específicos para asociaciones intermunicipales.

En palabras de Ferraro (2003); la intervención de la comunidad y los agentes económicos locales, públicos y privados, en la definición e implementación de estrategias, se presenta como un componente de reforzamiento de la legitimidad de las instituciones y del poder local. Estas instituciones deben caracterizarse por la búsqueda de mayor flexibilidad y competitividad y responder a la necesidad de contar con agentes que sean capaces de articular recursos, tanto humanos como financieros y aunar las voluntades de las fuerzas locales detrás de un proyecto común de desarrollo.

C) Comparación con los casos mencionados de asociativismo

Tras el análisis de estos 3 casos de asociativismo en Argentina (EINCOR, Ente de Desarrollo de la Línea y Región Sur) más lo mencionado sobre el caso de Brasil, podemos establecer una comparatoria entre estos tipos de asociativismo.

- **Marco Normativo:** En todas surge una constante, la vaguedad o nulidad de existencia de un marco normativo de los tipos de asociativismo intermunicipal. Adicionalmente, mientras que en el caso de Brasil las mismas se desarrollaron, fomentando la creación de más casos asociativos, también existe el camino anverso, como lo demuestra el caso del EDLRS, donde primero se forma el ente intermunicipal y más adelante se incluye este tipo de modelo en la reformulación de la constitución provincial.
- **Localismos:** En todos los ejemplos surgen individualismos municipales o localismos donde los egos de predominar con su municipio hacen a un obstáculo para el desarrollo. De igual manera, todos se forman con un mismo objetivo: el desarrollo mutuo.
- **Evolución organizacional:** Lógicamente todas comienzan con una estructura organizacional informal, pero siempre tienen como objetivo la creación de una figura jurídica que los ampare porque reconocen las limitaciones de este tipo de estructuras.
- **Falta de un actor dominante:** Todo modelo asociativista carece de un actor dominante. Esto hace a que la estructura organizativa horizontal sea la designada naturalmente. Dicho modelo favorece la cooperación y la verdadera integración regional. No obstante, es importante diferenciar un actor dominante sobre un líder. Mientras que este último motiva naturalmente a su grupo a seguir un determinado curso de acción, un actor dominante lo impone a la fuerza ejerciendo algún tipo de poder por sobre el resto. Toda estructura organizativa necesita un líder, pero no todas necesitan un actor dominante. En esta tipología, un actor dominante opaca todo concepto intrínseco al asociativismo, no hay lugar para que uno se sobreponga al resto, ya que lo que se busca es un espacio de cooperación armónica.
- **Excesiva democracia:** Este tipo de estructuras horizontales, a su vez, poseen una debilidad sobre su principal eje; la excesiva democracia en estas estructuras, hace demasiado burocrático y engorroso cualquier actividad o decisión que se tome, relenteciendo los tiempos de acción y minimizando su eficacia.
- **Falta de planificación a largo plazo:** Si bien existe un objetivo macro en todas estas organizaciones, la mayoría carece de una planificación a largo plazo, encargándose principalmente de dar respuesta a demandas coyunturales que se van presentando. Esto limita la capacidad de las mismas para perseguir objetivos a largo plazo más ambiciosos generando un desarrollo más ordenado.

- **Falta de un sistema de información fluido y constante:** No todos los actores están al corriente de la información coyuntural, algunos poseen determinada información incompleta y otra parte posee otra información distinta o directamente carecen de ella. Esta constante en todas las organizaciones, se debe a la falta de un sistema planificado de comunicación intraorganizacional, aspecto clave para mantener a todos al tanto de cada accionar.
- **Falta de capacidad técnica:** Si bien en todos los modelos asociativistas existe una determinada presencia de especialistas en el tema, no son abundantes. Por ejemplo, en el caso del Corredor de los Andes, solo existe 1 licenciado en turismo que participa de su gestión (Lic. Juan Manuel Peralta-secretario de turismo de Trevelin). Siempre se necesitan personas idóneas en las organizaciones para tener éxito en el cumplimiento de sus objetivos.
- **Participación de actores sociales:** en los casos del corredor y del EDLRS, se generan espacios de cooperación mutua con el resto de la comunidad, sin embargo, no es así en EINCOR, donde prevalecen las decisiones del sector público por sobre las demás.
- **Modelo de coordinación delegada:** Al igual que el corredor de los andes, el EDLRS también utiliza el modelo de coordinación delegada, sufriendo las mismas adversidades que el corredor, respecto a la sobrecarga de sus encargados de área con tareas propias del ente. No es el caso del EINCOR.
- **Representatividad:** En los casos del corredor de los andes y del EINCOR, al no ser espacios excesivamente abarcativos, poseen mayor representatividad de sus integrantes, no siendo el caso del EDLRS, que al ser el 60% del territorio de Rio Negro (si bien le da más poder de decisión) no puede ser 100% representativo y debe obligatoriamente, estandarizar sus cursos de acción.

Es forzoso destacar que se están comparando, por un lado, a dos casos asociativos relativamente exitosos en lo que respecta al asociativismo intermunicipal (porque han trascendido en el tiempo), y por otro lado este Corredor de los Andes, aún incipiente organizacionalmente y con un largo camino todavía por recorrer, donde su futuro es aún incierto: evolucionar o desaparecer. Si bien los actuales gestores del corredor, han mencionado la posibilidad y la intención de llevar adelante la formalización a través de un ente mixto autárquico, hasta el momento no tuvieron un avance considerable.

Es preciso remarcar estas diferencias en cuanto a la antigüedad de estos casos asociativos; dado que, en este sentido, el corredor es un destino emergente respecto

de los otros dos. El objetivo de esta comparación, es la de identificar las limitaciones y potencialidades que tuvieron para gestionar acciones asociativas, señalando los beneficios del trabajo asociativo entre los municipios y así contrastarlas con la situación actual del corredor para establecer recomendaciones de mejora para gestionar el turismo de forma mancomunada.

Capítulo 5: Aportes finales

Para finalizar la presente investigación, se proponen recomendaciones finales para ser tenidas en cuenta en la evolución de este corredor turístico hacia su próximo modelo de gestión.

A) Recomendaciones y conclusiones

Utilizando de base toda información obtenida, sumada a la investigación realizada y, luego de haber realizado un análisis FODA, se procede a establecer posibles directrices o recomendaciones de mejora.

A nivel teórico, se concluye que el asociativismo puede ser entendido como el fenómeno de articulación de un conjunto de gobiernos locales interconectados e interdependientes con el fin de ejecutar colectivamente una o más políticas públicas bajo un principio de coordinación horizontal y sin la existencia de jerarquía entre las unidades estatales que intervienen. En este sentido, su importancia está asociada como estrategia de gestión para el desarrollo turístico.

Para poder identificar una unión asociativa se puede citar los elementos que necesariamente deben de incluirse como la unión voluntaria, el vínculo organizativo estable y una determinada finalidad asociativa. A su vez, se distinguen entre distintos modelos básicos según su finalidad (mancomunidad o microrregiones) y según su modalidad de gestión (gerencia autónoma o coordinación delegada).

La implementación de las siguientes recomendaciones reviste de un carácter de gran importancia a fines de mejorar el modelo existente. Las mismas son sugerencias para mantener el proyecto del Corredor de los Andes activo hasta su posicionamiento en el mercado internacional. Si estos consejos se toman en cuenta, el proyecto posee más posibilidades de que prospere y no caiga en su principal amenaza (desaparecer).

Se sugiere, para una gestión turística mancomunada, lograr una forma integrada o unificada y formalizada de trabajo que conlleve un mejor posicionamiento del mismo. Para ello, se propone adoptar alguna de las figuras jurídicas asociativas. En este sentido, podría tratarse de la conformación de un ente, una agencia, corporación de fomento o asociación.

En primer lugar, están los organismos cuya creación resulta de la Ley y poseen principalmente las formas de entes autárquicos, agencias o corporaciones de fomento. Podemos citar el caso del Ente de desarrollo de la línea y región sur, el cual resulta de

un modelo replicable. No obstante, este modelo puede ser perfeccionado siguiendo las siguientes recomendaciones:

- Debe poseer autarquía (financiera y administrativa y asignación de presupuesto).
- Financiamiento constante y no eventual (contar con presupuestos anuales).
- Participación del sector privado (ente mixto); el sector privado es quien posee el capital de riesgo invertido y quien efectivamente sufre la no proliferación de los proyectos. Mientras que los gobiernos van cambiando cada determinado tiempo, las inversiones permanecen.
- Diseño de un sistema de comunicación intraorganizacional y externa.
- Un líder: no confundir liderazgo con un actor dominante.
- Un plan estratégico propio de accionar por un periodo determinado de tiempo que guie los objetivos generales al largo plazo.
- Una estructura de gerencia delegada; no se debe recargar a los secretarios de turismo.
- Colaborar en la creación de un marco regulatorio interprovincial especial.
- Un sistema único de manejo bi-provincial que disminuya la excesiva burocracia.
- Comisiones de trabajo especializados, dentro de las cuales se sugiere la creación de uno que se dedique a la concientización local de los efectos del turismo, dejando abierta la puerta a una futura investigación sobre el misterio que genera ese recelo entre municipios, ¿Será una característica cultural local?
- Cupo técnico: se necesita (ya sea en un área interna o externa de la organización) asesoría constante en materia de turismo, legislación, etc.

Sumado a estas recomendaciones, se propone que, de existir la posibilidad de sumar más localidades, se tomen con cuidado nuevos ingresos, ya que podría ocasionar la pérdida de representatividad y la necesidad de estandarizar los proyectos como sucedió en el caso del Ente de desarrollo de la línea y región sur.

El rol del estado tiene que ser el de formular normas e implementar planes y programas de desarrollo, en conjunto con el sector privados y la comunidad, a fin de realizar una integración territorial real, que permita potenciar los esfuerzos, conservar y poner en valor los recursos con los que cuenta la región. Para ello, el asociativismo, como método de cooperación y gestión, puede contribuir al fortalecimiento de la comarca, generando espacios de participación comunitaria y consenso entre todos los sectores, siendo protagonista en los procesos de planificación y puesta en marcha.

Todos los entes están regidos en su accionar diario por directorios conformados por distintos actores, del sector público y en algunos casos del sector privado. Son esos directorios los que actúan estableciendo los lineamientos de acción. Los miembros del directorio suelen ser designados por sus representados y la designación de cargos estar previamente establecida por la Ley. Es ideal cuando el sector público quiere conservar el poder de resolver la integración de los Directorios (necesitan ser mayoría). Además, si bien ya existe una apropiación regional del corredor, se debe seguir ese camino fomentando que se familiaricen al concepto.

Para encaminarse en la creación de un ente mixto autárquico, sería preciso hacer un relevamiento inicial de la normativa aplicable y sus asimetrías (si las hubiere), tratamiento fiscal e impositivo y por último, ámbito de competencia y jurisdicción. A partir de ello debería trabajarse en convenios, leyes, ordenanzas o resoluciones que faciliten el desarrollo de las actividades y la actuación de todos los actores en el Corredor, simplificando las reválidas y regionalizando los permisos, habilitaciones, etc.

Siguiendo la idea de López (2015), quien sostiene que la planificación estratégica se constituye en una verdadera Política de Estado cuando supera las contingencias gubernamentales, manteniéndose y sosteniéndose con la apoyatura de todos los actores sociales, culturales y económicos durante más de un período de gobierno constitucional. Se sugiere generar un plan estratégico de desarrollo que incluya un programa de capacitación de sus recursos humanos y que ponga en valor la actividad turística. Debe plantearse una estrategia que actualice permanentemente las capacidades de formadores y capacitadores de manera de garantizar una transferencia de conocimientos eficaz.

Siguiendo las palabras de la Lic. Karina Bayón, actual presidente de la Cámara de Turismo de El Bolsón, *“Si uno no lo conoce, no lo puede recomendar”*. Se recomienda a todos y cada uno de los representantes institucionales y prestadores turísticos a que efectivamente recorran el Corredor en su totalidad. Cuando es vivenciado, la persona posee un conocimiento que no se puede transmitir mediante libros de texto o conferencias. No solo sirve para que se apropien del concepto sino para que lo recomienden con sentimiento y fuerza.

Como herramienta de capacitación y conocimiento del Corredor, Nahuel Alonso desarrolló el concepto y manual de implementación de los Viajes de Familiarización, con el objetivo de presentar y dar a conocer la oferta de productos y servicios turísticos del Corredor. Los primeros en realizar los viajes de familiarización deben ser los representantes institucionales y presta dores turísticos. A su vez, también propone una

lista de alianzas estratégicas que ayudarían a la promoción y comunicación del corredor.

A modo de cierre, y sin pretender que esta investigación se presente como exhaustiva ni finalista, se considera que el corredor cuenta con un gran potencial a nivel internacional para generar un importante crecimiento de sus municipios asociado al desarrollo de la actividad turística. Para plasmarlo, es necesario una comprometida decisión política por parte de los 11 municipios y de las 2 provincias, plenamente convencidos de que el asociativismo y la integración son el camino correcto para gestionar y propiciar el desarrollo de esta nueva marca patagónica.

Referencias bibliográficas:

Abalos, M. G. (2010). Relaciones intermunicipales e integración regional en el federalismo argentino. XI Congreso Iberoamericano de Derecho Constitucional, Tucumán, Argentina.

Abrucio, F. L., Sano, H. (2013) Associativismo Intergovernamental: experiências brasileiras. Luciana de Oliveira Garcia, Nelcilândia Pereira de Oliveira e Samuel A. Antero (orgs.). Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais; Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento; Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília

Abrucio, Fernando Luiz, Soares, Márcia M. (2001), "Redes Federativas no Brasil: Cooperação Intermunicipal no Grande ABC", São Paulo, Cedec, Fundação Konrad Adenauer, Oficina Municipal, v. 24.

Activación territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL): La Comarca Andina del Paralelo 42°, Argentina / IICA. México: IICA, 2013.

Altschuler, B. (9 Y 10 de Octubre de 2003) El asociativismo municipal como estrategia para el Desarrollo económico local en la Argentina. [Sesión de seminario] V Seminario Nacional De La Red De Centros Académicos Para El Estudio De Gobiernos Locales.

Arocena, J. (1995). El desarrollo local, un desafío contemporáneo. Nueva Sociedad/CLAEH, Caracas, pp. 19-55

Bahl, M. (2004) Agrupamentos turísticos municipais. Prottexto, Curitiba

Barbini, B. (2008) Capital social y desarrollo. Aplicación de indicadores de capital social al ámbito turístico. Aportes y transferencias, 12(2), 65-91.

Barbini, B., Cruz, G., Roldán, N., & Cacciutto, M. (2012). Modelos de desarrollo e implicancias en el turismo: un análisis histórico. Registros, 8(9), 117-129.

Beni, M. C. (2006) Política e planejamento de turismo no Brasil. Aleph, São Paulo

Beni, M. C. (1998) Análise estrutural do turismo. SENAC, São Paulo

Bertoletti, Luisa E. (2006) Experiencias: Ente Intercomunal del norte de Córdoba. Medio Ambiente y Urbanización. Volumen 64, Número 1, pp. 77-84.

Bertoncello R. (2002) Turismo y Territorio. Otras miradas. Aportes y Transferencias, Mar del Plata, 6 (2) pp. 31-50

Bondel, S. (2008). "Transformaciones territoriales y Análisis geográfico en Ámbitos Patagónicos de Montaña. La Comarca Andina del Paralelo 42", Tesis Doctoral en Geografía, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata (MS).

Boullón, R. C. (2006) Planificación Del Espacio Turístico. 4ª. Edición. México. Editorial Trillas.

Campodónico R, Chalar L. (2010) Contribución a los estudios del asociativismo como herramienta del desarrollo turístico local. Área de Estudios Turísticos - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación Universidad de la República – Uruguay

Cravacuore, D., Clemente, A. (2006) El Proceso Reciente De Asociativismo Intermunicipal En Argentina. Xi Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública, Centro Latinoamericano De Administración Para El Desarrollo. Ciudad De Guatemala.

Cravacuore, D. (2015): La Intermunicipalidad En Argentina. (Tesis Doctoral). Universidad De Jaén. Facultad De Ciencias Sociales Y Jurídicas Departamento De Derecho Público. Jaén Sevilla España.

Cruz, Maria Carmo. M. T. (2001) "Consórcios intermunicipais: uma alternativa de integração regional ascendente", em Novos contornos da gestão local: conceitos em construção, Caccia-Bava, Sílvio. Paulics, Verônica e Spink, Peter Kevin. (eds.), São Paulo, Instituto Pólis, Programa Gestão Pública e Cidadania.

Comparato, G. (2012) "Capital Social: consideraciones metódicas-conceptuales del rol de las comunidades locales." Jornadas Turismo y desarrollo sostenible: el papel de las comunidades locales. La Plata, Argentina.

Coriolano, L. N. M. T. & Silva, S. C. B. M. (2005) "Turismo e Geografia: abordagens críticas". UECE, Fortaleza

Durston, J. (2002) Capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras. Ed. CEPAL

Fraiz Brea, J. A. (2015). La constante evolución del turismo: innovación, tecnología, nuevos productos y experiencias.

Garay, C. (2019) *Investigaren Turismo*. 1ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Editorial de la Universidad Nacional De La Plata.

Laczynski, Patrícia de S. (2012), "Políticas redistributivas e a redução das desigualdades: a contribuição potencial dos consórcios intermunicipais", Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV.

Larraín Ibanez, (1996). *Modernidad, Razón e identidad en América Latina*. Cap. 6, Santiago de Chile, Editorial, Andres Bello Mexicana, S. A. de C. V, p. 270

Lemoine, G. y L. Sarabia (2001). "Instrumento para el Desarrollo Sustentable del Territorio Nacional", *Revista Aportes, Microrregiones: Asociación de Administradores Gubernamentales*, Buenos Aires.

López, M. M. C. (2002) *El Desarrollo Desde Una Perspectiva Semántica*. En *Miradas Al Hábitat*. (Ensayos Forhum 19). Universidad Nacional De Colombia, Medellín; Pp.8-17.

Madoery, O. (2001) *Actores Territoriales Y Política De Desarrollo Endógeno En Aportes Para El Estado Y La Administración Gubernamental*. Publicación De La Asociación De Administradores Gubernamentales. Buenos Aires, Año 8 – Nro. 18; Pp. 81-95.

Manzana, I M. (2004). *Instituciones y gestión del desarrollo*. (Aportes para la construcción de una nueva Argentina). *Realidad económica* 118, IADE Buenos Aires, pp. 51-67

Manzanal, M., Arzeno, M., & Nussbaumer, B. (2007). *Territorios en construcción: Actores, tramas y gobiernos, entre la cooperación y el conflicto*. Ciccus, p. 253

Moscoso, F. (2013). *El papel de los actores territoriales en la definición y configuración de modelos de desarrollo turístico*. Conferencia. Ushuaia, Argentina.

Olabuenaga, R. J.I. (1989) *Metodología De La Investigación Cualitativa*. Bilbao P. 170.

Palhares, G. L. (2001) "Transporte aéreo e turismo: gerando desenvolvimento socioeconômico". Aleph, São Paulo

Pearce, D. G. (2003) "Geografía do turismo: fluxos e regiões no mercado de viagens". Aleph, São Paulo.

Portes, A. (1998). "Capital Social: sus orígenes y aplicación en la sociología moderna"; en Carpio, Jorge e Irene Novacosvky De igual a igual; El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales; SIEMPRO/FLACSO, Fondo de Cultura Económica, Argentina.

Reixach, M. V. (2006). Nuevas formas de cooperación territorial: Las organizaciones asociativas de entes locales. Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica, (300-301), 299-330.

Rossi, E., Charne, U. y Comparato, G., (2018). Turismo y ambiente: repensar la actividad turística desde la sustentabilidad. 1st ed. La Plata: EDULP, pp.12-24.

Sen, A. (2006) Desarrollo Como Libertad. Entrevista Con Amartya Sen. En Cuadernos Del Cendes. Centro De Estudios Del Desarrollo, Universidad Central De Venezuela. Caracas, Año 23 – N° 63; Pp. 123-137.

Tecco, C.; Bressan, J. (2001); "Las iniciativas institucionales de cooperación intermunicipal en la provincia de Córdoba durante el período 1988 – 1998", en: Dirección de Estudios e Investigaciones (Ed.) El asociativismo intermunicipal en Argentina. Instituto Nacional de la Administración Pública – Editorial Universitaria de Buenos Aires. Buenos Aires (Argentina). Páginas 181 a 191.

Tecco, C. (2002); Innovaciones en la gestión municipal y desarrollo local. Innovación en la gestión municipal. Buenos Aires: Federación Argentina de Municipios. Universidad Nacional de Quilmes.

Torrejón, A. (1990) Turismo Y Territorio. Turismo Y La Identidad Comarcal Y Regional. S/D.

Torres, M., Monterrey Y., Aguilar O. (2015) El Asociativismo Municipal: Una Alternativa Para El Desarrollo Local. Análisis De Su Implementación En Cuba Desde Su Estudio Histórico Y Contemporáneo. Revista Aequitas; Volumen 5. Pp. 11-40.

Varisco, C. (2008) Desarrollo Turístico Y Desarrollo Local: La Competitividad De Los Destinos Turísticos De Sol Y Playa. (Tesis De Posgrado), Universidad Nacional De Mar Del Plata. Facultad de ciencias económicas y sociales. Mar del Plata Argentina.

Vellenich, J. B. (2005). Asociativismo Intermunicipal: Una Estrategia De Desarrollo Turístico, Análisis Del Caso De Provincia De Buenos Aires. (Monografía De Graduación), Universidad Nacional De Mar Del Plata. Facultad de ciencias económicas y sociales. Mar del Plata Argentina.

Anexo

Podemos visualizar en el siguiente cuadro los datos absolutos concretos y los porcentajes relativos exactos de las respuestas a la pregunta “¿Cree que es viable y fructífera la creación de un ente mixto autárquico para el Corredor de los Andes?”

RESPUESTA	ABSOLUTA	RELATIVA
SI	13	76,47%
NO	2	11,76%
N/C	2	11,76%
TOTAL	17	100,00%

Entrevistas

1. Secretario de turismo de El Bolsón: Bruno Hellriegel

(Saludación inicial...)

-Entrevistador: ¿En qué año arrancaste como secretario de turismo en El Bolsón?

-Bruno Hellriegel: Oh que pregunta, 2018, pará, déjame porque con la pandemia viste que se nos desconfiguro todo.

-Entrevistador: Si.

-Bruno Hellriegel: Déjame que lo mire

-Entrevistador: Maso menos igual.

-Bruno Hellriegel: O sea todo 2020, no, en agosto de 2019.

-Entrevistador: Bien, ósea llegaste antes, justito antes de la firma del acta.

-Bruno Hellriegel: No, yo llegue ya se había firmado.

-Entrevistador: ¿No se firmó en octubre?

-Bruno Hellriegel: No.

-Entrevistador: ¿O en octubre fue la prensa?

-Bruno Hellriegel: Puede ser en 2018, que se haya firmado en octubre de 2018.

-Entrevistador: Tengo fechas ahí un poquito que me marean, que es el 2018 y el 2019, o sea por un lado está la firma del acta y por otro lado la presentación junto a la prensa que la hicieron acá.

-Bruno Hellriegel: La presentación a la prensa fue acá en la casa del bicentenario.

-Entrevistador: Si.

-Bruno Hellriegel: Y ahí de firmo el acta.

-Entrevistador: Claro, y eso fue en el 2018.

-Bruno Hellriegel: Y eso fue en el 2018 y después hubo una presentación del producto que fue en el parque nacional Lago Puelo, que eso si fue en agosto del 2019, yo creo que llegaba, es más, ni siquiera había asumido todavía, estaba como interino en el cargo.

-Entrevistador: ¿La presentación del producto a quién se la hicieron?

-Bruno Hellriegel: Lo hizo la agencia aire.

-Entrevistador: Ah Nahuel.

-Bruno Hellriegel: La de Nahuel, si, la hizo a los directores, secretarios de turismo, a turismo de provincia, de las dos provincias.

-Entrevistador: Bien, perfecto.

-Bruno Hellriegel: Al sector privado también.

-Entrevistador: Y, hay algo que a mí me interesa puntualmente del traspaso entre secretario y secretario, director y director que veo que es una constante la perdida de información entre uno y el otro. ¿Vos sentiste que por ahí te faltaba material como para decir, bueno, que es esto, por donde arranco?

-Bruno Hellriegel: No, para nada, no. Acá por lo menos tuve, haber, quizá hay diferencias de otros municipios, la estructura de El Bolsón es que tiene un secretario y una directora, y en este caso la directora seguía en el cargo.

-Entrevistador: Claro, por eso me interesa hablar con Sofia.

-Entrevistador: Bien.

-Bruno Hellriegel: Y más allá de que hay intervención digamos en papeles, la información también la tenía la directora, con lo cual no tuve problema.

-Entrevistador: Perfecto.

-Bruno Hellriegel: La realidad es que el corredor de los andes tiene la particularidad que es un proyecto muy flojo de papeles.

-Entrevistador: Si.

-Bruno Hellriegel: Porque no hay papeles, ósea les decís, donde está el acta, y la verdad que ningún secretario ni director de turismo tiene el acta que firmaron los intendentes.

-Entrevistador: Bueno, eso me da una mano de porqué nadie me la puede dar.

-Bruno Hellriegel: Porque nadie la tiene, yo el proyecto lo que te puedo decir es que el proyecto es muy lindo, es muy ambicioso, es muy real en lo práctico, pero es muy difícil de aplicar.

-Entrevistador: Si.

-Bruno Hellriegel: Y le veo sinceramente en ese sentido, no es que le veo poco futuro, pero le veo, este, muchas trabas para que llegue a ser un corredor muy consolidado.

-Entrevistador: Bien. ¿Y vos decís que estas dificultades se deben principalmente a la burocracia de que es un corredor bi-provincial o a otras cosas?

-Bruno Hellriegel: No tanto a que sea bi-provincial porque de hecho, ósea, son muchos factores que juegan en, digamos, el hecho de que haya dos provincias y once municipios, es un factor en contra, porque que haya tanta gente que se ponga de acuerdo en algo, y esa gente también que este en una zona geográfica tan dividida porque, digamos, juntar la gente del manso con la gente de corcovado, ni siquiera geográficamente están digamos identificados, porque tienen dos productos distintos o Gualjaina, piedra parada, vamos a algo más extremo y el manso, son dos productos que están tan distanciados, son casi doscientos sesenta kilómetros que hay entre unos y otros, y es muy difícil establecer un criterio único para la promoción, para el desarrollo, está bien, lo que se promociona justamente es el corredor, la unión de esos lugares, pero, en la práctica, hay cuestiones burocráticas, hay cuestiones, digamos que tienen que ver con las políticas de cada una de las provincias, el perfil de promoción que va a buscar, de cada uno de los municipios, de la impronta que se le da al turismo, son muchos factores que para poder llegar a ese punto, digamos de, consolidar el producto para poder ofrecerlo, yo creo que falta mucho todavía.

-Entrevistador: La semana pasada, la anterior me parece, era, estaba hablando con Juan Manuel Peralta de Trevelin, me comentaba que le habían bajado la, su intendente, no me acuerdo el nombre, este le había bajado la idea de que arranque a investigar sobre como conformarían o como podrían arrancar a comenzar un ente regional.

-Bruno Hellriegel: Si eso en realidad si, una idea que surgió en la última reunión que tuvimos presencial de secretarios y directores del corredor de los andes que tuvimos acá en casa del bicentenario.

-Entrevistador: Si.

-Bruno Hellriegel: Fue una propuesta que trabajamos ahí y Sofia de hecho era la que iba a interactuar con los contactos que tenemos con el ente Patagonia.

-Entrevistador: Si.

-Bruno Hellriegel: Que es un ente ya que está conformado para las cinco provincias de la Patagonia para ver si podíamos copiar un modelo similar de gestión.

-Entrevistador: O sea la idea está en conformar un ente.

-Bruno Hellriegel: La idea esta, digamos está en carpeta, se está digamos averiguando lo que pasa es que bueno, como te decía antes, estamos re

flojitos de papeles, no tenemos nada que nos dé digamos, vamos a buscar una responsabilidad jurídica, no tenemos ni un papel, es como que hay que arrancar todo de cero.

-Entrevistador: Si tienen un largo camino por recorrer en ese sentido.

-Bruno Hellriegel: Hay un registro de marca que se hizo, que está hecho solamente a nombre de dos municipios, que son Lago Puelo y Esquel, todo el resto de los municipios no participan de ese registro de marca de la marca corredor de los andes, con lo cual digamos, ósea es, hay muchas cosas que están todavía como trabadas.

-Entrevistador: ¿Y por qué están solamente a nombre de ellos?

-Bruno Hellriegel: Porque la persona que asesoro en ese momento en el registro de marca, con buen criterio, ósea, el registro de marca está ligado a un cuit, entonces no podían poner once cuit de once municipios, como no había ni un ente mixto ni nada que digamos, una mesa directiva que pueda regular el funcionamiento del corredor, en ese momento dicen, porque nadie estuvo, además, ni siquiera Sofia estuvo en esa reunión, dicen que se votó que Esquel y Lago Puelo de queden con la marca. Desconozco, fue en otra época, fue antes de que yo ingrese.

-Entrevistador: Ah, bien.

-Bruno Hellriegel: Pero bueno, son esas cosas que viste, quizás ahí si en lo del traspaso que vos mencionabas en la primera pregunta, tiene sus coletazos con el tiempo.

-Entrevistador: Y en estas reuniones que mantienen que entiendo que son mensuales.

-Bruno Hellriegel: Si.

-Entrevistador: ¿Hay alguna voz cantante, alguien que sea más líder que otro, o se mantiene un orden horizontal, donde nadie tiene más voto que otro?

-Bruno Hellriegel: No, yo creo que hay mucha horizontalidad, pero no porque no haya intenciones de liderazgo, sino porque creo que todos todavía estamos mirando con cierta, no digo desconfianza, pero con cierta prudencia el producto. O sea, como que todos queremos empujarlo, pero también la realidad es que en el día a día, yo trabajo por bolsón, porque necesito que El Bolsón, el prestador turístico de bolsón le vaya bien, al prestador de servicios gastronómicos de bolsón le vaya bien, y obviamente que si le va bien a todo el conjunto nos va a ir bien a nosotros, pero yo tengo herramientas para trabajar y resolver acá, hoy por hoy, entonces trabajo y resuelvo por acá. Esto mismo le debe pasar a todos los directores y secretarios, entonces, es como que el

corredor y el trabajo en conjunto, queda para una segunda instancia digamos, al no existir una mesa directiva, al no existir alguien los regule, que los lleve digamos, que lleve una agenda de trabajo constante se va perdiendo, y en las reuniones a veces es más, se termina siempre dando vuelta sobre los mismos temas, pero por eso me parece que todavía no surgió esa figura porque se está mirando el producto, a ver si avanza, logra un grado de desarrollo, me imagino también si viene alguien, con una mirada de afuera y dice, gente les propongo esto, avancemos en este sentido.

-Entrevistador: Claro. Bueno en ese sentido, Ana Sol Herrera, de El Maitén me decía justamente eso, que de las reuniones se iban con tareas como que cada uno tenía que hacer y ella me decía “yo no doy abasto, yo tengo todas las tareas de mi propio municipio de El Maitén y encima tengo que hacer las del corredor y sinceramente no llego”, y con eso se van retrasando los plazos de entrega, se va retrasando y retardando el proceso de lo que sea que estuvieran haciendo y eso, bueno, también es otra constante que esta, bueno la mayoría, por ahí algunos no lo sentían tan así y otros por ahí un poquito más.

-Bruno Hellriegel: Si, a veces, haber, también depende de cuando nos tocó hacer la reunión, fue bastante engorroso en ese sentido porque tuvimos que organizar la reunión, el temario, mandarlo, corregirlo, haber no te digo que no, tapo de trabajo, no es así, pero si se hacía como tipo estoy con otra cosa ahora, lo dejo para después porque necesito resolver esto ahora porque es urgente, entonces pasa un poco eso.

-Entrevistador: Si. Y si bien falta todavía no porque hay un largo camino hasta que el corredor llegue a ese ente regional ideal para que puedan encargarse y tener esa mesa directiva, gente especializada en el tema que lleve adelante todos los trabajos y demás ¿Vos crees que, porque los corredores cuando surgen de esta manera tienen dos caminos, o mediante tantas trabas burocráticas la gente se cansa y dice ya está y va al muere, o realmente en el tiempo se trabaja y llega al ente, vos cuál de los dos caminos piensas que va a tomar?

-Bruno Hellriegel: Y yo tengo la esperanza de que digamos de que surja, pero va a surgir en la medida y en esto voy a ser completamente honesto, que haya un sostenimiento del sector privado, que hoy por hoy, no lo está empujando porque hoy por hoy no lo está empujando, pero fue el que le dio el primer empujón, hoy por hoy lo están manteniendo digamos de alguna forma la voluntad de los secretarios y directores de turismo, pero es esto, es voluntad, ahora la última reunión fue en julio por ejemplo, no, en junio, ósea llevamos,

estamos entrando en septiembre, y no tenemos noticias, no hay interacción en los grupos de WhatsApp, no hay información.

-Entrevistador: Pero es como que, en esos grupos, quien es el que dice bueno tal fecha vamos a hacer esta reunión y si nadie habla, entonces no hay como esa voz cantante que yo decía, es como que surge entre ustedes a ver si...

-Bruno Hellriegel: No, si, tal cual, no, por eso te digo, yo creo que esa voz cantante no existe porque nadie está priorizando este producto hoy por hoy.

-Entrevistador: Bueno igual estamos en temporada alta, están todos con muchas cosas.

-Bruno Hellriegel: Si, pero no pasa por ese lado, yo lo digo como te lo dije recién, yo priorizo El Bolsón y soy franco y honesto en decirlo y no porque me parezca malo el otro producto, sino porque me debo, en la gestión municipal digamos, me debo a resolver los problemas cotidianos de los vecinos de El Bolsón vinculados al turismo.

-Entrevistador: Claro.

-Bruno Hellriegel: Entonces, priorizo eso, y yo creo que todos, aunque no lo digan están haciendo su trabajo, sobre todo porque hay muchos que como en mi caso, yo diga, cuando fue el cambio de gobierno, yo ya llevaba seis meses acá, pero hay otros que arrancaron con el cambio de gestión, entonces como que están empezando a tener ese vínculo, tuvimos un año de pandemia en el medio.

-Entrevistador: Si está medio golpeado el corredor.

-Bruno Hellriegel: Entonces, de alguna forma, creo, capas me equivoco, Ana Sol puede ser otro de los ejemplos, pero creo que soy como el que está más asentado en el cargo.

-Entrevistador: Si en realidad cuando hablaba con los once secretarios la mayoría tienen más de referente a El Bolsón que a Esquel. La mayoría habla de El Bolsón como el referente en desarrollo turístico, porque ya llego a su identidad, la promociona y bueno está en crecimiento exponencial a diferencia de Esquel que por ahí está boyando a ver quién soy y donde arranco con mi marca y para donde voy, en ese sentido la mayoría lo mira a El Bolsón como, existe el recelo, lo he sentido, por ahí no me lo han dicho con todas las letras, pero he sentido que también lo miran como Bariloche nos mira a nosotros por decirlo de una manera. Como que existe ese recelo entre municipio y municipio de decir ah mira a ellos les está yendo bien y a nosotros no.

-Bruno Hellriegel: Si, yo creo que ese recelo se genera también por esto que te digo yo, nosotros estamos priorizando Bolsón porque sentimos que logramos una identidad de marca.

-Entrevistador: Si totalmente.

-Bruno Hellriegel: Entonces también, y esto lo puedo decir digamos abiertamente porque son cuestiones que también han surgido, hasta tuvimos una discusión tremenda, bochornosa en la FIT, en la feria internación de turismo sobre el corredor de los andes y sobre la identidad de El Bolsón porque nosotros tenemos una identidad ya como destino turístico, entonces digamos tenemos que ser muy cautelosos en que pertenecer a un corredor no nos borra esa identidad, no nos quite la fuerza de nuestra marca que tanto logro imponerse y que tanto tiempo llevo años de trabajitos de hormiga para posicionarlo, entonces, tenemos que ser cautelosos, esto no quiere decir que no debemos ser parte del corredor, todo lo contrario, si podemos ser parte del corredor y darle fuerza digamos o la experiencia o cierta identidad que ya logramos mucho mejor porque vamos a poder potenciarlo pero lo que siempre tratamos de decir nosotros es que no vamos a renunciar a nuestra identidad.

-Entrevistador: Es que no deberían, ningún municipio debería. Al respecto de esto de la discusión que hubo respecto a Bolsón bienestar, lo que yo tenía entendido, o lo que me habían contado, es que en la FIT se quiso imponer El Bolsón bienestar para el corredor y ahí es donde surge la puja de no, nosotros no somos Bolsón bienestar, no fue así.

-Bruno Hellriegel: No, yo por lo menos en eso no estuve, en esa discusión por lo menos no estuve.

-Entrevistador: Ah bien. Bueno por ahí Sofia seguramente estuvo.

-Bruno Hellriegel: Si, lo del Bolsón bienestar, la marca el Bolsón bienestar digamos se viene trabajando hace mucho y cuando nosotros empezamos con el proceso de marca de nuevo había mucha resistencia al producto bienestar por parte de los propios prestadores porque no todos se sienten identificados con el producto y porque, si bien el concepto de bienestar es super amplio y vos decís bienestar es estar en la orilla del río, ese es digamos la mirada, pero el concepto cuando vos vas y decís el concepto de turismo bienestar es terapias vinculadas a la salud.

-Entrevistador: Pero eso es por lo que se intenta romper.

-Bruno Hellriegel: Eso es lo que se intenta romper, pero conceptualmente es muy difícil digamos que yo te diga suponte a Auka que ofrece un servicio de gastronomía y cerveza artesanal, vos sos un producto de bienestar, me va a

decir no, yo no soy un producto de bienestar, yo soy un producto gastronómico con determinadas características, y yo le voy a decir si pero lo que hace la gente cuando va a tu lugar es buscar bienestar, si pero yo no me identifico con eso, siempre va a estar esa discusión.

-Entrevistador: Claro sí.

-Bruno Hellriegel: Por eso nosotros cuando lanzamos la marca jugamos con eso con el bienestar y apostamos a un Bolsón es estar bien porque consideramos que se resumía sin chocar con un gran sector de los prestadores turísticos que todavía tienen un poco de resistencia.

-Entrevistador: Si, yo la verdad cuando vi, es más, el loguito me encanta porque siento que es súper identificatorio del municipio.

-Bruno Hellriegel: Esta lindo, quedo lindo el trabajo.

-Entrevistador: Bueno la verdad los felicito por todo el trabajo que están haciendo.

-Bruno Hellriegel: Gracias, esto llevo mucho tiempo, aunque no lo creas.

-Entrevistador: Me imagino.

-Bruno Hellriegel: Llevo mucho tiempo.

-Entrevistador: La verdad que es un trabajo como que, si llevo mucho tiempo pero que la verdad, si bien existe un sector y siempre pasa cuando se construye una marca que existe un sector que no se identifica o que por ahí no la termina de entender o que está en contra porque por ahí no entiende, pero, “no importa yo estoy en contra igual” y siempre pasa.

-Bruno Hellriegel: Y si bueno, la cantidad de gente que me ha dicho, “El Bolsón es mágico y natural”, no hay que cambiar esa frase y la realidad es que los conceptos de marca se van construyendo de otra forma y más en turismo que es tan dinámico y si bien no es que digamos la marca va a estar cambiando cada dos o tres años porque no es así, El Bolsón ya necesitaba un cambio de marca, porque ya veníamos con algo que ya estaba muy quedado en el tiempo, muy estancado.

-Entrevistador: Si, tenía, ósea todavía tiene esa antigua imagen de El Bolsón jipi y de más, el otro día cuando fue lo del polo allá en el cerro estaba este periodista gastronómico que se llama Luis Juaid que es un periodista gastronómico a nivel internacional, trabaja para National Geographic.

-Bruno Hellriegel: Si, ya se quién es.

-Entrevistador: Y no decía que la tenía la imagen de El Bolsón, nos dijo las principales palabras que escuchamos, mapuches, jipis, cortes de ruta, tomas, incendios, chau, y nosotros nos quedamos, así como diciendo la pucha, todo lo

que se viene propagando y nos venís a decir esto, bueno ahí le dimos con un caño pobre pero bueno, me parece que ya le borramos la imagen, cambio de opinión. Bueno, muchas gracias por este ratito, por haberme recibido. Muchas gracias por tu tiempo.

-Bruno Hellriegel: No hay de que.

2. Directora de Turismo de El Bolsón: Sofia Seroff

Entrevista a Sofia Seroff

(Saludación inicial)

-Sofia Seroff: Te iba a dar un ejemplo que es el ente Patagonia, que abarca desde La Pampa hasta Ushuaia, que tiene su sede en Buenos Aires viste, es un ente mixto, publico-privado donde van cambiando los actores políticos porque va cambiando en cada provincia no hay casi ministro que representa a la gente, pero tienen a un director que esa parte que es apolítico, que es elegido por cargo, por presentación de título, por tatata... que es el que sigue más allá de los políticos.

-Entrevistador: Eso es lo que a mí me interesa porque en el pasar de gestión a gestión hay una pérdida de información que hay, que por ahí acá en el Bolsón no hubo porque estas vos y vos estuviste en el traspaso, entonces vos tenés esa información y le pudiste dar una mano a Bruno.

-Sofia Seroff: Y estuve en 2012 en Lago Puelo trabajando.

-Entrevistador: A fuiste, estuviste.

-Sofia Seroff: Si fui coordinadora de turismo y ahí ya estaba el, no era corredor, era comarca andina, pero estuve en reuniones, o sea que data de una comarca, años.

-Entrevistador: Ah buenísimo, me encanta.

-Sofia Seroff: Pero bueno nunca se termina de concretar porque al estar en dos provincias por más que sabemos que la realidad es que vivimos acá, trabajamos allá, pero a la vez, a la cuestión legal de bueno, hay que poner dinero para la promoción, empieza este kilombo administrativo de bueno haber Río Negro, El Bolsón tiene que hacer el pedido a la provincia que tiene sus tardanzas, del lado de Chubut también tiene que hacer su pedido, es como que necesita como una personería jurídica.

-Entrevistador: Si, algo que lo ordene.

-Sofia Seroff: Si y algo que sea parte, que trascienda los años.

-Entrevistador: Si, exactamente, una estructura que sea sostenible en el tiempo y perdure con las políticas porque por ahí ha pasado en otros municipios que

arrancan con el cambio y dicen y esto que es, por donde arranco, es importante, le doy pelota o no le doy pelota o hasta que se enganchan devuelta en la movida en un tren que ya está en movimiento es como que frena un poco la cosa y eso es una de las trabas más importantes que vengo encontrando.

-Sofia Seroff: Si, y que es lo mismo que pasa en política nacional, provincial, local, en todo.

-Entrevistador: Si.

-Sofia Seroff: es como se va una gestión, si bien es muy distinta la rama política, listo, te saco este bien o este mal, todo lo que estaba u es como volver a empezar y esto me parece que si lo trasladamos a eso es lo mismo.

-Entrevistador: Si, de hecho, hay como una cierta lucha de egos entre decir bueno "voy a pisar todo lo que lo que hizo el anterior, por más que este bueno porque hay que reconocer las cosas que están bien hechas, y lo voy a pisar igual porque yo quiero poner mi impronta y para eso necesito borrar al anterior y de vuelta cuatro años después otra vez sopa.

-Sofia Seroff: Pero eso es muy de argentino.

-Entrevistador: ¿Ah sí?

-Sofia Seroff: Digo yo, no sé, lo noto cuando miro las noticias, es como que muy el ego.

-Entrevistador: Si, necesitamos una persona como decías vos, apolítica que mantenga las políticas sostenidas en el tiempo y que este el privado porque después de todo el privado es el que tiene el capital de riesgo, el que está ahí, y también siento que falta, vos anda diciéndome, como una figura de liderazgo que ponga los papeles en orden y diga bueno listo, cuando nos reunimos, que hacemos, para donde vamos, vamos para allá, hacemos esto.

-Sofia Seroff: Y eso sería la figura del director, en Bariloche por ejemplo existe en el improtur, también tienen un director ejecutivo que representa que hace este nexo entre el público y el privado, si bien hay una mesa de trabajo donde hay empresarios, donde está el secretario de turismo, hay una persona x que se encarga de como director de hacer la planificación, de liderar, de buscar haber yo necesito que vos me traigas de la secretaria de turismo el papel y que vos pongas la guita en esta cuenta como empresario, como que ordena, si totalmente, tendría que estar compuesto no solamente de director sino como en toda personería jurídica que tenga un secretario, como que haya todo un cuerpo profesional, supongo o pienso como tendría que ser, que no sea elegido a dedo, sino que sea por concurso, que tenga un título, que pueda rendir no sé, algún tipo de examen me imagino no.

-Entrevistador: Puede presentar proyectos, que se vote el mejor proyecto.

-Sofia Seroff: Podría ser una presentación de un proyecto sí.

-Entrevistador: Planes de trabajo. Em... vos estuviste desde el inicio entonces, ósea ¿Cuándo fue la primera vez que escuchaste o te vinieron con la idea del corredor?

-Sofia Seroff: 2012.

-Entrevistador: En 2012 cuando estabas en Lago Puelo.

-Sofia Seroff: En Lago Puelo sí.

-Entrevistador: Y ¿Quién te conto sobre esta idea?

-Sofia Seroff: No eso ya se venía gestando hace unos años atrás también, éramos comarca andina en ese momento, estábamos con El Bolsón, Lago Puelo, El Hoyo, Epuyen, Cholila y Maitén. Siempre las participantes fuimos como El Bolsón, Lago Puelo y El Hoyo y Epuyen que en su momento también tenía una funcionaria que era muy pila y que había hecho dos gestiones seguidas en la parte turística entonces es como que tenía su inyección de que sabía por dónde se iba, ósea por eso te digo que a veces yo me siento en las reuniones del corredor y veo que se siguen trabajando y se sigue avanzando en cosas que tienen años.

-Entrevistador: Como que se vuelve sobre lo que ya está hecho.

-Sofia Seroff: Claro, van cambiando los personajes o los funcionarios, o bueno en mi caso también, deje Lago Puelo, ahora estoy acá en El Bolsón desde el 2015 y es como que seguimos en lo mismo viste, bueno tenemos que salir a promocionar el corredor por ejemplo que es una de las piezas fundamentales no, la promoción, que tenemos el todo para salir a promocionar, pero llegado el hecho de bueno a donde vamos y ahí tenemos nuestras mil dificultades.

-Entrevistador: Ponerse de acuerdo.

-Sofia Seroff: Primero ponerse de acuerdo, segundo quien va a poner, por ejemplo, ahora habíamos estado trabajando para la promoción del invierno, que lo empezamos a trabajar en marzo, una vez al mes nos juntamos en las diferentes localidades.

-Entrevistador: Si.

-Sofia Seroff: Se va haciendo anfitrión a cada localidad, entonces bueno estábamos con ese trabajo de la promoción y dijimos bueno hagamos un spot radial y lo pasamos en donde sabemos dónde va nuestra segmentación del mercado, hacia donde nos dirigimos, hacia la parte de Neuquén, hacia la costa chubutense, porque sabemos quiénes nos visitan en el invierno, bueno, yo me ofrecí desde El Bolsón para armar el spot radial porque tenemos a una chica

que nos ayuda a nosotros que nos haces los spot, entonces no nos costaba a nosotros, arma el guion, que se yo, lo presento, bueno hasta ahí venia todo bárbaro, bueno le digo, ahora le toca a otro la posta de que a donde ponemos, en que radios porque si son de Chubut ellos tendrían que tener y ahí se perdió, quedo el spot armado y se perdió porque no se supo en que radio ponerlo del lado de Chubut.

-Entrevistador: Algo tan pavo como decir bueno hagamos acá, esto.

-Sofia Seroff: Y a parte ellos pensaba, como siendo de Chubut como que lo tienen más cerca porque a nosotros nos cuesta llegar a la radio de Chubut, si estuve buscando que se yo pero bueno, después era bueno hay que pagarlo en radio tal, no mi municipio no tiene un peso y viste como que te vas desinflando y volver a caer en la nada y terminas actuando como una localidad que en mi caso por ejemplo cuando salgo a promocionar o contar sobre el destino siempre estoy incluyendo a los del corredor pero porque me sale en el relato y porque creo que este corredor tiene un montón y que nosotros como destino El Bolsón nos sirve tener a estos aliados y cada lugarcito tiene su diferencial y su lugar específico que, único, no sé el laberinto en El Hoyo, el parque nacional Lago Puelo.

-Entrevistador: A parte que nosotros tenemos bueno, la mayoría mira a El Bolsón como un paso a seguir o bueno miren a lo que llego Bolsón, nosotros tenemos que hacer lo que hicieron ellos, tenemos que seguir sus pasos, lo miran a Bolsón como un ejemplo incluso más que a Esquel porque Esquel me decía Darío Calfunao de Cholila me decía, "Esquel no sabe para donde boyar, no sabe ni quien es, no sabe para donde rumbear es como que está ahí todavía."

-Sofia Seroff: Tiene mucho capital, que la verdad es esa, tiene mucho fondo en turismo, pero no, la parte de inversiones digamos, hay 2000 camas totales y tienen el centro de sky la hoya, pero es un toquecito, pero después no tienen algo para acompañar ese centro de sky.

-Entrevistador: Falta...

-Sofia Seroff: Equipamiento, infraestructura.

-Entrevistador: Claro, falta todo lo que acompaña. Y en el corredor a El Bolsón le sirve un montón yo creo porque la mayoría se va hacia acá y de acá se mueve, porque acá tenemos todo, encima a parte tenemos un montón de atractivos, tenemos la infraestructura y los servicios que por ahí no lo tienen tan a mano el resto.

Sofia Seroff: Para mi nosotros somos el centro de distribución.

-Entrevistador: Exactamente.

-Sofia Seroff: Acá de este centro de distribución, y que nos viene genial porque la permanencia del turista, cuantas más cosas tenga para hacer o ver o con cuantas más cosas se quede sin ver o conocer y tenga que volver, nos sirve y que recorra obvio toda la región y que duerma acá y que coma en Lago Puelo y que pague para entrar al parque de Los Alerces, esta perfecto, que de todas maneras lo va a hacer el turista, porque el turista ya no permanece en un lugar, es como que la tendencia, sobre todo el público que nos visita que es en auto particular y que tiene su independencia, quiere más, quiere explorar, quiere salir, entonces vos lo ves que por más que, ósea si yo te puedo poner corredor, pero la gente naturalmente lo va a hacer.

-Entrevistador: Si, por ahí lo recorre y no sabe de qué está el corredor de los andes.

-Sofia Seroff: No, ni sabe que está pasando a otra provincia.

-Entrevistador: Exactamente, desconocen de los límites.

-Sofia Seroff: Si no hay nada, a parte como no hay un pago de peaje.

-Entrevistador: Claro, no se dan cuenta. Y ¿Vos fuiste parte del proceso de la conformación del corredor no?

-Sofia Seroff: Si del corredor propiamente dicho si, que se hizo en 2018, 2019 creo.

-Entrevistador: Y ¿Quiénes estuvieron involucrados en ese proceso?

-Sofia Seroff: Todos los municipios, tuvimos también a un asesor, a un prestador turístico, Miguel Sosa de Lago Puelo que fue uno de los impulsores que nos presentó a quien escribió parte del proyecto.

-Entrevistador: ¿Nahuel?

-Sofia Seroff: A Nahuel si, lo conocimos en un viaje a Chile que estábamos varios, no todos los integrantes del corredor, algunos, y Nahuel nos hizo una presentación de como trabajaba él y ahí medio que bueno, que quedamos bueno esta bueno lo que hace y que se yo, después fuimos e hicimos el pedido de dinero para el armado de ese proyecto, cada cual hizo su pedido a sus provincias, se avanzó, pero, nunca se terminó de entregar.

-Entrevistador: ¿El proyecto?

-Sofia Seroff: El proyecto, que eso fue para mí como terrible, porque se entregó plata, no sé si fue el total o no, según lo que dice nuestro ministerio se le entregó el total de lo pedido y el proyecto abarcaba desde el escrito del proyecto hasta tener una app del corredor, hasta tener banderines, flyer banners, hoy en día vos pones corredor y te lleva a una plataforma y no

tenemos contraseña para ingresar, entonces como que quedo todo trunco viste y quedo todo ahí como a medias.

-Entrevistador: Y ¿Por qué quedó trunco?

-Sofia Seroff: Y, bueno por esta falta de organización, por no tener un líder que llevara a cabo, porque por ejemplo en el caso de El Bolsón, cuando nos pasaron el proyecto desde la parte de la provincia porque esta empresa digamos, Patagonia, y como el pago fue de las provincias entrego a las provincias, entrego el proyecto, las provincias nos lo paso a nosotros los municipios para que lo miráramos, empezamos a ver un montón de observaciones, porque también dentro del armado del proyecto imagínate, puede ser muy creativa la empresa y quien sea pero si no conoce el destino y no viene al territorio, por más que vos tengas una brillantes en la creatividad, si vos no conoces la realidad no, es muy difícil trabajar y ellos habían generado su puestamente dentro de este plan mateadas le llamaban no, entonces iban a ir a cada localidad, una vez vinieron a El Bolsón.

-Entrevistador: Con una vez te quedas corto.

-Sofia Seroff: ¡¡Con una vez te quedas corto, entonces cuando nos remiten este documento que habían armado era cómo no!! ¿Viste? Era como terrible, no coincidía con la identidad de El Bolsón y era como muy tirado a los pelos o cosas como muy vagas que, no sé, lo hace mi hija de trece.

-Entrevistador: Ese proyecto, ¿Lo Tenes a mano como para mandármelo?

-Sofia Seroff: Ese proyecto lo tengo impreso, no lo tengo a mano en digital pode creerlo, tendría que volver a pedirlo a la provincia, no sé cómo, yo lo imprimí.

-Entrevistador: Permiso.

-Sofia Seroff: Si.

-Entrevistador: Porque me decía Bruno que le habían dado con un caño con respecto a esto.

-Sofia Seroff: ¿A quién?

-Entrevistador: Al proyecto, porque no identificaban.

-Sofia Seroff: Bueno por eso, le dan con un caño porque, y después quisimos hablar nosotros con Nahuel de la empresa y era como que no había cuórum viste. Y, por otro lado, ellos como empresa son fabulosos, hacen un montón de cosas, que vos escuchas la relatoría y es como que wow.

-Entrevistador: Me encantaría poder tener una copia de esto. Esto sería lo que hubiera sido la web.

-Sofia Seroff: Eso era como un, si, una app móvil viste. Como que hay mucha imagen también, pero como que hay poco contenido de escrito.

-Entrevistador: Identidad cultural del corredor, haber. El Bolsón, reconocida por sus propios pobladores como el paraíso, una tierra de energía mística donde predomina lo orgánico y natural. Ciudad custodiada por altos cordones montañosos. ¿Y esto nomás dice de El Bolsón?

-Sofia Seroff: Claro, viste, es como no, no somos solo eso.

-Entrevistador: Te quedas ahí como... ¿Eso nomás? ¿Y el resto estuvo de acuerdo?

-Sofia Seroff: Y mira, hay, siempre hay localidades más débiles que según lo que dice el resto bueno, vamos, como que no tienen ese poder de decisión, como que siempre las personalidades más fuertes digamos, o bueno es El Bolsón, Esquel que tiene su participación, pero bueno Esquel estaba de acuerdo porque también era el secretario anterior de turismo le había inyectado bastante energía también en el proyecto.

-Entrevistador: Atractivos de El Bolsón: bosque tallado, cerro Piltriquitron, cajón del azul y mirador del azul.

-Sofia Seroff: Claro.

-Entrevistador: Pero yo te puedo escribir cuatro hojas de lo que tenemos en El Bolsón.

-Sofia Seroff: Y eso porque es El Bolsón y miramos El Bolsón, pero si vamos a todos son como muy poquitas cosas, faltó conocer el territorio y faltó entregar material, entonces quedo ahí trunco.

-Entrevistador: Yo te podría pedir si le podés pedir a provincia si me lo pasas digital y lo puedo imprimir.

-Sofia Seroff: Dale.

-Entrevistador: Me encantaría poder tenerlo.

-Sofia Seroff: Dale, lo pido, si estaba por mail asique sí.

-Entrevistador: Capas si lo buscas por el buscadorcito aparece el archivo, yo si querés después te paso por WhatsApp mi mail para que me lo mandes.

-Sofia Seroff: Dale.

-Entrevistador: ¿Vos crees que es viable y frutífera la creación de un ente mixto antártico para la gestión?

-Sofia Seroff: ¿Del corredor estamos hablando?

-Entrevistador: Si.

-Sofia Seroff: Hablando siempre del corredor sí.

-Entrevistador: Mira yo en un momento busqué como, tenía que buscar partes o ejemplos similares a la conformación del corredor y la verdad que me costó mucho, y decía y la comarca, y cuando me puse a buscar sobre la comarca era como que comarca solo tenía el nombre porque después no veía que hubiera realmente planes de trabajo en conjunto, agendas de trabajo.

-Sofia Seroff: O sea que hay agendas de trabajo hay, porque la verdad todo los meses nos juntamos, de hecho ahora tenemos que tener una reunión próximamente, que este mes le toca a El Maitén, lo que pasa que en esas mesas de trabajo donde nos llevamos muy bien encima, porque se genera un buen clima, porque hay directores, no sé, Darío esta hace muchos años viste entonces te vas conociendo, hacemos también un poco de recreación entonces en general en donde nos juntamos más allá de esta jornada de trabajo hacemos como alguna actividad de grupo digamos no, bueno entonces como, y charlamos cosas y nos damos cuenta pero después es la ejecución porque cada cual se lo come la gestión propia de su municipio y al no tener alguien que lidere, armamos minutas, tenemos un libro de actas donde tenemos todos los temas y van quedando ahí entonces eso, se debilita, se cae, pero porque falta la creación de este ente, falta este directorio, que le valla dando la vuelta, que este atrás, haber hay que conseguir el dinero, municipio de El Bolsón por favor pida, Chubut haber, entiendes.

-Entrevistador: Falta ese liderazgo, esa figura.

-Sofia Seroff: Si.

-Entrevistador: Bien, ya más o menos me respondiste todo.

-Sofia Seroff: Estoy a favor del corredor, la verdad que sí, y más allá de que se cree o no se cree este ente, se vende solo el corredor, pero bueno, siempre esta bueno poder dar una inyección de promoción contar un poquito la relatoría de todo no.

-Entrevistador: Y si, estaría bueno porque yo creo que este corredor tiene el potencial de posicionarse internacionalmente.

-Sofia Seroff: Si.

-Entrevistador: Tengo una amiga que está en Europa y me dice acá la gente lo único que sabe de argentina es Buenos Aires y la Patagonia, como si fuera poca cosa y nosotros estamos acá.

-Sofia Seroff: Si.

-Entrevistador: Con lo cual yo creo que tenemos todo.

-Sofia Seroff: Y tenemos de todo dentro de este corredor, tenemos ríos, lagos, parques nacionales, áreas protegidas, como un pulmón viste en el medio de la

Patagonia está éste pulmón ahí con el agua, con los parques, que protegen, bueno con la identidad cultural que también es muchísima porque bueno acá la tenemos pero vos vas para el lado de Epuyen y también, tienen una cultura, una riqueza, una cuestión de un mix de culturas de gente que ha venido de todas partes que eso también viste como que atrae y llama la atención, el turista quiere eso.

-Entrevistador: Quiere vivir una experiencia distinta, sentirse distinto. Muchas Gracias por tu tiempo.

3. Secretaria de turismo de El Manso: Abril Barrionuevo

(Saludación inicial)

-Entrevistador: La idea es saber cómo funciona actualmente. Entiendo que, al inicio, había una idea de que se tenían que reunir todos los secretarios una vez al mes, que eso no terminó pasando, después vino la pandemia y, hoy en día, la última vez que se reunieron fue acá en El Bolsón... pero, el esquema de trabajo ¿cómo funciona?

-Abril Barrionuevo: El Manso es independiente así que, nosotros trabajamos solos. No es que yo dependo de otra persona o de otro lugar. Sinceramente nos vamos manejando acorde a nuestro lugar y a las cosas que tenemos para ofrecerle al turista. Yo no pude participar justo en la última que fue acá, porque estaba haciendo las habilitaciones, pero vino mi compañera. Cuando se juntaban se podía hacer entre todos el trabajo o planear, pero sinceramente yo no participé nunca, la única vez que se participó desde El Manso vino mi compañera. Y nosotros, sinceramente, trabajamos bastantes solos.

-Entrevistador: Bastante solos.... ¿Les dan tareas desde el corredor para que ustedes hagan? ¿Le dan al resto? o particularmente a ustedes no les dan tareas...

-Abril Barrionuevo: No, a nosotros no nos dan ninguna tarea.

-Entrevistador: ¿Al resto sí? por ejemplo a El Maitén, Corcovado. A ellos ¿Les entregan a los secretarios tareas?

-Abril Barrionuevo: Que yo sepa no.

-Entrevistador: Te pregunto porque ayer hablaba con Ana Sol Herrera del Maitén, y me decía que una de las dificultades que tenían era de que, se iban desde las reuniones con tareas para hacer pero que se les dificulta porque, además de tener que hacer las tareas propias de cada uno de sus municipios, tenían que llevar adelante las tareas que se llevaban para el corredor y que eso

hacía que se relentice el proceso porque nunca llegaban con los tiempos y demás.

-Abril Barrionuevo: No, a nosotros nunca nos dieron tareas. Lo que sí salió, hace unos 20 días atrás, fue esto de hacer los 3 miradores que se van hacer en El Manso, y en lo que es la frontera entre El Manso y Chile se va hacer un salón donde el turista va a poder llegar, almorzar algo y a parte, los prestadores van a ofrecer productos regionales y artesanías, y ese lugar, va a tener baños para que la gente que hace rafting, llegue y se pueda cambiar ahí.

-Entrevistador: Actualmente eso lo hacen dentro del predio de gendarmería, ¿o no?

-Abril Barrionuevo: Si, por ahí está la casa de un vecino y más o menos por ahí se va hacer.

-Entrevistador: ¿El Manso se siente integrado, o sea vos como secretaria, se siente integrado dentro del corredor?

-Abril Barrionuevo: Yo, sinceramente, como no participé en lo que son las reuniones, primero por una cuestión económica y segundo porque por ahí la camioneta de la comuna se rompe y no podemos ir al lugar donde tenemos que ir. Yo no me siento muy integrada, es como te digo, nosotros trabajamos muy independientes, nos fijamos en nosotros y el resto que haga lo que quiera, nosotros vamos como podemos.

-Entrevistador: ¿Les solicitaron algún tipo de material para poder publicitarlo dentro de lo que es el corredor?

-Abril Barrionuevo: Eso se hace desde la comisión...

-Entrevistador: ¿de fomento?

-Abril Barrionuevo: si... eso se hace desde la comisión... yo puedo decir algunas cosas o dar algunas opiniones, pero no pasa por mí, sino que pasa por la comisión.

-Entrevistador: ¿Es Pablo Albornos?

-Abril Barrionuevo: Si, si ...

-Entrevistador: Creo que a Pablo Albornos lo habían invitado en un principio, pero creo que por cuestiones de tiempo nunca llegaba...

-Entrevistador: El manso tiene un montón de atractivos bastantes interesantes para ofrecerle al corredor.

-Abril Barrionuevo: si, tiene un montón de atractivos....

-Entrevistador: ¿Tenes algún tipo de material que me puedas brindar respecto a El Manso puntualmente?

-Abril Barrionuevo: No, lo que tengo es el folleto. Y después yo estoy con la página, manejo más que nada lo que es la parte de cabañas, campings. Por ahí, los mismos prestadores se dedican ellos a ofrecerles a los turistas caminatas, cabalgatas, juntar de fruta fina.

-Entrevistador: Gracias por tu tiempo Abril.

4. Ex subsecretaria de turismo de Lago Puelo: Marcela Zambrano

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Primero te voy a preguntar desde qué momento hasta que momento vos estuviste como secretaria de turismo de Lago Puelo o como subsecretaria.

-Marcela Zambrano: Allá había dirección de turismo, fue desde el 16 hasta el 19 digamos, que ya cambiaron las autoridades, Así que ese fue mi transcurso, yo no inicie con el gobierno porque el gobierno creo que había iniciado antes... no ¡perdón! el gobierno empezó el 16 y yo inicié el 17 entonces, yo fui un año después. Porque en realidad me metí a turismo de curiosidad y había otra chica a cargo en ese momento de la dirección de turismo y ella renunció.

-Entrevistador: ¿Quién era?

-Marcela Zambrano: Déjame que me acuerde como es que se llama... Ella es la propietaria de unas cabañas, "Cabañas del Bosque", en las Golondrinas. Cuando me acuerde te voy avisar, no me acuerdo exactamente el nombre, pero bueno fue un tiempo muy corto, ella se fue y yo quedé a cargo. A partir de ahí me hice cargo de la dirección que fue todo un tema, pero bueno esa fue la duración...

-Entrevistador: Cuando vos te hiciste cargo... ¿Ya se hablaba del Corredor de los Andes?

-Marcela Zambrano: No, nada.

-Entrevistador: Porque el Corredor, me dice Miguel Sosa, que nace en el 2004 con una idea incipiente que fue madurando poquito a poquito hasta más o menos 2018/2019.

-Marcela Zambrano: Claro... Que pasa, vos ahí vas a tener dos visiones porque yo trabaje todo el tiempo con Miguel, nosotros en Lago Puelo hicimos el ente de turismo que acá todavía no está organizado el lado de Bolsón, si están organizados los privados, pero no hay un ente de turismo. Allá si, logramos hacer al ente mixto en el cual estaba Miguel Sosa y muchas personas más del lado privado, pero con él lo pudimos hacer y concretar. Miguel tiene muchísimos años de turismo, en provincia, en municipio, en la región... por eso

él te iba a decir que nació en aquel momento porque hace mucho viene esa idea incorporada, pero no es que a nivel municipal y de gobierno se logró concretar a partir de 2018/2019 que logramos concentrar. Pero si... por ejemplo cuando yo ya me incorporé, ¿que hacíamos? reuniones entre la comarca, nosotros decíamos “bueno reunámonos comarcalmente” porque era lógico Lago Puelo, El Hoyo, Bolsón, El Maitén, Cholila... cada vez que nos podíamos reunir nos reuníamos, en más, una vez por mes si o si y si teníamos que reunirnos más nos juntábamos. Entonces eso ya venía hace rato, no era que empezó cuando yo... yo inicié y ya sabía que se estaban reuniendo pero que era lo lógico porque se trabaja a nivel regional digamos el trabajo era regional, pero era más informativo, era como ponerse de acuerdo en cosas, informarse, ponernos de acuerdo que pedir a provincia ¿sí? , porque obviamente la Cordillera es una zona muy diferente a... digamos trabajando en conjunto es más fuerte pedir a provincia que solito, que yo como Lago Puelo, El Hoyo... entonces nos juntamos y “¿qué estamos necesitando para esta temporada?” y bueno, así se venía trabajando ya hace bastantes años, eran las reuniones de comarca que de hecho había un libro completo donde está el registro desde cuando empezaron a trabajar comarcalmente, así que se viene haciendo un trabajo pero que pasa? Era como un trabajo muy simple, más sencillo y además a nivel de gobierno uno trabaja lo urgente entonces es como que cuesta la planificación hacia dónde querés lograr la actividad turística y más en conjunto. Ese trabajo me sorprendió y fue genial que se hiciera, de hecho... Gracias a eso se pudo lograr lo que se logró después con el Corredor. Es como un antecedente de corredor, por eso Miguel te dice que ya empezó desde mucho antes... Una cosa es el sector privado que es lo que representa Miguel Sosa y otra es el sector público, ¿sí? Entonces es como que desde el sector público se viene trabajando a nivel conjunto.

-Entrevistador: O sea siempre se trabajaba coyunturalmente en lo que se ameritaba en el momento...

-Marcela Zambrano: Claro, reuniones de la comarca se llamaba, reuniones comarcales. ¿Eso sentó base para esto... y qué pasa? Nosotros juntándonos, ya en Lago Puelo armando el ente de turismo en el cual el privado está incorporado, que eso fue un logro bastante fuerte en ese momento porque, que se veía? a nivel gobernación o a nivel municipio se tomaban decisiones sin tener en cuenta un montón de cuestiones que tenían que ver con la actividad privada, ósea la actividad de turismo es en sí privada porque el privado es el que está poniendo su capital en juego en lo que es el turismo entonces a nivel

del municipio si tomas decisiones pero tienen que estar acompañadas por eso porque si no, no tiene sentido y está faltando una parte de la ecuación que decís “bueno hay algo que no va a funcionar” y si claro, porque quizás vos estás pensando una cosa y la actividad va por otra. La actividad en sí digamos en lo que es el territorio donde está ocurriendo, entonces Tenes que ir de la mano como para que las decisiones que toman le afecten de una forma positiva al privado. Para nosotros el ente de turismo era importante porque el privado estaba incorporado.

-Entrevistador: Qué lindo que tengan en cuenta al sector privado porque yo siento que hay una lucha de egos en donde al público le cuesta mucho aflojar el poder y decir “no, yo estoy al mando y voy a tomar la decisión”.

-Marcela Zambrano: Bueno, acá te vas a encontrar con mucho de eso porque...para ese momento fue mucha lucha, no fue nada fácil llegar a concretar esto, pero era como decir “es lo que se necesita” de hecho si vos ves a nivel turismo y estás en la carrera te vas a dar cuenta que los destinos turísticos que sobresalen o que van con una proyección turística tienen un ente de turismo ya consolidado, entonces van de la mano y es necesario. Bueno, Miguel en ese caso, tiene mucha experiencia a nivel del privado y tiene visión de todo lo que ocurre acá entonces él era un referente, acá la referente que teníamos era Karina, por ejemplo, bueno yo te la nombro a ella, pero había más personas. Por eso hay como un antecedente, todo esto sirvió de base para el Corredor.

-Entrevistador: ¿Y cuándo arrancaste a escuchar sobre el Corredor de los Andes? Porque vos estuviste en la firma del acta, ¿no?

-Marcela Zambrano: Nosotros empezamos en el 2018 en una reunión en la Feria Internacional de Turismo en Buenos Aires donde obviamente estábamos todos porque ahí nos juntábamos todos naturalmente, ¿después fuimos haciendo diferentes reuniones y entre esas reuniones... que pasa? cuando vas a la feria tenés un montón de actividades para hacer, vas escuchando sobre diferentes temáticas y vos vas de acuerdo a los que a vos te interesa saber. Entonces en una de esas caímos en una reunión donde está una persona que fue en el que lo escuchamos entre todos y nos pusimos de acuerdo como para reunirnos con él, porque queríamos tener una visión más amplia sobre qué es lo que podemos llegar a lograr nosotros acá como comarca, en ese momento era una comarca ni siquiera se nos ocurría el tema del corredor. Nos encontramos con él, hicimos una reunión y la verdad que fue como encontramos justo con lo que estamos buscando.

-Entrevistador: ¿Es ese que tenía el Corredor de los Lodge de pesca?

-Marcela Zambrano: Claro, Nahuel Alonso. Digamos que después fue él quien se quedó a cargo del corredor, porque él es un desarrollador de destinos, de atractivos y de actividades entonces es como que él estaba haciendo un montón de otras actividades y nosotros le planteamos todo lo que nosotros queríamos hacer... en realidad todo lo que veíamos dentro de lo que es la comarca y como nos presentábamos, como estaba siendo hasta ese momento entonces él nos dijo "chicos esto estaría buenísimo trabajarlo para lograr tener un producto turístico diferente" ni siquiera era el corredor porque lo último que le pusimos fue el nombre pero hablamos con el muchísimo y lo que más nos resonó de alguna manera entre todo de lo que queríamos como futuro para la comarca. Y ya no hablando yo como Lago Puelo, Bolsón desde Bolsón sino como una región, trabajando en conjunto que es lo que veníamos viendo, nosotros veníamos mirando... en las mismas ferias cada vez que nos encontrábamos decíamos "bueno a ver, yo voy por Lago Puelo" pero en realidad a 2mil km estamos representando la comarca y si a mí me preguntan algo sobre Cholila o sobre El Hoyo o sobre El Maitén también le puedo dar la información igual que todos, o sea es como que te preguntan sobre la trochita. Son referentes que ya la gente de por sí los tiene desde afuera y que te beneficia porque ellos están mirando lo que somos nosotros... la trochita, el laberinto del Hoyo, los Parques Nacionales, digamos que son los fuertes que veíamos desde afuera que nos identificaba a nosotros como Cordillera. Entonces eso era lo que nos pasaba cada vez que salíamos, nos veían como la zona de la Cordillera con todos esos detalles y no era Lago Puelo, eran los atractivos que la gente los reconocía y que querían venir a visitar entonces con eso nosotros ya sabíamos que había un reconocimiento de la zona cordillerana y que nos faltaba un paso más que fue esto del Corredor de los Andes. Lograr que las personas puedan ver todo un corredor no un lugar como destino, porque otra cosa que fuimos viendo a medida que pasaba el tiempo es que la gente no va a un solo lugar y se queda quince días en un solo lugar, muy pocos hacen eso más en estos lugares que se pueden recorrer entonces estás tres días acá, tres días por allá o tomas un lugar de referencias y haces todo un recorrido. Entonces nosotros en la dirección de turismo nos dimos cuenta que había gente turista, turistas que vienen por primera vez, hay turistas que vienen todos los años. Tienes que ir viendo de acuerdo a la persona que sea que le vas ofreciendo, que nuevo le puedes ofrecer o "bueno me quedo acá y ver qué puedo hacer este año y que más puedo recorrer" como que el perfil del turista

fue cambiando, no es lo mismo el turista que viene de lejos al turista que viene de la costa que es más recurrente y viene todos los años que por ahí hace posta acá y se va a otro lado, pero bueno, siempre pasan por acá. ¿Veíamos esto no?, que esta zona era muy rica para recorrerla, digamos que eso fue el fuerte y la base, a partir de esa reunión que nosotros tuvimos allá en 2018 vinimos con ese desafío de decir “¿qué más podemos hacer?” Aparte de ir a todas las ferias, que es lo que veníamos haciendo, mostrar lo que yo tengo en Lago Puelo. Siempre íbamos separados, nadie era de trabajar en conjunto, eso fue a partir del 2018. Entonces nos vinimos para acá y empezamos hacer las reuniones que hacíamos, pero ya eran proyectando para poder hacer un nuevo producto turístico que no tuviera solo en cuenta el turismo que ya era de acá, sino que tenga en cuenta a nivel regional, al nivel nacional y a nivel internacional, como era otra cuestión lo que teníamos que empezar a trabajar. Y esas fueron las bases para poder reunir el turismo, digamos que en este caso Nahuel nos ayudó a tener la visión porque nosotros acá lo veíamos, pero no lo podíamos unir porque necesitas un desarrollador turístico, alguien que trabaje en turismo y que desarrolle el destino y actividades.

-Entrevistador: Y a parte hay que tener algún punto de nexo entre once personas de distintos colores y partidos políticos. Bien... En todo este proceso de conformación donde se fue gestando toda esta idea de 2018 ¿Participó el sector privado? ¿Algún referente?

-Marcela Zambrano: Si, si, o sea yo te estoy hablando del lado de Lago Puelo que fue mi experiencia. Nosotros ya teníamos el ente de turismo y allá en la reunión con Nahuel, de hecho, ya estaba Miguel Sosa que en ese momento representaba a Gestur por un lado en Lago Puelo, pero a la misma vez, él estaba en contacto con todos los referentes privados de la zona. De hecho, allá estaba siempre iban, como uno de los principales, era el laberinto que era privado, otros este...

-Entrevistador: Doris Romero...

-Marcela Zambrano: Claro, con Doris siempre nos encontramos allá y ella fue una de las que ayudó y estuvo participando, no sé si tanto como Miguel, pero sabía sobre el corredor y obviamente más que interesada. Siempre estaba ella presente del lado privado. Cuando tuvimos la reunión con Nahuel por primera vez también estaba Miguel representando a todo el sector privado.

-Entrevistador: Bueno, me diste un montón de información. Me respondiste todas las preguntas sola...

-Marcela Zambrano: A mí me gustaría preguntar ¿Cómo está actualmente, como sigue?

-Entrevistador: Actualmente tuvieron una reunión en Trevelin que fue el año pasado y después de eso se fue a Gualjaina a otra reunión, después se hicieron en Lago Puelo, después en Esquel y la última fue en Bolsón y ahora la que sigue tiene que ser en El Maitén. Se reúnen los secretarios, en las reuniones se lleva un temario y se va avanzando. Pero más que nada el tema principal de todos los temarios es promoción y publicidad. Ayer Juan Manuel Peralta de Trevelin me dio la hermosa noticia de que están por, ahora la semana pasada se reunieron con Lammens, el ministro de turismo y los intendentes y... El intendente de Trevelin le comentó a Juan Manuel que le encargaba el desarrollo de un ente regional.

-Marcela Zambrano: Yo creo que ese es el desafío próximo, o sea nosotros lo logramos hacer en Lago Puelo, pero si no es regional es como que queda sin fuerza, le falta a otra parte que si esta zona es a nivel regional es muchísimo mejor y mucho más fuerte que es la gran lucha que existió siempre, la lucha de egos que vos decir, que yo cuando estuve en la dirección de turismo me di cuenta.

-Entrevistador: Muchas gracias por tu tiempo.

5. Directora de turismo de El Hoyo: Mónica Smith

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Tengo entendido de que tienen reuniones mensuales y que se lleva una agenda de trabajo conjunta que de cada reunión se van cada uno de los secretarios con distintas tareas, ¿No?

-Mónica Smith: Si, más o menos, bueno si querés empezamos por, que visión tenemos del corredor como El Hoyo, la verdad que el corredor de los andes es un producto superador a lo que son cada una de las localidades, es una oferta muy diversa con un recorrido más o menos corto en kilómetros con distintas localidades que tienen identidades muy marcadas, entonces es como un producto muy interesante para el turista, ¿No? Para los pueblos que conformamos el corredor también tiene la ventaja de promocionarnos todos juntos, tiene un peso mucho más importante que cada uno de nuestros pueblitos haga su promoción turística independientemente, esas son las ventajas que le veo. El corredor se inició con un aporte del CFI, que bueno, se presentó un proyecto en cual no participe porque yo empecé a trabajar con

esta gestión el 10 de diciembre de 2019 o el 12 no me acuerdo. ¿No te importa que hable así cosas que después vas a borrar?

-Entrevistador: No, está todo perfecto.

-Mónica Smith: Buenísimo.

-Entrevistador: Pero me interesa, te iba a consultar también a partir de que fecha porque me interesa saber si estuviste en la firma del acta o si fue después.

-Mónica Smith: No, yo empecé con ésta gestión de gobierno en diciembre del 2019, ósea, cuando yo entre a la oficina, ya se habían presentado todos los trabajos que se habían delineado en proyecto que financio el CFI y si tuvimos que hacer un análisis y una devolución, en dar nuestra opinión en cuanto al producto que genero ese proyecto puntual, más allá de lo que es el corredor de los andes, que bueno, fue un trabajo difícil porque muchos de los directores o secretarios de turismo éramos nuevos, no habíamos participado en ese proceso, de todas maneras analizamos las presentaciones y trabajamos con la gente que está de planta en turismo para emitir una opinión y todos los municipios hicieron lo mismo, habían algunos que ya venían, que tuvieron continuidad en su cargo, entonces bueno, tenían otros datos para dar una opinión.

-Entrevistador: Es importante lo que me comentas porque una de las, no sé si falencias, pero uno de los puntos débiles de la actual gestión, es que en el pasaje de secretario a secretario por ahí hay mucha perdida de información o hay casos en los que ni siquiera hay una comunicación, entonces se pierde demasiado del proceso, mucha información que por ahí se lo queda el anterior y no se lo transmite al nuevo y hay cosas, como que atrasan las tareas o atrasan por ahí un poquito lo que es el desarrollo, pierde la continuidad.

-Mónica Smith: Sí, eso pasa en muchos ámbitos de lo que es el traspaso de una gestión a otra. En el caso de turismo hay como un hilo conductor porque los recursos turísticos, los productos y demás siguen siendo los mismos viste, pero nosotros acá en, las personas que son de planta en la oficina de turismo, participaron de esos procesos, tenían toda la documentación, tuvimos un montón de charlas para entender esto del producto y después tuvimos reuniones con los directores o secretarios de todos los once municipios, algunos se sumaron más tarde, el manso como por ejemplo que queda más aislado, hicimos mucho hincapié en lo que es el corredor en la provincia de Chubut.

-Entrevistador: Si.

-Mónica Smith: Y sumamos a Cushamen que estaba afuera del corredor de los andes, nos pareció que estaba bueno sumarlos, al trabajo de las reuniones, y un poco lo que yo noto es que el corredor de los andes, se armó ese proyecto con los fondos del CFI, y vemos que después no tuvimos más acciones, más allá que los directores nos juntamos y nos parece que es sumar trabajar en este grupo de localidades, como corredor de los andes no tuvimos más acción.

-Entrevistador: Como que no avanzaron más que por la firma del acta. Tengo entendido que iban a hacer una app y que no la realizaron, la semana que viene me reúno con Nahuel Alonzo, asique por ahí en esos temas profundizo mucho con él, pero por ahí puede ser por la falta de recursos económicos.

-Mónica Smith: Yo no tengo muy claro eso como es, porque, nosotros como estado tenemos una función dentro de lo que es el turismo y los privados tienen otra función dentro de lo que es el turismo y no hemos tenido esta conjunción para llevar adelante el proyecto del corredor de los andes, yo siento que no, también vino la pandemia, toda esta problemática que hizo que muchas cosas quedaran interrumpidas.

-Entrevistador: Si.

-Mónica Smith: Lo que quedo de solido es ese producto definido del corredor de los andes que es muy importante, es un super logro, Nahuel Alonzo me parece que es un muy buen profesional, la calidad de las cosas que hace es alta, tiene mucha experiencia, no lo conozco personalmente eh.

-Entrevistador: Yo tampoco todavía.

-Mónica Smith: Pero se cómo trabaja en Bariloche, sé qué tipo de tareas realiza, y la calidad de lo que hizo del corredor me parece buena, la calidad de las imágenes, los videos. Tal vez me parece que el corredor necesita más tiempo de trabajo viste, como trabajo de generación de imágenes, de videos, de promoción, necesita mucho, mucho trabajo más y mucha más integración de lo privado con el estado que los dos tenemos nuestras responsabilidades en el tema el estado tiene muchas responsabilidades, me parece que falta otra instancia de trabajo y me parecía que con esto de la pandemia y todo lo que sufrió el turismo con esta cuestión de que se cerró la actividad y apenas tuvimos un par de meses de acción de vuelta, los prestadores están re golpeados y todo quedo como congelado. Me parecía que era buena, que es una situación, que sería bueno gestionar un nuevo aporte del CFI para continuar con el corredor de los andes, me da esa sensación. Todos los municipios vimos que era beneficioso, que era bueno, asique seguimos con las reuniones de directores de turismo y secretarios con los temas en común que

tenemos, eso lo venimos haciendo una vez por mes, se hicieron un par virtuales, que era un poco complicado, pero salieron cosas interesantes, hemos logrado cosas importantes así en ese grupo de trabajo, pero también estamos esperando a ver como sigue esto.

-Entrevistador: Si.

-Mónica Smith: Le hemos preguntado al ministerio de turismo como sigue el corredor de los andes, vemos por ahí que los involucrados, como muy compenetrados con el corredor, que está muy bueno, pero no tenemos como esa conducción o esa línea para seguir trabajando en el programa.

-Entrevistador: ¿Vos crees que por ahí con la creación de un ente mixto-autártico se podría conseguir esta fuerza de trabajo como más sostenida?

-Mónica Smith: ¿Un ente mixto-autártico de todos los municipios?

-Entrevistador: Del corredor.

-Mónica Smith: Me parece que es un paso apresurado todavía, me parece que no está madura la cuestión como para hacer eso, me parece que tendríamos que tener otro trayecto de CFI y de compaginar el trabajo más en profundidad, no te olvides que el corredor de los andes se realizó en muy pocos meses de trabajo, si bien el proyecto se presentó, el trabajo en si se tuvo que compactar porque había que entregarlo antes del traspaso de la gestión. Entonces eso hizo que las cosas no maduren como tenían que madurar con el tiempo necesario, me parece que está bueno un, como realizar un proyecto de ajustes del corredor de los andes de talvez también de ese proceso se lleve a que se forme un ente, porque hacer un ente de un día para el otro no existe.

-Entrevistador: No.

-Mónica Smith: No existe.

-Entrevistador: Y ¿Una mesa de trabajo donde el privado, las asociaciones, del corredor también puedan participar? ¿Eso no sucede hoy en día?

-Mónica Smith: Estaría bueno hacer eso, pero, no sé a dado la situación, ¿Me entiendes?, no sé ha dado la situación para coordinar eso, no sé ha dado también por este congelamiento que produce la pandemia.

-Entrevistador: Si, totalmente.

-Mónica Smith: Los municipios están totalmente agotados económicamente, tanto con la pandemia como, bueno nosotros, tanto Lago Puelo como nosotros, este incendio tremendo, Bolsón también, recién ahora estamos empezando a caminar devuelta viste.

-Entrevistador: Si la imagen que tienen de, ya no es la misma por toda la difusión que hubo por los medios y de más, este, trabajo en turismo aparte de

estudiar, y me pasaban que nos cancelaban un montón de reservas pensando, ya había pasado una semana del incendio, y todavía como en las noticias estaba el fuego prendido, pensaban que todavía estaba prendido el fuego acá.

-Mónica Smith: Acá no teníamos agua ni luz acá, por ejemplo, esas dos semanas estuvimos en el desastre total, no teníamos ni agua ni luz en el pueblo entero, o sea fue una realidad, fue una realidad, pero, si se quemó una parte, el ingreso al pueblo este feo, pero hay mucho otro.

-Entrevistador: Hay mucho trasfondo atrás de todo eso.

-Mónica Smith: Si es posible.

-Entrevistador: Volviendo a lo del corredor, a futo vos decís que un ente podría ser posible pero por ahí un poquito más adelante, esto te lo digo porque cuando hable con el secretario de turismo de Trevelin, me comento de que habían tenido una reunión con Lamens, los intendentes, algunos, la mayoría de los intendentes del corredor y que a él le habían bajado como la, el trabajo para que empiece a investigar sobre la conformación de un ente regional, lo cual a mí me llamo mucho la atención que después hable con Miguel Sosa, "Que raro, a mí no me avisaron", una cosa así, como que está muy..

-Mónica Smith: Esta muy descoordinado.

-Entrevistador: Claro, como que falta pasar información, falta como aceitar ese sistema, por eso es que te lo consultaba, si ya lo están empezando a investigar, por ahí son pasitos de bebe hasta llegar al punto final.

-Mónica Smith: Claro. En un punto hay como una puja sobre el privado y el estado.

-Entrevistador: ¿En qué sentido?

-Mónica Smith: En el corredor de los andes, me da la sensación, no estamos trabajando juntos en el corredor de los andes. En cada localidad se trabaja codo a codo con los prestadores, pero en el tema del corredor de los andes como que se terminó esa etapa y no hubo un sentarse y plantear como se sigue, eso no estuvo, si charlas en privado con el ministro, charlamos los secretarios y directores de turismo, pero no hubo esa cómo, bueno vamos a volver a girar la rueda, avancemos, me da la sensación que falta eso y me parece que el financiamiento de un CFI, porque, cuando se arme el ente, los municipios tienen que aportar en esto y no sé si actualmente estamos como muy en condiciones de hacerlo.

-Entrevistador: Si está complicada la financiación del corredor.

-Mónica Smith: Esta complicado eso, pero yo creo que con una etapa más de CFI con objetivos claros y de tener el objetivo final de formar este ente, me parece que yo le pongo mucha ficha al corredor de los andes.

-Entrevistador: Yo creo que el corredor tiene un potencial para posicionarse a niveles internacionales porque tiene realmente de todo.

-Mónica Smith: Si, es amplísimo.

-Entrevistador: Y a nivel internacional lo que conocen de argentina es Buenos Aires y Patagonia, no es menos, y nosotros estamos, bueno me encanta el eslogan de Lago Puelo "donde todo comienza" me encanta, bueno es más o menos así, yo la verdad creo que este corredor tiene un potencial enorme.

-Mónica Smith: Así que mira, me diste una noticia que a Juan le encomendaron esto, es uno de los secretarios de turismo más respetados de la región.

-Entrevistador: ¿Peralta?

-Mónica Smith: Con Peralta si, o sea es una persona muy comprometida con su trabajo y es un buen compañero de trabajo, es agradable trabajar con él, es una persona que comparte, que pregunta, se puede discutir, o sea todas las reuniones que hemos tenido han sido muy buenas, nos suma a los municipios más chiquitos Juan y me alegra que le hayan pedido esto, si me parece que organizándolo de a poco es posible un ente, pero no como para decir bueno, nos juntamos y lo armamos.

-Entrevistador: Pasito a pasito.

-Mónica Smith: Con un procedimiento y una gimnasia de trabajo.

-Entrevistador: Mi idea es en base a todas las entrevistas que vengo teniendo, esquematizar el modelo actual de gestión y armar en base a las recomendaciones, un modelo que por ahí subsane las falencias que vengo viendo en el modelo actual de gestión, después eso, bueno, obviamente yo se los presento.

-Mónica Smith: No hay modelo de gestión, hoy no hay.

-Entrevistador: ¿No hay modelo?

-Mónica Smith: No.

-Entrevistador: Por eso es que yo lo tengo que dibujar.

-Mónica Smith: Yo lo veo así, soy crítica y no veo modelo de gestión del corredor de los andes.

-Entrevistador: Yo lo voy a tratar de esquematizar con todas sus aristas y tratar obviamente de buscarle un camino como por donde podría seguir y después de ahí en más si lo toman, porque va a quedar como un manual también para el que venga a futuro y diga, ¿Qué es esto? Bueno acá tenés todo, como se

conformó, quien estuvo, cual es el objetivo, cual es la visión, cual es la misión, que tenga todo juntito ahí, toda la información, por eso por ahí también hoy falta.

-Mónica Smith: No, el ministerio de turismo de la provincia de Chubut hizo un trabajo bastante detallado de todo esto.

-Entrevistador: ¿Sí?

-Mónica Smith: Si.

-Entrevistador: ¿Te lo podría pedir? Por ahí me sirve como material.

-Mónica Smith: Bueno, te lo busco y te lo mando.

-Entrevistador: Dale, si querés te paso un e-mail por WhatsApp.

-Mónica Smith: Dale perfecto.

-Entrevistador: Muchas Gracias por tu tiempo.

6. Directora de Turismo El Maitén: Ana Sol Herrera

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Hola como estas, un gusto. Antes que nada, gracias por darme este espacio

-Ana S Herrera Sol: Estoy juntando información sobre lo que fue el antecedente del corredor de los andes, el presente, como funciona actualmente, y mirar a futuro también, cuál va a ser, cual será un buen porvenir del corredor. Hasta ahora todo viene apuntando a un ENTE mixto autárquico, pero lo voy consultando. Vos estuviste desde el inicio de la conformación del corredor

-Ana S Herrera sol: Claro yo empiezo a trabajar en turismo en el año 2018 que fue a principio del año, en octubre se empieza a hacer el convenio con todas las municipalidades. Ya venía con la iniciativa, del corredor de los andes, ya tenían una iniciativa previa cuando

-Entrevistador: Vos estas como directora de Turismo y Medio Ambiente del maitén

-Ana S Herrera: No, eso quedo desactualizado en la web, soy la directora de turismo, hice la tecnicatura en la UNCO hace un par de años atrás, en la universidad regional del Comahue y después ellos tienen desactualizado el plan de estudios así que no tenés ciclos complementarios. Si querés hacer la licenciatura en turismo tenés que empezar todo de nuevo. No sé porque, hace varios años vienen con ese tema. Hay muchos de los profesores que están ahí que quieren que después anexé con las faltas los últimos.

-Entrevistador: Vos arrancaste como directora de turismo y medio ambiente ahora solamente directora de turismo y que te anexaste cuando el proyecto ya

estaba armado. Contame como fueron tus pasos, cual fue tu rol adentro de este proceso de desarrollo cuando entraste

-Ana S Herrera: Bueno un poco trabajar en conjunto, lo que por ahí se ve es las fortalezas, debilidades, hacer el de cada una de las localidades y trabajar en cuanto a estas fortalezas y debilidades de cada destino, ¿no? Pretenden es que podamos darnos a conocer como corredor de los andes porque sabemos que todas las localidades tienen algo único que la hace como inigualable. Todas las localidades tienen algunas características que las diferencian.

-Entrevistador: Claro como que las sumas de todos dan una sinergia mayor. ¿No?

-Ana S Herrera: Claro, más que nada bueno, trabajar como corredor de los andes para potenciarnos en el desarrollo turístico de la región, pero también para saber hacer gestiones conjuntas y que tengan mayor peso esas gestiones, ¿no? No es lo mismo Maitén solo que Maitén con el corredor de los andes, y lo mismo las otras localidades

-Entrevistador: ¿Y actualmente cómo funciona el corredor? ¿tienen un comité, se reúnen los secretarios? directores? intendentes? tienen reuniones mensuales? ¿Como se administran o se gestiona el corredor de los andes?

-Ana S Herrera: Actualmente nosotros hacemos reuniones maso menos cada 15 días, dependiendo. Lo que se pretendía era formar un ente autárquico para que seamos por ejemplo ...centralizada con un derecho administrativo y personalidad jurídica en las que podamos a través de este interés en común lograr estos objetivos la visión y demás para fortalecernos aún más. Porque o que nos pasa es que nosotros hacemos las reuniones y directores te dan una tarea, pero nosotros tenemos otras tareas, entonces es un poco difícil llevarlas adelante, porque imagínate que tenemos las tareas del municipio, las reuniones y demás de cada municipio tiene diferentes tareas y además tenemos las del corredor, entonces por ahí lo que nos dificulta es poder llegar en tiempo y forma porque no es lo único que tenemos para hacer. Por eso lo ideal sería que se cree esta entidad donde se nombren otros empleados por así decirlo otras personas con otras funciones donde se puedan llevar adelante esta gestión, también el hecho de que nosotros seamos una entidad autárquica posiciona al corredor de manera distintiva, ¿no? Ya no van a ser las reuniones que nosotros tenemos sino también tendremos las fortalezas para poder llevar adelante la gestión.

-Entrevistador: ¿Si, entonces vos crees que es viable y fructífero la creación de este ente mixto?

-Ana S Herrera: Claro, -Entrevistador creo que sí, vamos en camino, que por esto te digo que lo que se nos dificulta es que nosotros mismos hacemos las tareas, cada director se lleva las tareas, ¿no? Y de ahí es lo que se nos dificulta las acciones de llevarlos a cabo. Pero yo creo que el objetivo era seria que pudiésemos conformarnos y ahí va a ser distinto la manera de que podamos gestionar y demás, Eso nos da una ventaja y además a los ojos de otras entidades también es distintivo.

-Entrevistador: y además de esta dificultad de que los secretarios y directores cargan con las tareas no solamente de sus municipios sino también las del corredor, ¿hay alguna otra dificultad que se presente con este modelo de gestión que se está llevando a cabo? Te doy un ejemplo de otros que me han dicho: que es el cambio de gobierno, como que con el cambio de gobierno se pierden los avances y desarrollos que tiene una gestión y como que una gestión tiende a tratar de, no sé de pisotear pero trata de marcar su huella y a veces no cree q es tan importante hasta que se puede tratar de convencer a los nuevos gobiernos de que esto es importante que es para un mejor porvenir por un mejor desarrollo, y recién es donde le empiezan a buscar una vuelta de rosca, y recién se ponen a trabajar y con cada cambio de gobierno va ralentizando mucho el proceso.

-Ana S Herrera: claro ahora que lo mencionas, yo estoy desde el gobierno anterior y cambiamos gestiones y seguimos nosotros, pero si se dio en el caso de Sofia de El Bolsón creo que también esta ella y quien más esta, ...sigue y nosotros...y déjame pensar quien sigue desde la anterior gestión...pero si, es verdad. Ah Debora de Epuyen también esta desde la gestión anterior y sigue en el corredor. Pero si es cierto que costo un montón, al momento que se incorporen los nuevos secretarios y directores costó un montón poder identificar todo lo que habíamos hecho, fue como retroceder de nuevo porque en este sentido, volver a contar como se conformó, los objetivos la visión y demás y entonces es como q retrocedimos nosotros. Y algunos secretarios no todos estaban de acuerdo y en ese sentido algunos es como que no le daban importancia. Entonces también fue todo un proceso para que se le dé el valor que tiene el corredor de los Andes. Que 11 municipios estén de acuerdo para que se lleve esta gestión conjunta, la verdad que es un logro.

-Entrevistador: Si, Estaba leyendo mucho cuando uno busca Corredor de los Andes, se lo promociona también como el primer corredor turístico de turismo asociado que unió 11 municipios, o sea es un corredor bi-provincial que unió 11 municipios que son 11 municipios de distintos partidos políticos. Debe haber

sido un logro enorme poner de acuerdo y dejar de lado también los egos propios de cada partido para poder llevar a cabo un corredor que es para el bien de todos.

-Ana S Herrera: por eso mismo cuando se rEINCORporan estos nuevos secretarios y directores, algunos están contentos porque se logró este convenio asociativo, pero otros no le daban el valor que había que darle y aparte había que volver, más allá de tener la documentación y demás las dudas por algún lado están, de lo que sea. Entonces también eso da un retroceso hasta que no seamos una administración autárquica que podamos delegar. Tener esto de poder ser independientes y que cuando estén los diferentes municipios, porque los gobiernos van cambiando y va a ser distinto, la forma de gestionar y no volver a retroceder como ya pasamos.

-Entrevistador: ¿Y vos me contabas, asumiste en el 2018?

-Ana S Herrera: Me parece que si, en abril si no me equivoco, o en 2017

-Entrevistador: Porque el corredor, como me comento Miguel Sosa, la idea se gestó en 2004 hasta el 2018 cuando se firma el acta con todos los intendentes y secretarios donde se declara el interés el corredor de los andes y que entre todos lo van a promocionar, es un largo proceso, ¿vos llegaste a la firma de esa acta? ¿O fue después?

-Ana S Herrera: No, fue un poco antes, cuando yo llego todavía estábamos en esas reuniones para que se pueda conformar el corredor de los andes. Yo llegue me parece ese año o el año anterior después te lo repito eso. Pero si llegué cuando se estaban realizando esas reuniones continuas. El corredor de los Andes, hace 9 años que se trata de conformar, y por distintos intereses, motivos, motivos políticos, no se podía llevar adelante hasta que se pudo llevar adelante esa gestión con los distintos municipios. Pero hoy, como te decía es bastante engorroso por ahí, porque por ahí, volver a explicar todo, como se formó, para que esto lo otro.

-Entrevistador: y Te consulto, en el medio de 2018 y actualmente, ¿porque este año y medio de pandemia que nos dejó loco a todos, vos sentís que El Maitén tuvo algún tipo de evolución turística?

-Ana S Herrera: Si, cuando este año nos conformamos como corredor de los andes, estuvimos todos muy contentos porque primero que algunos turistas ya venían informados, otros totalmente desinformados, pero si nos pasó que trabajamos en conjunto esa temporada con los directores, por ejemplo, yo llamaba a Bolsón y Bolsón me llamaba a mí, Epuyen y demás, si teníamos camas, alojamiento, actividades, y demás. Y fue como que la gente. Y el turista

ya venía realizando este circuito, pero fue un aumento de la demanda. Que años anteriores.

-Entrevistador: Y actualmente están haciendo algún tipo, además del corredor, actividad, o algún tipo de, se me ocurre que exista algún tipo de folletería en las 11 localidades del corredor. Por ejemplo: En El Bolsón hay un folleto de todo el mapa turístico de El Bolsón con los atractivos turísticos del Bolsón y todo de Bolsón y uno igual, pero del corredor de los andes. Y que ese lo tengan todos. ¿Algo así lo están haciendo? ¿lo están armando? ¿está la idea?

-Ana S Herrera: Sí, si nosotros ahora estábamos con la consultora, en este proceso que nosotros habíamos avanzado, el con la nueva gestión queda todo ahí. Es volver a revisar todos los productos que nos habían mandado la consultora de márquetin.

-Entrevistador: ¿La consultora de Nahuel decís?

-Ana S Herrera: Sí, sí, y fue volver a ser la revisión de todo esto y en eso estaba uno de los folletos que era con el mapa del corredor.

-Entrevistador: ¿y actualmente entiendo que hubo un inconveniente ahí con Nahuel y con su empresa de Aire life, el sigue trabajando para el corredor? ¿O en este momento no cuentan con una empresa de márquetin?

-Ana S Herrera: Claro él lo que hizo Nahuel con el corredor de los andes como consultora, hace ese video institucional del corredor de los andes que 11 municipios imagínate, fue re difícil coordinar si estaba bien, que la imagen, que acá, que allá, que si estaba esto que si estaba lo otro. Y después él manda otra información, a ver si la tengo acá, un archivo por drive donde manda la información donde nosotros teníamos que subir la información de cada lugar, las plazas, la parte gastronómica y demás y después el presenta este banco de imágenes la aplicación del teléfono que era la que se iba a utilizar y demás. Lo que se pagó a través de “..” fue el video y la parte del banco de imágenes. Y entonces después había que concordar para ver si los otros productos que él había enviado estaban correctamente. Imagínate todos los municipios hicimos nuestras correcciones de todo lo que se había enviado. Por eso te digo fue muy difícil entre todos los 11 municipios nos pongamos de acuerdo para que salga lo que nosotros queremos.

-Entrevistador: ¿Y alguno quería destacarse más que algún otro?

-Ana S Herrera: No, va, -Entrevistador no sentí eso como que siento que somos un grupo un equipo es como que después de tantas reuniones que vas haciendo uno va siendo parte, pero no sentí eso. Capas alguna persona sí.

-Entrevistador: ¿Actualmente cómo se financia el corredor? ¿tiene algún tipo de bajada de dinero Nacional, provincial, es municipal, local?

-Ana S Herrera: Claro por eso te decía que el hecho que nosotros podamos ser un ente autárquico eso nos va a dar puntapié a que nosotros podamos conseguir fondos para el corredor de los andes.

-Entrevistador: A nivel nacional

-Ana S Herrera: Claro, nosotros somos 2 municipios Río Negro y Chubut, y por ahí lo que se hace es de cada municipio y es como te contaba al principio la gestión fue a través del CFI. Pero bueno básicamente eso, por ahí la mayor dificultad es llevar adelante la gestión es porque estamos constituidos como entidad, el corredor de los andes como por ejemplo "Patagonia" que ellos ya están constituidos y nosotros lo que apuntamos en este momento es que podamos realizar esta gestión y darle otro valor y que las gestiones sean otras porque van a ser otras personas otros puntos de vista y personas que se van a dedicar enteramente al corredor de los andes.

-Entrevistador: Claro, que no tengan que andar, vuelta a explicar de cero cada vez que viene alguien nuevo, te entiendo perfectamente. Si querés darme alguna otra información, sino con lo que me comentaste ya te agradezco un montón.

7. Director de turismo de Cholila: Darío Calfunao

8. Directora de Turismo de Epuyen: Débora Díaz

(Saludación inicial)

-Entrevistador: En principio gracias por recibirme, por atenderme y darme estos minutos. Yo trato de ser un poquito rápida para no molestar. Me gustaría preguntarte, en principio, ¿desde qué año o desde qué momento estás en tu cargo como directora?

Débora: En curso del año pasado

-Entrevistador: Entonces... ¿llegaste a la firma del acta donde se juntaron los directores de los once municipios y firmaron el acta o llegaste después?

Débora: Yo siempre trabajé en turismo, desde el año 2010, entonces por ahí se de toda la situación. En cuanto a la firma del acta, yo no estaba a cargo todavía, estaba el intendente en ese momento.

-Entrevistador: Pero... ¿formaste parte de la conformación en calidad de otro tipo de puesto?

-Débora Diaz: Si, yo estaba como administrativa, por eso tengo conocimiento de cómo se vino gestando, cuando se hicieron las firmas, lo sé porque estaba dentro del área. En ese momento, cuando se hicieron las firmas, fue cuando a nosotros nos afectó el hanta, estábamos en pleno proceso de hantavirus y, se hizo la firma del acta. Me acuerdo muy bien porque también fue muy polémico acá en Epuyen sobre esa situación.

-Entrevistador: ¿Sí? ¿se hizo una polémica? No sabía...

-Débora Diaz: Entre vecinos, como que se estaba pensando en turismo cuando acá la estaban re padeciendo. Igual de todos modos viste que en esa época de hanta no vino mucha gente, se viralizó la información errónea entonces no vinieron muchos turistas.

-Entrevistador: Me decías, que los locales la estaban padeciendo y que no les gusto que estén hablando de turismo en un momento así.

Débora: Claro, es más que nada una situación social local, no sé si es relevante digamos.

-Entrevistador: A mí lo que me llama en otros lugares y acá mismo en Bolsón, que, por ejemplo, ahora con la puesta del nuevo cartel de "El Bolsón" que se generó mucha polémica. Siempre hay una resiliencia al turismo, como que no se lo ve como una actividad generadora de empleo, contributiva al desarrollo local, se la ve como una actividad ociosa que no merece la pena darle tanta atención.

Respecto al corredor... me decías que vos estuviste en la parte de la conformación y tenés información sobre eso.

Débora: Si, fui parte, por eso conozco a Walter, a Miguel, que estaban en ese momento con esa situación. También con la gente de Esquel, con el director de turismo de Esquel que estaba en ese momento, que fue el que activó prácticamente el llevar adelante la ejecución de la firma del proyecto y del proyecto en sí, en ese momento estaba Mariano Riquelme. Tengo registros de él estando en reuniones, de contar sobre la situación, de habernos convocado para las reuniones.

-Entrevistador: Bien, me estabas contando respecto a la parte del proceso de conformación, tenían reuniones...

-Débora Diaz: Si, se venían realizando algunas reuniones como, en el proyecto bien mencionaba que se iban a realizar mateadas, la primera fue en Lago Puelo y la idea era hacerla en las diferentes localidades. En esas reuniones, participaban todos los directores de turismo, yo iba porque no había director acá, estaba el intendente a cargo de la dirección. Me llegaba la información al

correo de la dirección, le planteaba al intendente “mira llego este mail, es importante participar...” y bueno, ahí me autorizaba a ir, dar alguna opinión de mi localidad para que no quede afuera. Puntualmente, la necesidad que yo vivía, era no quedar afuera de este proyecto que me parecía más que interesante. Tuve la posibilidad de participar, también, en las reuniones de creación del corredor de los andes.

-Entrevistador: Claro, y aparte es súper importante no dejar afuera a Epuyen, un pueblo que tiene tanto para ofrecer.

-Débora Diaz: ¡Claro sí! Justamente eso era lo que yo podía transmitir al intendente, como una empleada, pero él siempre me dio la oportunidad de poder participar sin tener el cargo ni mucho menos, pero como informante turístico siempre aporte.

-Entrevistador: ¡Qué bien! y decime... ahora me estabas diciendo que la última reunión fue hace dos meses en El Bolsón ¿no?

Débora: Tal cual, en Bolsón... Hicimos Trevelin, El Bolsón, luego teníamos que hacer en El Maitén, pero se hizo virtual por la pandemia. La última fue en El Bolsón.

-Entrevistador: ¿Esa reunión, en Bolsón, fue la última presencial?

Débora: Sí, la última presencial. Después hubo otra que, como nos vamos rotando, le tocaba a El Maitén así que en ese momento presidió la directora de esa localidad, era su turno de la reunión y la hicieron a través de zoom.

-Entrevistador: ¿Eso cuando fue más o menos? ¿Te acordés?

Débora: Será hace un mes más o menos.

-Entrevistador: Y contame... en esa reunión ¿Cómo se manejan? ¿Tienen un orden del día?

Débora: Sí, se plantea. Tenemos un grupo de WhatsApp de trabajo y se plantean los temas a tratar en la reunión, algunos que quedaron pendientes para resolver y otros nuevos que vayan surgiendo. Por ejemplo, yo tengo una propuesta, la planteo y se charlan en la reunión (así cualquiera de los participantes). Se hace un temario y se trata de hablar de todos los temas y, en lo posible, darles una resolución a todos. Si hay algún inconveniente o algún problema, darle una resolución. Lo último que se habla, en todas las reuniones, es lo de la promoción turística a nivel producto. Como región, como salir a otros lugares y bueno tratar de promocionar nuestros destinos de diferentes formas. Nosotros en la última reunión quedamos en que íbamos a salir en las radios, cada municipio iba a pagar por mes alguna promoción radial, ese fue como un

compromiso de cada municipio para poder llevarlo adelante. Nos va a llevar un mes a cada uno, somos 12 localidades, correría para todo el año.

-Entrevistador: Y... ¿Que tienen, en agenda, en esa orden del día? ¿Está, por ejemplo, la conformación del ente autárquico?

Débora: No por el momento, lo único que se habla es, como trabajar en conjunto y como hay cuestiones pendientes, todavía, del proyecto inicial. Por ejemplo, se hablaba en el proyecto inicial que fue cuando se pagó para ese proyecto, se había planteado tener una app y algún otro contenido virtual, siempre se habla de la promoción audiovisual.

-Entrevistador: ¿Esa es la preponderante no? la promoción...

-Débora Díaz: Si, eso es lo que va siempre que son nuestros temas de reunión todos los encuentros. Por ahí se hablan de potenciales, de lo que es la costa de Chubut, que, si bien nosotros ya a ese público ya lo tenemos, la idea es poder reforzar nuevamente porque, como está dentro de la provincia, le cueste tal vez menos en llegar a diferencias de otras provincias que ya le solicitan el hisopado o la vacuna o un montón de otras cosas más. Dentro de la provincia, por lo pronto, se puede recorrer sin ningún permiso, o al menos sin tener el test negativo digamos. Es tratar de ir resolviendo, en función de lo que va sucediendo porque viste que esto va a cambiar en cualquier momento y pensar a largo plazo, en situación de pandemia, es medio complicado porque no te sale como... Es difícil organizar a largo plazo, pero bueno, vamos resolviendo en función de lo que va saliendo, pero con aspiraciones más grandes. Si se llegara a dar, en algún momento, que haya aperturas en otras provincias o por qué no en otros países, poder salir con este producto a promocionar otros lugares.

-Entrevistador: Sí totalmente, participar de las ferias internacionales de turismo, las nacionales, ir posicionando el producto. Bien, te hago una consulta... Actualmente, entiendo que se mantienen reuniones con los directores de turismo de los once municipios, ¿hay alguna voz dominante? ¿Hay algún líder o alguna especie de comisión directiva?, ¿Existe algún tipo de jerarquía entre ustedes?

Débora: No, no han nombrado. No hay una cuestión de referente como decís vos, la idea sería poder plantearlo para que nos pueda representar a nivel informativo, en las promociones, en los canales de televisión o radios. Pero no, no tenemos algo acordado como en acta que... "a partir de este momento queda tal persona" no, eso no.

-Entrevistador: e implícitamente digamos, que no esté escrito, ¿hay algún tipo de conformación de liderazgo entre alguno de los once?

Débora: Y... va variando en función de los temas a tratar, si alguien tiene más conocimiento en un tema y por ahí a esa reunión la lleva adelante uno, el que tiene más conocimiento. Pero si no, bueno la última reunión por ahí se puede llegar a mencionar quien habló un poco más del tema que es Sofía del Bolsón. Ellos vienen trabajando hace muchos años con el tema del perito y todo eso, entonces es como que tienen ya una forma de trabajo con respecto al invierno a diferencia del resto, ¿entiendes? es como... más que nada en el tema. Lo mismo Esquel o Trevelin, que ellos sí tienen turismo en invierno y turismo de nieve a diferencia del resto de las localidades que por ahí no tenemos tanto...

-Entrevistador: Claro, que es más incipiente por ahí...

Débora: Claro... exactamente, entonces bueno en esos casos de turismo de invierno ya ... Recuerdo escuchar a la directora de El Bolsón, cual es la propuesta que ella tenía y como un poco más, procesaba la información y bueno, ya con una agenda de trabajo para el invierno. A diferencia de nosotros, Epuyen, El Maitén, Cholila que turismo de invierno es, prácticamente, no nulo, pero no recibimos demasiado turista como en verano.

-Entrevistador: Claro si, la fuerte la tienen en la estival.

Débora: Y pasa que, en realidad la gente que viene, viene a esquiar. Los turistas vienen a eso y estamos lejos del Bolsón, no sé, si hay tantos turistas que vienen al Bolsón que vienen a esquiar entonces ya se alojan en El Bolsón o... por ahí en Lago Puelo. Entonces, para lo que es Epuyen, no estaría quedando gente para ir al otro día a Bariloche a esquiar viste, tratan de conseguir más cerca... lo mismo Esquel.

-Entrevistador: Epuyen ¿tienen alguna oferta turística de invierno?

Débora: Si tiene con la que recién este año salimos a promocionar porque, como te decía antes, no había director de turismo entonces poco y nada se estaba trabajando en esta etapa del año digamos, en invierno. Pero bueno, con el equipo de trabajo pudimos plantarnos y decir "bueno vamos a tratar de trabajar sobre turismo de invierno, a ver cómo nos va este año" pero bueno es como te digo, recién estamos arrancando y esperamos en el futuro también ser un destino para todo el año. Tenemos nivel de ocupación, un porcentaje muy bajo, pero... la gente ya está conociéndonos y está eligiendo a Epuyen por la tranquilidad, por el descanso, para venir y estar "relax" y al que no le guste tanto la gente se viene a quedar acá...

-Entrevistador: Claro, ¿es como que Epuyen se está posicionando a partir de que recién tienen una directora de turismo, que puede dedicarle el tiempo a la actividad no?

Débora: Claro, entonces en función de eso vamos tratando de tirar todas las cartas sobre la mesa y vamos avanzando sobre eso. Pero, cuesta porque son muchos años de los que no... estuvimos sin dirección.

-Entrevistador: Bueno pero lo importante es que empezaron, también yo estoy notando que Epuyen, más que años anteriores, tiene más presencia en los medios. Estaba leyendo un enfoque Patagonia que salen noticias sobre Epuyen, en otros medios de comunicación del estilo periodístico también, noticias turísticas, no noticias de otra índole.

Débora: Tal cual, estamos trabajando sobre eso, en estar presentes en los medios de comunicación y hacernos ver con lo que tenemos para ofrecer. Entonces, eso también nos va a permitir que la gente empiece a conocernos. Desde ya, la temporada que pasó, fue un éxito para nosotros, tuvimos 100% de alojamiento completo, mucha gente andando y consumiendo en Epuyen, eso para nosotros es muchísimo. Más que nada, hace unos meses nomás que yo estaba, le metimos mucha ficha a la promoción, a tratar de salir en todos los medios, que nos conozcan, vean y con mucho material en las redes también.

-Entrevistador: ¿ustedes se promocionan como “Epuyen” o como “Epuyen parte de un corredor”?

Débora: En los medios, nos promocionamos como “Localidad de Epuyen” porque cada municipio tiene su plataforma y las redes sociales. Pero cuando salimos en los medios de comunicación, al menos yo, en algunas radios o algún canal de televisión trato de enfocarme en los que es el corredor de los Andes porque a nosotros nos permite, nos da más fuerza digamos. Mencionar el corredor de los andes es muy importante porque es el producto en sí, la gente que viene a Epuyen, a Lago Puelo, a El Maitén en realidad no tiene conocimiento de límites, sino más bien, ellos recorren el lugar como si fuera uno. Entonces, darle la posibilidad a la gente de decir “bueno vos haces centro en Epuyen, pero recorres toda la comarca, todo el corredor de los andes y tenés muchos días que podés disfrutar de diferentes paisajes y toda la oferta gastronómica y hotelera que te ofrece el corredor.

-Entrevistador: Te hago una última pregunta... Nahuel Alonso de life, ¿sigue trabajando en el corredor o. respecto al conflicto no trabaja más?

Débora: Por el momento en las reuniones que tuvimos, no se lo convocó. No sé cómo quedo su situación, cuando estaba Mariano Riquelme sé que ellos

trabajaban en conjunto. Yo todavía no estaba en la dirección, pero no sé qué decirte.

-Entrevistador: ¡No importa! Gracias por tu tiempo y por la predisposición.

9. Secretario de turismo de Esquel: Gustavo Simieli

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Entiendo que el corredor funciona de la siguiente manera; que a cargo del corredor están los directores, secretarios o subsecretarios de turismo, de los once municipios, que en principio se había acordado que se iban a reunir una vez por mes... pero pandemia de por medio, pasó una cosa, pasó otra y no se dio. Decime en principio desde qué momento estás en este cargo como secretario de turismo de Esquel para ver más o menos, en la línea de tiempo, a partir de cuándo arrancaste.

-Gustavo Simieli: Yo asumí la secretaría el 18 de septiembre u octubre del año pasado.

-Entrevistador: ¿Pudiste participar de algunas reuniones?

-Gustavo Simieli: Si, sí, creo que hicimos cuatro, si mal no recuerdo. Creo que hicimos Trevelin, Gualjaina, Esquel y El Bolsón.

-Entrevistador: La última ¿fue en video llamada no?

-Gustavo Simieli: No, fueron todas presenciales. ¡Perdón! hicimos una quinta, que yo tampoco participé, participó Gonzalo Badiola que es el director de turismo y esa fue virtual, tenés razón. Todas las otras que ya te dije fueron presenciales, la última que fue la de El Maitén se hizo virtual. Yo ahí no participé tampoco, participó Gonzalo. Esas fueron las que tuvimos desde que asumí digamos.

-Entrevistador: En estas reuniones, ¿cuáles eran los temas de disputa, o de debate?

-Gustavo Simieli: En realidad, tendría que buscarlos y, si querés, te los puedo mandar. Se los puedo pedir a cada uno porque ya se dejó la constancia del acta, yo la que tengo es la del cuarto encuentro que hicimos acá en Esquel. Lo que yo puedo hacer es pedirle al resto, ¿querés que te lo pase con fotos también? Si te lo puedo pasar por WhatsApp te lo paso ya, por lo menos el que hicimos acá. Ya te mandé dos archivos... y te paso foto también, te paso una institucional que está el intendente con todos los secretarios en la puerta de secretaria. Lo que yo puedo hacer es pedirle al resto de los chicos, al resto de los secretarios que me pase cada uno el acta que hizo de su reunión digamos, para que vos puedas tener por lo menos las últimas cinco. Nosotros tenemos

un grupo de WhatsApp, estamos ahí siempre conectados, asique se los pido directamente por ahí que me vayan pasando las actas y te las reenvío.

-Entrevistador: ¡Dale gracias! ya me deben tener en cuenta porque los estoy molestando a todos (risas)

-Gustavo Simieli: A para, si vos tenés contacto con ellos... si vos lo querés hacer para mi va a ser hasta más fácil porque, a lo mejor, vos ya tenés contacto directo con ellos. Que te lo pasen, así como yo te pase toda la información de lo que fue la reunión acá de Esquel, cada uno digamos de todos los secretarios que yo te estoy diciendo de las reuniones en distintas localidades hacen lo mismo. Con lo cual, si vos llamas a Juan Peralta te va a poder dar todo lo mismo que yo te mande de la reunión de Trevelin, si lo llamas a Juan Trejo te va a poder dar lo mismo de Gualjaina, ¿me explico? Entonces ahí...y aparte por ahí está bueno para que te cuenten sus experiencias o cómo van llevando ellos las reuniones y demás, y a lo mejor, inclusive, te sirve un poquito para ir más atrás. Por más que ya charlaste con Mariano Riquelme, que él te pudo haber dicho hasta cuando estuvo el que fue previo a que yo asuma, por ejemplo, alguno de los chicos también está hace mucho más tiempo que yo, uno o dos años seguro, entonces te pueden dar un poco más de información, para sumar a lo que te paso Mariano.

-Entrevistador: Si, hay algunos con los que estoy teniendo problemas para coordinar horarios, que justamente son con Juan Carlos Trejo, con Peralta. Bueno igual eso ya es algo que lo soluciono yo, ¿no? ya voy a poder.

-Gustavo Simieli: Si, lo que pasa es... a ver, no es por defenderlos, me pasa también a mí. Es complicado por ahí dedicarle un rato a esto, en este momento, porque estamos en temporada bajando un montón de penales. Mientras yo estoy acá, hablando con vos, tengo a dos medios esperándome para hacerme nota, es difícil por ahí dedicarle un tiempo. Pero a lo mejor si le mandas un WhatsApp, capaz que, si a vos te sirve de esta forma, o sea en vez de hacer o coordinar una entrevista o algo un poco más formal, a lo mejor te lo pueden ir pasando por WhatsApp y te podes ir sacando dudas...entonces vos decís "mira ya me reuní con o tuve una entrevista con -Gustavo Simieli, me paso esta información" y si vos me pasas las dudas por WhatsApp capaz ni siquiera tenés que hacer la entrevista.

-Entrevistador: Si, podría implementarlo porque tampoco está bueno que esté generando molestias en esta época que es temporada alta y estamos...

-Gustavo Simieli: No, no es molestia, sino que, a lo mejor es complejo por el momento y la situación, en plena temporada con una situación complicada de

nieve, donde los ánimos a veces no son los mejores. Entonces es como que uno le va restando importancia y dice “bueno a esto lo dejo para después, no lo puedo atender” y a lo mejor te complicamos a vos para que puedas terminar tu trabajo y lo solucionas en dos minutos con un mensaje como hice yo recién, yo lo tengo la computadora y te lo paso por WhatsApp. Después, cuando vos lo leas, lo transcriban y tengas una duda me lo consultas por teléfono. Calculo que en eso va a ser lo mismo, por ahí con Juan Carlos Trejo por ahí vas a tener un problema más por el tema de que no tiene buena conectividad de internet en Gualjaina. Se me ocurre eh... es una sugerencia, vos tómalala...

-Entrevistador: ¡sí! si por supuesto. Te hago dos preguntas cortitas y ya te dejo tranquilo, total esto es súper expeditivo. Te quería consultar, en el traspaso de información entre Mariano y usted... si sentiste que hubo una pérdida de información o como que no terminabas de entender bien cómo funcionaba el corredor, ¿cómo que no... en ese traspaso te fue difícil agiornarse?

-Gustavo Simieli: Sí, fue un poco difícil. No tuvimos una transición, lamentablemente no hubo transición... Algunas cosas se complicaron.

-Entrevistador: Bien, si eso es una constante que entre paso y paso lo veo.

-Gustavo Simieli: Si en todos, lamentablemente cuando se mete la política en turismo es complicado y, este caso también se metió, entonces es una cuestión de que tiene que salir uno y entrar el otro cuando se podría haber hecho una transición. Si, un poco de información se perdió.

-Entrevistador: Sí me imagino. Bueno la última... ¿Crees que sea fructífera y viable la creación de un ente mixto autárquico para la gestión del corredor?

-Gustavo Simieli: Si, entiendo que sí. Sería una buena solución para poder conseguir fondos y que realmente se le pueda dar el impulso que necesita ¿no? Hoy, así como esta no tiene fuerza el corredor, necesita mucha difusión porque no se conoce después de la comarca para afuera digamos, o sea somos nosotros y nada más. Los once municipios, entonces me parece que hay que darlo a conocer, que necesita fondos y a lo mejor una de las formas sería, la creación de este ente.

-Entrevistador: Hasta ahora viene siendo donde apuntan todos los lineamientos... bueno te dejo, muchísimas gracias por el tiempo.

10. Director de Turismo de Gualjaina: Juan Carlos Trejo

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Primero te digo gracias por recibirme, por el tiempo que me dedicas, voy a tratar de ser lo más breve posible. mi tesis la estoy terminando,

la estoy haciendo sobre el corredor de los andes y estoy entrevistando a los 11 directores, secretarios o subsecretarios de turismo de las 11 localidades, ya me queda poco, me queda el de Bolsón y Chollilla no más. La idea es preguntarte en principio, ¿desde qué año estás en tu puesto como director de turismo de Gualjaina?

-Juan Carlos Trejo: Estoy desde el año 2019. Empecé a trabajar en diciembre del 2018, pero como fue el 25 de diciembre, prácticamente comencé a trabajar desde el 2019 a la fecha.

-Entrevistador: ¿Usted llegó después de la firma del acta constitutiva del corredor de los andes?, que tengo entendido que fue en octubre.

-Juan Carlos Trejo: así es. Yo llegue luego justamente una de las razones por la cual fui contratado fue para consolidar y hacer lo que tengamos que hacer para que nuestro municipio consolide su participación en el corredor. Así que así lo hicimos. Justo ese año tuvimos la feria internacional de turismo, que nos permitió de alguna manera u otra consolidar esa idea. Fue ahí donde la expusimos y la presentamos al mundo.

-Entrevistador: De hecho, en Gualjaina fue la segunda reunión...

-Juan Carlos Trejo: Si, sí. Aquí en Gualjaina se realizó una de las tantas reuniones. Como bien lo dijiste vos son 11 localidades involucradas y una forma de protagonizar este proyecto es abriendo tu destino para que tus colegas, no solamente participen de la reunión, sino también que se apropien del lugar, ¿no?, porque queremos que Gualjaina sea parte del corredor de los andes? Porque tenemos esto para mostrar, estos servicios que ofrecer y esa es siempre la intención.

-Entrevistador: Buenísimo. Y decime, en el traspaso de director a director, ¿sentiste que hubo algún tipo de pérdida de información entre paso y paso?, ¿tenían algún tipo de escrito?, ¿Cómo hicieron para poder continuar con la gestión?

-Juan Carlos Trejo: No... Realmente me puse al tanto de la gestión porque me incorporaron al grupo de directores de turismo de la comarca Los Andes, y cuando fui incorporado automáticamente las dudas que iba teniendo las iba comunicando a los demás colegas. Pero escrito había poco y nada por lo tanto la información fue surgiendo en la medida que me fui involucrando. Fui encontrando información, imágenes, los momentos que había que firmar, así que me toco a mi hacer el broche desde lo institucional.

-Entrevistador: ¿el acta o la minuta de la reunión que se llevó a cabo en Gualjaina, usted la tiene? ¿Será posible que me la envíe?

-Juan Carlos Trejo: Si.

-Entrevistador: Te consulto... ¿Me esquematizarías como actualmente está funcionando el corredor? Tengo entendido que se llevan a cabo reuniones semi periódicas entre los directores y secretarios de turismo de las localidades.

-Juan Carlos Trejo: Claro... Es un proyecto a largo plazo que implica no solamente compromiso, sino también que tiene una segunda etapa, consideramos que tiene un segundo momento que es, el tema de los recursos. Porque por ahora nosotros tengamos la conformidad, generamos la marca, y ahora para hacer todo lo que es la promoción, sumar servicios a nuestras comunidades es necesario saber, como unificamos recursos en un fondo común. Porque eso, desde mi punto de vista, va a ser un paso que debemos trabajar entre todos. Porque la idea es muy buena, pero ahora, ¿Quién pone el dinero?, entonces en ese sentido creo que tenemos un desafío importante porque hasta el momento estamos en el plano de los ideales, y ahora tenemos que comenzar a concretar esas acciones. Y esas acciones se concretan con recursos genuinos, por lo tanto, como esos recursos los vamos a gestionar a organismos nacionales, internacionales y privados, o cada localidad va a poner un poquito para ese fondo. Así que actualmente se hizo todo el trámite administrativo para tener una identidad, para que nos reconozcan como marca y ahora viene lo más jugoso, que es ver como consolidamos esta idea con recursos genuinos, ese es hoy el gran desafío que se viene.

-Entrevistador: Actualmente, ¿se financian con aportes que van haciendo los municipios, ¿no?, ¿No tienen una ayuda nacional o provincial?

-Juan Carlos Trejo: lo que se logró hasta ahora, se hizo con los recursos que ambas provincias gestionaron al CFI, que fue quien financió esta primera parte del proyecto, que fue un millón y medio de pesos aproximadamente que fue el diagnostico. Si vos tenés la información, te vas a encontrar con la carpeta de cada destino con su foto, con sus características... ¿esa información la tenés?

-Entrevistador: No, no la tengo. Me encantaría poder tenerla...

-Juan Carlos Trejo: Bueno, después la comparto si querés.... Pero bueno, el primer parte del financiamiento se hizo con dinero del CFI y después cada vez que se hace alguna de estas reuniones, el municipio que invita y quien solventa los costos, el almuerzo, la cena, las excursiones que hacemos y demás corren por cuenta del municipio. Pero por eso te digo que el desafío más importante que tenemos por delante, desde mi punto de vista, es la generación de recursos. Ahora, ¿Cómo lo vamos a hacer?, esa es la gran discusión que se viene

-Entrevistador: ¿No se habla de la construcción de algún tipo de ente autárquico mixto?

-Juan Carlos Trejo: Si, sí. Se está también barajando esa posibilidad. Son posibilidades que se van poniendo sobre la mesa. Seguramente cuando entrevistaste a Juan Peralta, por ejemplo, el director de turismo de Trevelin, es quien ha hecho propuestas en ese sentido. ¿Siempre aparecen ideas... pero bueno, son 11 localidades que nos tenemos que poner de acuerdo... 11 intendentes que después deben escuchar el mensaje de sus representantes, no? En este caso a mí me toca llevar lo que se concluye en esa reunión a mi intendente, y que mi intendente lo entienda y bueno, generar ese camino burocrático. Pero bueno, hoy tenemos nuestra identidad, falta todo lo demás, falta construir todo lo demás

-Entrevistador: Y pasito a pasito, actualmente, ¿en qué se encuentran trabajando? ¿Hacia dónde están apuntando actualmente? Imagino que estarán un poco complicados porque algunos están con temporada alta invernal. Bueno... más o menos, con el tema de la nieve.

-Juan Carlos Trejo: lo último que hicimos fue promocionar nuestra zona, después de lo que significó el incendio de la comarca, así que si no me equivoco la última reunión fue en Bolsón, y en Bolsón nos pusimos de acuerdo para hacer una campaña de difusión para lo que fue el invierno, como para lo que está siendo actualmente el invierno... Hicimos un spot publicitario para televisión y spot publicitario para radio, en donde promocionamos la zona. Eso fue lo último que hicimos pensando en la temporada de invierno. Y después también invitamos al que generó la marca de "Corredor de los Andes", que no me acuerdo el nombre ahora. Es quien llevó los papales al lugar correcto, quien materializó la marca... Es de Lago Puelo, es un abogado, un escribano que fue quien llevó, quien materializó la marca "Corredor de los Andes".

-Entrevistador: Bueno, ya me fuiste respondiendo la mayoría de las preguntas. ¿Querés decirme un mail así yo te pido por ahí la información?, ¿El acta y la carpeta de información de los 11 municipios?

-Juan Carlos Trejo: Dale, no hay problema. Te lo paso por mensaje de WhatsApp.

-Entrevistador: Dale, no hay problema. Bueno, muchas gracias. ¡Que te mejores!

11. Secretario de turismo de Trevelin: Lic. Juan Manuel Peralta
(Saludación inicial)

-Entrevistador: Bueno, Juan Manuel en principio, gracias por estos minutos que me vas a dedicar, voy a tratar de ser lo más expeditiva posible para no robarte tu tiempo, imagino que a esta hora del día debes estar re cansado. Mira te comento un poco antes como introductorio. Yo estoy terminando la carrera de Licenciatura en Turismo y la tesis la estoy haciendo sobre el Corredor de los Andes, con la entrevista lo que estoy haciendo es recabar información de la conformación del corredor, cómo se conformó, cómo nace la idea en el 2004, como actualmente se está gestionando y en base a eso yo voy a elaborar un modelo de gestión para aplicar a futuro que, hasta ahora todo viene apuntando a la creación de un ente mixto autárquico para solucionar un montón de problemas, que veo que es una constante como por ejemplo la falta de información en el traspaso de mandos cuando se va un director y entra otro, el poder llevar adelante las tareas del mismo corredor que se viene superpuesta a las mismas tareas que tienen los directores y secretarios de cada localidad. Me acuerdo de Ana Sol Herrera del Maitén que me decía que era mucha la tarea que se tenía como secretaria turismo y sumado a eso tenía las tareas propias del corredor y entonces se rateaba mucho los tiempos de entrega y se ralentizan los procesos de las tareas, entonces todo viene apuntando para ese lado y con usted lo que me gustaría saber es, ¿a partir de qué año ingresó como secretario de Turismo de Trevelin?

-Juan Manuel Peralta: Yo estoy desde el año 2019 en el mes de diciembre, comencé el mandado con la gestión que actualmente funciona.

-Entrevistador: ¿O sea vos viniste después de la firma del acta constitutiva que fue en octubre del 2019?

-Juan Manuel Peralta: Exacto, cuando yo llego a la gestión uno de los, en esta transición que se realiza cuando un secretario se va y llega otro, mi antecesor me dejo dentro de todo lo que estuvimos hablando uno de los puntos más importantes que fue un proyecto que estaba presentado al CFI, es el consejo federal de inversiones que entiendo que sabes de qué se trata el proyecto, si no te cuento un poquito.

-Entrevistador: Contame...

-Juan Manuel Peralta: Bien, el CFI (el consejo federal de inversiones) donde hay dinero, fondos destinados a que las provincias puedan utilizarlo en diversos proyectos. En 2019, no fue en octubre, sino que fue antes, fue. En los primeros meses del año se aprueba un proyecto justamente para hacer todo lo que tiene que ver en cuanto a el marketing del corredor, la creación de la marca "Corredor de los Andes".

Este es un trabajo que, entiendo que esto es un poco de lo que vas a ir haciendo, por ahí yo te voy a ir diciendo referencia de contra persona. Una de las personas que tenés que hablar que fue parte del proceso de iniciación es Mariano Riquelme, él fue el que más pilas le puso a lo que fue ese proyecto CFI. Fue un proyecto que nosotros heredamos, que de una manera quizás falta terminarlo, es un proyecto que al día de hoy no está completo pero que de alguna manera sirvió para tener una base para que nuestra gestión pueda tener un sustento importante en lo que es la integración de estos once municipios. Entonces, por un lado, está el proyecto CFI donde se trabajó a partir de una consultora de Bariloche, que hay un referente que se llama Nahuel Alonso, él trabajó en todo lo que tiene que ver con el manual del corredor, se registró la marca "corredor de los andes", se creó el logotipo, se realizó una producción audiovisual y quedó a mitad de camino una aplicación para celular, quedó a mitad de camino otras acciones que estaban centradas en lo que es el corredor. De alguna manera, eso permitió una base que cuando nosotros asumimos pudimos encontrar un trabajo de articulación que lo que teníamos que hacer era unir cabos y en eso de unir cabos, y más allá de que haya que trabajar todavía con lo que es la integración con la parte privada, los once secretarios de turismo que integramos el corredor, te diría doce porque la comunidad de Cushamen se sumó, no sé si conoces... hay como una rural de Cushamen donde se fueron sumando a las reuniones, sumado a lo que fue la pandemia nos llevó a empezar a encontrarnos, entonces encontramos una metodología muy linda de poder interactuar, encontrarnos, de tener reuniones periódicas y así fue como en octubre del 2020 nos encontramos en Trevelin por primera vez, todos los secretarios de turismo del corredor para hablar de la pandemia, de cómo podíamos hacer la apertura turística y lo que necesitábamos, la visión para hacer una apertura, si se quiere, regional donde era todo muy difícil el año pasado con respecto a la pandemia pero de una manera empezamos a generar acciones concretas que se fueron haciendo realidad y así fue digamos, que el 19 de noviembre abrió esa apertura, esa burbuja "corredor de los andes" con todo lo que trabajamos y demás lo abrimos. Cuando nos juntamos en Trevelin era octubre, era el campo de los tulipanes así que tuvimos ese marco muy lindo de la visita del campo, tuvimos el almuerzo en unos de los viñedos que también es referente en cuanto al desarrollo de turismo de nuestro destino. Y así fue que se creó una dinámica muy linda que, se repitió el día que abrió el corredor de los andes para las personas del corredor, o sea era una burbuja que podíamos recorrer, Río

Negro quedo afuera porque todavía no estaba la parte de la frontera provincial pero que generamos que el 19 de noviembre tuvimos un segundo encuentro que fue en Gualjaina y fuimos a Piedra Parada. El 15 de diciembre donde fue la apertura nacional fuimos al tercer encuentro que fue en Lago Puelo. Después nos volvimos a encontrar en Esquel, en la aldea Huemules, es un lugar muy lindo cerca de lo que es el eje municipal de Esquel y tuvimos un quinto encuentro que fue en El Bolsón hace muy poquito, más o menos fue a fines del mes de abril creo. Ahí hicimos la visita a Mallín ahogado estuvimos con el canopy, recorrimos todo lo que es la ruta nueva que se hizo en Mallín Ahogado y ahí tanto Hugo como Sofía nos recibieron muy bien. Después bueno, íbamos a tener un encuentro y volvieron las restricciones y demás, y el próximo encuentro va a ser en el Maitén esperemos que se abra en el mes de agosto, yo creo que vamos a lograr para poder juntarnos. Entonces, el corredor de los andes surge como una integración de once municipios en base a un factor fundamental, que es la cordillera de los Andes, un factor fundamental que es el paisaje que tenemos y la oferta que tenemos y pensando en la fuerza que puede generar una micro región que no es lo mismo que vayamos por destinos separados, sino que, al ir todos juntos generarían muchas más fuerzas nuestras gestiones. Y, por otro lado, surge pensando en las características similares de los destinos porque en la mayoría de los destinos, salvo Gualjaina que es más estepa, pero hay montaña, son destinos incipientes que estamos creciendo y que estamos de alguna manera entre todo el corredor conformamos un número de 6 mil plazas hoteleras y que eso nos permite hablar de un número fuerte. Por ejemplo, como Trevelin tengo 800, Esquel tiene 2 mil, El Bolsón debe tener 1500... entonces de alguna manera juntamos todos, genera una mayor fuerza. Te puedo seguir contando, pero quiero que me preguntes.

-Entrevistador: ¡Si! está perfecto, me encanta que vayas explayando solo yo te voy orientando para donde quiero. Paréntesis, en Bolsón teníamos 4500 camas antes de la pandemia y hoy día tenemos 1500 es gravísimo, es gravísimo la baja de camas que tenemos de prestadores turísticos que se decidieron pasar a permanente por la cuestión de la pandemia y demás, pero es impresionante la baja que tuvimos y tenemos por ejemplo, bueno, hace poco Bruno Pogliano estaba hablando sobre una ocupación del 97% pero ahora en temporada alta, pero teniendo en cuenta, esa baja de tantos prestadores es como que volvimos a un retroceso de los años 80-90 en cantidad de camas es gravísimo.

-Juan Manuel Peralta: Bueno en el caso de Trevelin es diferente, en Trevelin por más que fue la pandemia subimos de plazas. Estábamos en 750 y subimos unas 100 o un poquito más de plaza, que también no es mucho lo que subimos, pero no perdimos las que teníamos y hubo personas que animaron, invirtieron y abrieron nuevos establecimientos.

-Entrevistador: qué bien me alegro, me alegro mucho por eso.... ¿Tienen alguna Cámara de Turismo conformada en Trevelin o algún privado Cámara de Comercio y Turismo, Industria y Turismo?

-Juan Manuel Peralta: Si, tenemos un ente mixto que está creado por ordenanza. Lo integra la secretaría de turismo, el concejo deliberante son dos concejales, uno por la mayoría y otro por la minoría. Lo integra también la cámara de turismo de Trevelin y sus parajes, la cámara de comercio de Trevelin... Digo "y sus parajes" porque es Trevelin y sus cuatro parajes que son la comunidad de Lago Rosario, Aldea escolar, Sierra Colorada y Los Cipreses. Son parajes rurales que son parte de nuestro eje. Y lo integra también FEHGRA "Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina" que tiene la filial que se llama AEGLA, Asociación Empresaria Hotelera Gastronómica de la Comarca Los Alerces, esas son las personas que integran el ente mixto, o sea que tenés dos cámaras de turismo de comercio, FEHGRA, los concejales y el ejecutivo cuando hay lugares, el secretario de turismo que es el presidente y un representante más que en este momento es secretario de cultura en el municipio.

-Entrevistador: Bien, y te consulto ¿el sector privado tuvo algún tipo de participación en las reuniones?

-Juan Manuel Peralta: ¿En las reuniones que tuvimos dentro del Corredor de los Andes?

-Entrevistador: Si, o al menos en la toma de decisiones. ¿Por ahí no puntualmente en las reuniones, pero... en la toma de decisiones ellos fueron partícipes?

-Juan Manuel Peralta: Entiendo de que antes que asumamos sí. Hubo reuniones que fueron parte, en el lanzamiento en Lago Puelo también hubo referentes de la parte privada, pero en cuanto a la metodología solamente son secretarios y directores de turismo solamente del sector público. ¿Cuál es la idea? La idea no es cerrar al privado, todo lo contrario, si no nos funcionaria. Pero lo que estamos buscando es consolidar nuestro espacio, pensar en nosotros como secretarios y directores de turismo, pensar bien en lo que queremos hacer y en una segunda instancia si poder hacer una reunión con

referentes de los sectores privados ya sean cámaras o entrevistas o bueno, lo que representa en cada destino. Pero por el momento, las reuniones que hemos tenido de las cinco que yo te conté, solamente fue el sector público.

-Entrevistador: Bien, he entrevistado a una de las referentes que me han nombrado bastante que fue Lilia Kinsella, no sé si te suena es ex presidente de la Cámara de Turismo de Esquel como referente del privado.

-Juan Manuel Peralta: Si, Lilia es hoy en día referente de FEHGRA en lo que es la delegación de la Comarca los Alerces. Ella es una prestadora de turismo en unas cabañas en Esquel.

-Entrevistador: Te consulto, ¿tenés el acta de la reunión que tuvieron en Trevelin? La minuta sería de la reunión.

-Juan Manuel Peralta: Si, tiene que estar en algún lado, la tendría que buscar, pero sí.

-Entrevistador: ¿Te molesto mucho si me la envías en algún momento que tengas tiempo?

-Juan Manuel Peralta: Escribime el lunes que estoy en la oficina a la mañana y la voy a tener a mano.

-Entrevistador: ¿Tuviste algún tipo de inconveniente en el traspaso de la información entre un secretario y vos?

-Juan Manuel Peralta: Si, no fue un inconveniente en el paso de información, sino que... es como que había muchísimos prejuicios en este proyecto del CFI y había muchos que no lo querían por decirlo de una manera, había otros que sí lo querían. Lo que se planteaba era como que parte de lo privado se beneficiaba más que otras y era algo muy chiquito y armado. Es un poco lo que me llegó cuando asumí, que tenga mucho cuidado que había personas que se estaban apropiando de esto, que era para beneficio propio, prestadores de la comarca principalmente. Y que de alguna manera tenía que tener mucho cuidado porque era como que estaba armado un negocio para algunos digamos. Yo descarrié ese mito porque la verdad me pareció una idea excelente, es una muy buena proyección y una estrategia perfecta para esto que te decía recién. Para poder articularse como micro región, llevar ante acciones concretas, que yo entiendo que ahora estamos complicados por la pandemia, por diferentes cuestiones como qué nos está costando, pero ya hemos llevado adelante algunas acciones en conjunto, por ejemplo, tenemos una estopa radial que estamos pagando entre todos, está el registro de la marca que ya hicimos entre todos entonces, de alguna manera, va avanzando muy bien. Te cuento una cuestión que te va a gustar, hace muy poquitos días

estuvieron reunidos los intendentes, muchos de ellos integran los destinos del Corredor de los Andes, y el ministro de turismo de la nación, Matías Lammens, les planteo que el camino para el desarrollo para poder generar una conformación y tener más peso en cuanto a las decisiones y en cuanto a las posibilidades de bajar proyectos y demás, era la creación de un ente regional. Entonces, en ese sentido una vez que llega mi intendente, Héctor Ingram, de Buenos Aires, me encomendó empezar hacer esa tarea, que es lo que estoy haciendo. O sea, que buenísimo lo que me dijiste porque es justamente la tarea que estamos llevando adelante ahora, después de crear este ente regional que ya lo hablamos en la última reunión en Bolsón, que está en esa acta, asique con todo lo que puedas aportar no solamente te va a servir a vos para egresar y para tu carrera, sino también, nos va a servir para poder cerrar esto que estamos todos de acuerdo que es el camino que necesitamos hacer.

-Entrevistador: ¡Me encanto! De hecho, por ahí te puedo mandar... creo que se lo pasé a Bruno, pero te lo puedo mandar a vos ya que estás encargado en el tema, tengo un manual que es parte de... te lo voy a pasar por WhatsApp, si es que lo encuentro por ahí te sirve como base, cómo está conformado los entes regionales mixtos. Te lo paso por ahí te sirve como base, cómo se conforma el organigrama, cómo se hace una que otra cosa. Ese lo tenía pensado usar yo, pero ya que está la idea la aprovechamos y bueno, me pongo a disposición, si te puedo ayudar en algo totalmente a disposición.

-Juan Manuel Peralta: Sí, obvio. A mí me paso, cuando yo estudié la licenciatura en turismo en Córdoba, en la universidad Pascal, hice mi tesis de todo lo que fue el desarrollo de Puerto Patriada, yo tengo una especialización en lo que es el turismo comunitario, y una vez que me recibí y pude generar unos contactos necesarios, mi tesis se fue haciendo realidad, y fue una realización re linda, entonces es lo mismo que te puede pasar a vos, una vez que vos lo entregues, presentes o incluso antes. Y esto, creo que las personas que te evalúan... ¿En qué universidad te vas a recibir?

-Entrevistador: En la Universidad Nacional de La Plata.

-Juan Manuel Peralta: ¡Buenísimo! Tengo una persona que es muy amiga mía que da clases en la Universidad de La Plata, se llama Graciela.

-Entrevistador: ¿Qué materia da?

-Juan Manuel Peralta: No, no lo sé, después te averiguo bien. Todo lo que a vos te sirve, el día que vos expongas, que defiendas tu tesis podés plantear claramente, que esto que estás pensando es muy probable que se lleve a la realidad. Y creo que eso te va a dar muchos puntos.

-Entrevistador: Si, de hecho, todo este trabajo de recabar información de los antecedentes de la conformación actual y de las propuestas de mejora, todo eso va a quedar como un manual que yo creo que les va a servir mucho, más que nada a las personas que ingresan en los traspasos de información de gestión y gestión porque van a tener como si fuera un manual, que es este proyecto, como se conformó, que tiene que ver, cual es el objetivo. Que no tengan que andar explicando todo de cero, no, lo pones todo junto acá.

-Juan Manuel Peralta: Buenísimo, me encanta.

-Entrevistador: Yo creo que a futuro va a servir como un manual que les va a ser bastantes de utilidad.

-Juan Manuel Peralta: Bien, si es buenísimo. Obviamente que te motivó a que sigas avanzando, que es un poco lo que nos va a servir a nosotros. En más, si tu tiempo te lo permite y tenés ganas de ir a Trevelin en algún momento, coordinamos y te puedo recibir, te puedo mostrar un poco lo que es el destino.

-Entrevistador: Totalmente, si me encantaría.

-Juan Manuel Peralta: Así que conta con eso sin problema.

-Entrevistador: En estos momentos estoy como a mil porque estoy de lunes a sábados trabajando, administro un complejo de cabañas acá en El Bolsón, también estoy en parte de la cámara de turismo de Bolsón y sumado a eso, trabajó en una federación internacional de mujeres empresarias en turismo. Estoy como muy dividida con los tiempos, pero cuando ya relajé con lo de la tesis, me encantaría poder empezar a recorrer un poquito. Y bueno, establecer los contactos. Miguel Sosa, me había contado que estaban buscando como un secretario que esté encargado de llevar adelante todas las tareas del corredor, pero alguien que sea específico del tema para que no pase esto de que un secretario de una localidad tenga que sobrecargar sus tareas del corredor sumadas a las de su propio municipio. Me encantaría establecer esas conexiones desde ya.

-Juan Manuel Peralta: Si, sería algo muy bueno que incluso es el rol que ocupa Miriam Capasso, te recomiendo que hables con ella, en el ente regional Patagonia. El ente Patagonia son 5 provincias patagónicas con una presidencia que va cambiando por año, ahora tiene la presidencia Chubut. Pero Miriam es la coordinadora técnica es la que, justamente esto, cuando cambia la ministro o cuando cambian las gestiones ella siempre está ahí siguiendo los proyectos y es la parte técnica.

Y su sueldo, está en base a lo que se conformó del presupuesto de ese ente regional, o sea, cada provincia aporta cierto porcentaje del presupuesto,

privados también aportan. Y de ahí digamos del ente regional Patagonia, por ejemplo, se participa en España, se generan acciones muy fuertes con todo lo que tiene que ver con la conexión con el ministerio de turismo de nación, con Lacar donde esta Miguel, entonces hay un muy buen trabajo que te recomiendo que hables con Miriam y me parece muy bueno, incluso una figura que también habíamos pensado que alguien tiene que ocupar de lo que podría llegar a ser este ente regional Corredor de los Andes. Por ejemplo, algo que nos está pasando que eso también está bueno que lo pueda poner en diagnóstico es, tenemos un Instagram que lo hace un auto aficionado del corredor que lo descubrimos porque le mandamos un mensaje de quien es, el usa el logo del corredor, tiene el nombre del corredor, sube contenido que subimos cada destino pero es una persona que lo hace de manera independiente y sin conocimiento de turismo, está bueno obviamente pero... ese Instagram debería ser utilizado desde nuestra estrategia. A ese Instagram no lo administra ninguno de los secretarios de turismo del corredor, lo administra una persona independiente que es de Bolsón.

Y después lo otro que tenés son todos los documentos que ya están en este proyecto CFI, donde hay un manual de uso de la marca, donde hay videos, algunas fotos. Eso es un drive, que también, escribime el lunes para ver si te lo puedo compartir para que puedas tener acceso. Es información muy, no publica digamos, es información de los destinos, pero bueno, yo te lo comparto, no pasa nada.

-Entrevistador: Estuve tratando de reunirme con Nahuel, pero siempre tuvimos inconvenientes y venimos pateando la reunión hace bastante con Nahuel Alonso. Pero... ya me va a tocar, ya va a poder.

-Juan Manuel Peralta: El que creó todo ese documento

-Entrevistador: ¿Vos tendrías el contacto de Miriam Capasso?

-Juan Manuel Peralta: Si, dame un segundito... te voy agendar primero. ¿Esa foto es Patriada?

-Entrevistador: No, es en Lago Puelo... Una de las ideas que tenía era hacer la tesis sobre Patriada también...

-Juan Manuel Peralta: Mira, bueno lo que yo elegí para mi tesis... lo que te decía mi tesis se fue haciendo realidad primero con la creación de la cooperativa que hasta hoy en día funciona, después con la creación de un plan de visitantes que ya tiene tres etapas y que se fue avanzando con un predio que lo administran los vecinos y que hoy en día hay más de, por lo menos son 15 familias que están obteniendo beneficios económicos de turismo a partir de

la prestación de servicio de manera comunitaria. Era un predio que en su momento no había nada y ahora tenemos un montón de servicios y mucha gente está yendo. Todo lo que tiene que ver con la puesta de valor al sendero laguna los alerces, trabajamos con la cooperativa según los miradores y ahora salió el financiamiento para el tercer proyecto que es una zona de juegos infantiles y un sendero al arroyo cinco saltos, también de manera comunitaria y es la primera vez que la plata baja directamente de la cooperativa. Entonces la cooperativa maneja el recurso, también son los que hicieron el sum municipal y de alguna manera esta visión de que el turismo es una herramienta que genera que los mismos pobladores sean los protagonistas del desarrollo y que todo lo que se desarrolle en cuanto a turismo tenga esa visión social fuerte. Lo mismo que trabajé en Patriada lo trabajé en Antonio Percy, Nahuelpán, Esquel y lo trabajé en Trevelin en los parajes que bueno, un poco eso me llevó a ser secretario de turismo acá.

-Entrevistador: ¡Qué bien! Que lindo ver un aporte y como una tesis va floreciendo así y va generando un efecto positivo en quince familias que quien diría que cuando uno está escribiendo una tesis, terminaría en algo así.

-Juan Manuel Peralta: Por eso te motivo a que sigas ese camino que lo estás haciendo muy bien, que cuentes conmigo porque yo estuve en tu lugar hace muy poquito tiempo y bueno con todo lo que pueda colaborar con vos ya sea con información o lo que necesites, contactos, gestiones. contame como un aliado, avísame y bueno, te dejo la invitación para cuando quieras venir a Trevelin venís y conoces. Yo le digo a uno de mi equipo que te pueda guiar, incluso si ese día querés hacer algún tipo de actividad. Coordinamos y esta la invitación hecha.

-Entrevistador: Bueno, te agradezco mucho. Me encantaría, en algún momento lo voy a tomar y voy a viajar a conocer el campo de tulipanes que no conozco....

-Juan Manuel Peralta: Aprovecha octubre. Sugerencia... la segunda quincena venite, ahí vas a encontrar el campo en todo su esplendor.

-Entrevistador: Bueno, la tomo. Bueno entonces el lunes te mando un mail como recordatorio para que me mandes esas cosas. ¡Me diste un montón de información después cuando me pases esto ya es más que suficiente! Te vuelvo agradecer la predisposición y el tiempo, entiendo que, en esta época por ahí, estamos todos a mil pero que me des un ratito me súper ayuda.

-Juan Manuel Peralta: Es un gusto -Entrevistador la verdad que, como te decía recién, me encanta todas las personas que están haciendo su tesis que me

contacten y dedicarles el tiempo porque se lo que es, y como te decía, hace unos años estuve en esa situación y hoy tener la posibilidad de poder ayudar a otra persona que está haciendo su tesis para mí es un gusto y al contrario agradecimiento de mi parte de haberme contactado. Todo este trabajo, si querés después te paso, que desarrollemos en comunidad y de alguna manera fue generando, como fue en Patriada y también en otros lugares, el crecimiento de familias... me llevó a publicar dos libros vinculados a lo que es el turismo comunitario. El turismo comunitario claramente es uno de los ejes que el corredor de los andes tiene que tener y es un poco lo que estamos trabajando con los secretarios de turismo de la región, principalmente con lo que es Cholila, El Hoyo... Con El Bolsón, hasta ahora, no hemos hablado con comunidades, pero bueno, la comunidad que integra El Manso podría tranquilamente tener una visión de turismo comunitario. En ese sentido vamos a seguir avanzando y creciendo porque más allá de la cuestión de marketing del corredor y lo que hace a la marca, lo que queremos es darle un sustento en cuanto a políticas públicas, es por eso que estamos trabajando integrando nuevamente a secretarías de turismo. Entonces más allá de un producto turístico de la agencia de viajes, que está buenísimo que se comercialice así, lo que queremos hacer es por ejemplo que la actividad montañismo pueda replicarse de manera similar y así como cada una de las actividades que pueda llegar a desarrollarse. Así que hay un trabajo re lindo por delante, seguramente que nos volvamos a juntar en El Maitén la semana que viene o la próxima así que estate atenta y yo te voy pasando novedades e información y lo que necesites.

-Entrevistador: Genial, genial, ¡muchísimas gracias! Bueno yo estoy a predisposición por cualquier cosa en la que por ahí te pueda dar una mano respecto al corredor.

-Juan Manuel Peralta: Dale, lo que necesites. Y bueno esto del ente yo estoy trabajando así que ahí estoy hablando con... son dos personas que trabajan en áreas legales del ministerio de turismo, estamos en contacto desarrollando las primeras acciones.

-Entrevistador: ¡Perfecto! Muchas gracias -Juan Manuel Peralta.

-Juan Manuel Peralta: ¡No por favor! ¡Gracias a vos!

12. Secretario de turismo de Corcovado: Marcela Parra

(Saludación inicial)

-Entrevistador: En principio te quería agradecer tu tiempo y por recibirme, seguramente estas con un montón de cosas y sin embargo te hiciste un ratito para recibirme... Y en segundo lugar comentarte que yo estoy haciendo la tesis sobre el Corredor de los Andes y la función de esta entrevista es tratar de ver, primero saber desde qué punto vos ingresaste a tu cargo para ver en qué parte del proceso entraste y de ahí ver qué clase de información me puede servir un poquito más.

¿Usted asumió como secretaria de turismo del Corcovado en qué año?

-Marcela Parra: En el 2019.

-Entrevistador: En 2019... o sea que fue a posteriori a la firma del acta...

-Marcela Parra: Claro, sí.

-Entrevistador: ¿Y tú sucesor quién era?

-Marcela Parra: Juan Vargas, él estaba anteriormente.

-Entrevistador: Y coméntame, desde que vos ingresaste hasta el día de hoy, ¿pudiste participar en alguna de las reuniones?

-Marcela Parra: Si, estuve participando en las primeras reuniones del Corredor de los Andes. A los Ancestros no pudimos viajar, después surgió lo que es la pandemia entonces no tenía los medios ni había mucha salida tampoco. Nosotros en la temporada anterior se trabajó mucho, lo que fue turismo y todo eso, fue muchísima la cantidad que entró.

-Entrevistador: Si... Acá en El Bolsón, a nivel regional también, explotaba de turistas. Teniendo en cuenta que, no sé cómo será la situación allá en Corcovado pero al menos acá en El bolsón teníamos 4500 camas y en el verano contábamos con 1500, con lo cual hay una baja de prestadores importantísima a tener en cuenta... Hay un estudio que se tiene que hacer para ver cuántas de esas bajas corresponden a bajas permanentes y cuantas bajas corresponden a bajas temporarias. Como para tener una evaluación, pero la verdad que he escuchado a Gutiérrez hablar un poco de esto que estamos en un retroceso al año 1990 en cuanto al nivel de desarrollo local en cuanto a esto, el número de comensales, número de camas, de cubiertos y demás. Así que la situación fue grave, no sé cómo la están contando ahí en Corcovado.

-Marcela Parra: Acá la verdad se trabajó muy bien, los prestadores estaban activos, hubo faltantes, pero no de faltantes de que estaban dados de baja sino porque no había suficiente cantidad de prestadores, eso sí nos pasó, quedarnos sin lugar en alojamiento por la cantidad de gente que ingresó.

-Entrevistador: Ósea fue mayor que años anteriores...

-Marcela Parra: Si, sí, mucho mayor

-Entrevistador: Eso entonces denota un posicionamiento del destino Corcovado superior, incluso a pesar del contexto pandémico, o sea eso es un dato no menor.

-Marcela Parra: ¡Claro si! era lo que hablábamos con el ministro... como que la gente al estar encerrada o no poder salir a otros lugares que estaban acostumbrados, como que buscaban la tranquilidad o lugares así con otro instinto natural.

-Entrevistador: Exactamente, una de las tendencias post-pandemia es justamente esto, buscar destinos un poquito más naturales, más abiertos, no tanto ciudad que es donde por ahí el espacio y los metros cuadrados por persona son menores. Acá nosotros tenemos una realidad distinta en todo el Corredor de los Andes. Y es por eso que creo que el corredor se va a posicionar a nivel internacional, yo la verdad que a este corredor le tengo mucha fe porque tiene muchos factores y tiene muchos atractivos que tienen un poder enorme para atraer turistas de todo el mundo.

-Marcela Parra: Si, acá estamos en eso igual. Acá es todo naturaleza plena que puedes disfrutar en todo lo que es la temporada de todo el año, a veces nos basamos más lo que es verano y primavera pero durante todo el año tenemos actividades para realizar, lugares para recorrer, alojamientos que están siempre disponibles, tenemos parrillas, todo los servicios están disponibles para ofrecerles.

-Entrevistador: Claro. Volviendo al tema del Corredor te quería consultar si en estas reuniones viste presencia del sector privado, no necesariamente de Corcovado no sé si tienen conformación del privado y asociaciones tipo cámaras o gestiones no sé si tienen conformados, pero...

-Marcela Parra: Acá, todavía, no hay conformada una cámara de comercio.

-Entrevistador: Y... ¿has visto alguna otra presencia del sector privado en las reuniones, en las que pudiste estar?

-Marcela Parra: No recuerdo porque no estuve en todas las reuniones, encima nosotros en la oficina no tenemos internet, yo en mi casa no tenía internet y he puesto internet por ese tema que ahora todo era virtual.

-Entrevistador: Claro si, te viste obligada... bueno como muchos se vieron obligados a eso...

-Marcela Parra: Claro porque en los municipios está el "país digital" pero no funciona muy bien tampoco. Así que, yo ahora, las veces que me conecto es desde mi casa.

-Entrevistador: Contame... ¿En qué énfasis se pone el municipio de Corcovado al Corredor? ósea, teniendo en cuenta del 1 al 10 vos dirías que le dan mucha, poca o nula importancia...

-Marcela Parra: La importancia que se le está dando ahora es como que la temporada esta surgió el tema de implementar Corcovado al Corredor, asique es como que arrancaron de cero en el momento en que yo ingrese. Entonces ahí estábamos como adhiriéndonos a lo que era el corredor, como funcionaba y todo eso.

-Entrevistador: Claro. Y vos te pudiste aggiornarse bien cuando asumiste tu cargo de todas las tareas que había que hacer pendientes del corredor, puntuales de tu municipio y demás o sentís que te faltó información, que por ahí faltó que te dieran un pasaje de mano un poquito más amigable...

-Marcela Parra: Yo creería que sí. Para mí es como que necesito un poco más de información, al no haber estado presente en todas las reuniones es como que hay cosas que por ahí no las entiendo o que no me quedan.

-Entrevistador: Claro, eso te lo consulto y te explico el por qué. Una de las constantes que veo y voy encontrando en todos los referentes que vengo entrevistando es, que, con el pasaje de una persona a otra, ya sea de cambio del gobierno o dentro del mismo gobierno que cambian por ejemplo... en Lago Puelo que renunció Néstor y hace dos semanas asumió una nueva secretaria de turismo, hay una pérdida de información entre cambio y cambio bastante importante. Esa pérdida de información, que se la lleva la persona anterior y que no pueden de alguna manera plasmar en algún sistema, que es lo que yo voy a tratar de hacer, buscarle la vuelta para armar un modelo de gestión, de administración de este Corredor que hasta el día de hoy viene todo apuntando a la conformación de un ente mixto autárquico para que no tenga que correr tanto por el pasaje de gobernantes, sino que haya una mesa de trabajo mixta, sostenible en el tiempo. Porque, a pesar de todo, todas las políticas que el sector público aplica, por ahí cuando viene un nuevo gobierno como que existe esa tendencia a querer pisarlo ya avanzado y querer plasmar sus nuevas ideas y en esa lucha de egos parece que se pierde todo lo bueno...

-Marcela Parra: Claro, perder todo el hilo y la información queda ahí, no se plasma en algo...un suceso más para adelante, como que vamos retrocediendo en información.

-Entrevistador: La verdad eso es lamentable porque atrasa mucho los tiempos y obviamente la evolución del corredor...

-Marcela Parra: Claro si, por ejemplo, cuando asumí yo que había dejado Juan, no tenía nada en la oficina como para haberme agarrado de eso y haber seguido para adelante, sino que se empezó como de cero. Información no había, no viajamos a otras localidades como para saber... y bueno después surgió por zoom, costaba, pero las reuniones estaban, la información estaba pero capaz por ahí... o yo no podía o hubieron varios que no nos conectábamos, siempre había un problema. Pero de todas maneras las ganas de trabajar y las ganas de seguir con esto y de implementar lo del corredor, están, por lo menos de mi parte.

-Entrevistador: O sea que el municipio de Corcovado les estaría otorgando una importancia al corredor, le interesa digamos...

-Marcela Parra: Si, sí...

-Entrevistador: Y en estas pocas reuniones que pudiste estar presente... ¿sentís que vos, como secretaria de turismo de Corcovado, tuviste el mismo poder de decisión que el resto?

-Marcela Parra: Si, vos sabes que si... es como que no hubo una distinción de que por ser de tal lugar no podías hablar, para mí era todo mutuo. Todos podíamos participar y todos podíamos opinar de las cosas.

-Entrevistador: Me importaba esto porque es interesante que once municipios se pongan de acuerdo y que la estructura jerárquica sea horizontal, es decir, no hay uno más que el otro.

-Marcela Parra: Claro, es que es un mismo objetivo. No es que vamos a estar tirando para un lado y para el otro, sino que es un mismo objetivo, así que hay que seguir adelante los once municipios que estamos.

-Entrevistador: ¿Hay alguna información que tengas del corredor que me pueda llegar a servir? y en estas reuniones... ¿De qué se hablaba principalmente?

-Marcela Parra: Que éramos todas las regiones conjuntas, ver que teníamos para ofrecer cada localidad. Por ejemplo armar paquetes, que teníamos en Choliila, en Gualjaina, lo que se ofrecía, a lo que podíamos asistir y todo eso.

-Entrevistador: Bien, o sea, más que nada comunicación y promoción...

-Marcela Parra: Claro si, en las que estuve yo, en las últimas no estuve.

-Entrevistador: Y... ¿Vos crees que sería viable y fructífera la creación de un ente mixto? ósea que el público estaría dispuesto, o al menos hablando desde tu municipio... capaz no sé si podés hablar por el resto de los secretarios, directores e intendentes... ¿Existe la posibilidad que el público acepte la participación del privado para conformar una mesa de trabajo?

-Marcela Parra: Estaban de acuerdo en conformar lo que era la cámara de turismo, pero no había alguien que arranque con eso y pueda orientar en eso... Pero yo creo que sí.

-Entrevistador: Mira, yo trabajo en la cámara de turismo de El Bolsón, desde nuestro municipio ya es difícil que nos atienda el intendente por eso es que yo quiero saber si existe la voluntad, al menos hablando por Corcovado, de aceptar al privado como si fuera que tuviera voz y voto dentro de las decisiones que corresponden a este Corredor.

-Marcela Parra: Yo creo que sí. Hubo un momento en sí que... uno de los prestadores que es de la empresa de rafting que él quería irse de lo privado... pero siempre eran uno o dos lo que estaban y faltaba el resto. Entonces ahí quedamos, no se pudo conformar nada y no se llegó a nada. Pero yo creería que se puede salir adelante o implementar algo así o que estén conformes igual.

-Entrevistador: Ahora por ahí es incipiente, pero con el paso de los años seguramente se va a conformar, a medida que el destino se vaya desarrollando van a necesitar la presencia de una asociación conformada del privado. -

Marcela Parra, muchas gracias por tu tiempo, si tienes alguna otra información que me pueda servir te agradezco...

-Marcela Parra: Por el momento no tengo ninguna información, pero vamos a estar en contacto. Igualmente anoté algunas cosas como para ir viendo que me pueden ir faltando y después trato de ver que información me falta.

-Entrevistador: Yo me pongo a tu disposición, cuando esta tesis salga o sea... la tesis va a tener toda la información completa desde cómo se conformó, como funciona actualmente y cuál sería el futuro más viable la mejor opción posible para mejorar la eficiencia de los procesos de administración. Asíque, obviamente eso se lo voy a compartir a los once municipios que les sirva de manual porque ahí tengo a más de veinte referentes que me están pasando información y les va a servir y va a quedar como una base que estoy segura que les va a servir un montón...

-Marcela Parra: Buenísimo. Nos va a servir a todos.... Muchísimas gracias e igualmente estoy a tu disposición.

13. Secretario del Corredor de los Andes: Walter Sepúlveda
(Saludación inicial)

-Entrevistador: Para empezar, te pido si decís cuál es tu posición actual en el Corredor y cuál es tu función si siempre estuviste en el mismo puesto o si cambiaste.

-Walter Sepúlveda: No, cuando inició El Corredor de los Andes yo estaba como director de producción y trabajaba medio a cargo de Turismo de la localidad de Lago Puelo. Me dedicaba a hacer un poco de sostén a la chica que estaba a cargo de Turismo acá.

-Entrevistador: ¿No estaba Néstor Schafner?

-Walter Sepúlveda: No, estaba Marcela Zambrano, entonces trabajábamos en forma conjunta con

Marcela y sobre todo por una cuestión de agenda era quien me encargaba de algunas reuniones yo siempre tuve muy buen vínculo por ser empresario, con todo el sector privado, entonces de la mano, un poco de Miguel Sosa entre la CAT en FEDECATUR pude asistir a las diferentes elecciones de las diferentes entidades estas, e ir participando y conociendo y a su vez representando a Lago Puelo y parte del proyecto cuando yo ingrese en la municipalidad, no fue mucho tiempo, fue un año y medio de trabajo en conjunto de todos los municipios, que eran Lago Puelo, El Hoyo, Epuyen, Cholila Maitén y el Bolsón. Esto fue en sus comienzos, Bolsón tenía una visión diferente a lo que yo les proponía o lo que el municipio de la localidad de Lago Puelo proponía, que era un trabajo en forma conjunta. En una reunión el intendente Bruno Pogliano con otros intendentes lo que plantearon a los diferentes directores de turismo que trabajamos de turismo era hacer algo en forma conjunta, bueno. Bolsón en un momento termina presentando Bolsón Bienestar que era un proyecto de Bolsón a lo cual el único director que se puso en contra 100%, no a la creación de bolsón Bienestar, sino que como nombre o como proyecto no identificaba a todo el resto de las localidades, porque si no perdía entidad cada localidad. A lo cual entre discusiones y que sí que no, e historia y un poco de todo, decidimos con la parte de Chubut, hacer un corredor junto con Esquel. Yo tengo muy buena relación con todos los directores de turismo, que estaban en ese momento, entonces uno de los planteos fue bueno a ver hagamos algo en conjunto con Esquel porque era, Esquel siempre miraba para el lado de la costa y nosotros siempre para el lado de la costa y lo que es para el norte, lo que es Bariloche, toda esa zona, buenos aires, etc.

-Entrevistador: ¿Como público objetivo?

-Walter Sepúlveda: Como público objetivo, entonces lo que planteamos fue: -
“¿y si en vez de dejar de mirar cualquiera para cualquier lado, nos juntamos y

armamos algo en conjunto?”. - Y así empieza, a surgir en las conversaciones con Esquel, Esto fue en el marco de la FIT, en el 2018 surge el tema de las charlas y que empecemos a trabajar y ver como íbamos a hacer, en eso nos encontramos con Cristal Gutiérrez que era la secretaria de turismo en ese momento y que están haciendo y bla bla bla. Fue el planteo de:- “Mira, vamos a hacer un corredor, del trabajo que teníamos pensado hacer en realidad con ustedes, es decir armar algo aparte, nosotros armamos algo: 5 localidades de Chubut, más Esquel y Trevelin”.- “Tenemos 7 localidades, entonces, nosotros vamos a trabajar de este lado”.- Y obviamente me dice, cristal:- “A mí me matan si no participo”- “¿Bueno pero entonces que hacemos?, ¿quieren participar o esto va a ser como un corredor?, tiene que abarcar a todos”.- Limamos asperezas y se logra formar El Corredor de los Andes,

-Entrevistador: ¿Oficialmente cuando fue la publicación?

-Walter Sepúlveda: Mira eso tardamos en armarlo porque, la presentación en Buenos Aires fue en 2019, porque yo al grupo de El Corredor de los Andes lo abrí el 2 de octubre del 2018, ese día fue que nos pusimos de acuerdo con los diferentes Directores de turismo, dijimos :- “A ver, ¿qué vamos a hacer?, hagamos un corredor en el cual participen las 7 localidades de Chubut más El Bolsón”.- Y sentados ahí dijimos:- “ tenemos: Lago Puelo, el Hoyo, Epuyen, Chollila, Maitén, Esquel, Trevelin, Corcovado y Gualjaina, tenemos las 11 localidades”, ¿y El Bolsón?, a su vez tenés El Manso. Entonces tenemos una zona bastante amplia para poder trabajar”.

-Entrevistador: Que difícil encontrar un punto de encuentro entre las tantas localidades ¿no?

-Walter Sepúlveda: es que si, y tantos egos, sobre todo los egos de los directores de Turismo.

-Entrevistador: Lo mismo que me comentas vos me habló Cristal, de esa necesidad de cada uno resaltar un poquito más que el otro y tratar de juntar esas ideas.

-Walter Sepúlveda: Al principio las discusiones, empezaron en septiembre y terminaron en octubre, si fueron como dos meses, dos meses y pico de tira y afloje tira y afloje, de hecho, El Bolsón fue a presentar a Buenos Aires “El Bolsón Bienestar”, fue como una jugarreta muy sucia, pero como todas estas cosas pasan, terminan surgiendo, destapas una olla y termina saltando todo.

-Entrevistador: A ver, ¿El Bolsón se presentó entonces en Buenos Aires, solo?

-Walter Sepúlveda: Si, solo, como “El Bolsón Bienestar” y fueron los diferentes empresarios que trabajaban en “El Bolsón Bienestar”. y presentaron frente a

Aerolíneas, un trabajo que de entrada cuando se los planteamos, estaba mal hecho, porque vos necesitás, armar el producto, presentárselo a tu Provincia, y después de ahí, desde un acompañamiento recién haces la presentación de empresas frente a quien vos quieras. Y lo que se hizo con “El Corredor de los Andes” fue justamente al contrario de esto. Se buscó una persona, que conocimos, a Nahuel Alonso de su empresa “Esencia”, y “Aire life” y lo conocimos en Buenos Aires justamente al terminar todas estas charlas y decidir que íbamos a trabajar en forma conjunta, nos invitan unos chilenos a una presentación de un corredor que ellos tenían, “El Corredor de las Aguas”, y ahí lo conocemos a Nahuel y automáticamente nos enamoramos todos de Nahuel. Porque el tipo te habla y la verdad que te cuenta toda la historia y todo lo que hace y como lo hace y la verdad que te enamora porque decís: - “quiero estar ahí ya”. - Bueno ahí nos pusimos en contacto con él y decidimos emprender en todos los secretarios de turismo decir: - “bueno a ver, que podemos hacer”. - Pero que es lo que tiene en sí “El corredor de Los Andes”. Que, si bien sale del sector público, es una idea llevada del sector privado. Y el sector privado es quien sostiene entonces, si bien yo estaba como funcionario municipal y mi intención era que, como funcionario, el privado me acompañe entonces tenía el aval de “Gestur” de la CAT y trabajábamos con Nación.

-Entrevistador: Por ahí viene el lado de la palabra que leí en muchas noticias de que este corredor es el primer corredor que surge como un corredor asociativo.

-Walter Sepúlveda: Si, es un corredor asociativo, mas allá de todas las localidades, asociativo entre dos provincias. Que es único en la Argentina. Entonces al tener dos provincias que trabajan juntas, es inédito y ahí tenés un montón de trabas también, porque hay una provincia que tiene las cosas mucho más fáciles y más prácticas para resolverlas y la otra no tanto. Entonces te encontrás que siempre con la burocracia tenés alguna que otra traba. Bueno ahí lo que hicimos fue trabajar con Mariano Riquelme que era el ex secretario de turismo de Esquel. Él, con su equipo de trabajo, un equipo impresionante. Se fueron trabajando las pautas y las formas de trabajo del corredor. Entonces al ser un profesional sabía muy bien cómo encarar la situación, como encarar las cosas. Y a su vez con las diferentes reuniones con Nahuel fuimos mostrándole que es lo que nosotros queríamos con las diferentes localidades. Y ahí se fueron trabajando y haciendo varias cosas para poder seguir adelante.

-Entrevistador: Estoy tratando de identificar como se formó el corredor, como trabajan actualmente y cuáles son las principales dificultades con las que se

encuentran en este modelo, en el que utilizan ahora para administrarlo o para gestionarlo.

-Walter Sepúlveda: Actualmente la idea era armar un ente mixto

-Entrevistador: ¿Autárquico?

-Walter Sepúlveda: Si, en su momento se lo había propuesto a Mariano Riquelme, después que renunciara a su puesto de secretario de turismo de Esquel, que él se haga cargo, ya que él trae todo el conocimiento. Y el abordaje de todo el corredor. Que él pueda continuar con el trabajo y a su vez mostrarle a los nuevos secretarios y directores de turismo de las localidades (algunos cambiaron y otros no), pero necesitas mostrarle todo el trabajo, porque siempre tenés que, en cada cambio de gobierno, quieren borrar de un plumazo lo que hizo el otro.

-Entrevistador: Esa es una de las principales dificultades cuando se avanza con un proyecto en una gestión, cambia la gestión y hacen borrón y cuenta nueva y se pierde todo el desarrollo, ¿eso es lo que se mejoraría con un ENTE?

-Walter Sepúlveda: Claro, entonces no se perdería absolutamente nada. De hecho, hoy por hoy el corredor sigue en pie gracias al trabajo que el sector privado se lo adopto.

-Entrevistador: Eso me parece un fundamento clave, que el local se apropie del producto para que justamente el producto sea exitoso, mismo lo que paso con la marca "Destino de Perú", es una marca super exitosa ¿por qué? porque el pueblo se apropia, y por eso esto que te comentaba que me parece excelente que hayan encontrado un punto de confluencia entre 11 municipios, que es un montón, mas allá que haya muchas asperezas, muchas diferencias mas allá de los egos. También me comentaba Cristal Gutiérrez que en Cholila, el poblador local por ahí no quería mucho apostar al turismo, que querían tirarse al sector más agrícola, pescadero y que por ahí el representante de Cholila estaba, pero estaba por estar.

-Walter Sepúlveda: Si, y ahí Cholila tiene dos cosas: por un lado, el que nosotros llamamos paisanos que quieren lo agrícola, que son los menos, ¿qué pasa? Darío Calfunao que es el secretario de turismo de Cholila, él tiene toda esta supuesta tradición Mapuche, que por un lado quiere ser un secretario de turismo y apuntar al turismo, pero a un turismo barato, porque él apunta al turismo de mochila, a cosas que la gente de Cholila no quiere. La gente que fue a invertir a Cholila, vos te encentras que el que fue a invertir a Cholila invirtió fortuna. Hay unos complejos enormes y muy lindos, yo conozco varios que si

vos las sacas de contexto y los pones por acá, le sacan el diablo a cualquiera. Hay unos complejos muy lindos.

-Entrevistador: O sea eso significa que hay un privado que está apostando por el turismo.

-Walter Sepúlveda: Si, hay un privado que apuesta y muy fuerte. Vos fijate que por un lado vos tenés, en su momento cuando fue el incendio de San Esteban un barrio privado lleno de casas muy importante lo que te planteaban es; “se les queman las casas a los ricos” Si, pero muchos que llegan en avión, tienen su propia pista de aterrizaje. Tienes un Lodge que te llevan en avioneta, vos te bajas donde te gusta y te llevan.

-Entrevistador: En general yo veo que hubo un desarrollo a lo largo de los años de El Bolsón y de Lago Puelo, por ahí de El Hoyo no lo siento tanto así, de Esquel también, pero como que hubo un posicionamiento de El Bolsón y de Lago Puelo en estos últimos 5 años. ¿Vos crees que eso se debe al trabajo en conjunto?

-Walter Sepúlveda: Hay parte que sí y hay parte que, a ver, El Hoyo, no termina de despegar por una cuestión que siempre estuvo a la sombra de El Bolsón, de hecho a mí me costó muchas discusiones con Doris Romero, somos íntimos amigos hoy, pero en su momento ella lo que planteaba era la promoción de “El Laberinto” en el Bolsón, cuando venís a El Bolsón tenés que visitar el laberinto,

-Entrevistador le decía:- “no, no mi amor, si vos venís a El Hoyo, venís a El Laberinto”.- ella me decía : - “Yo vendo mi producto como quiero”.- Entonces me siento y le explico: “ vos sus nacida en El Bolsón, pero tu inversión la tenés en El Hoyo, bien, la localidad de El Hoyo, hoy está agarrando el producto “El Laberinto” y lo está vendiendo, es tremenda la inversión que los chicos han hecho. Entonces le digo:- “me parece un poco caído del catre que vos me estes publicitando El Bolsón (de hecho ella estaba en ese momento promocionando en Chubut y en Rio Negro y en las ruedas de negocio en Rio Negro en la FIT) entonces le digo ;- “ si sos de Chubut sos de Chubut, salvo que lo levantes y te lo lleves a El Bolsón, pero si vas a promocionar, yo como Director de producción (y en su momento era de turismo) -yo no puedo permitirte a vos, como prestadora que vos vendas tu producto como si fuera de otra localidad, porque mas allá de todo primero estamos mintiendo, porque no es que esta en El Bolsón, está en El Hoyo, entonces son 9, 11 km hasta que vos llegas hasta allá. Digamos la verdad, las cosas como son”. - Me logró entender y hoy se promociona en El Hoyo, a 11 kms de la localidad de El Bolsón (que es la localidad más fuerte, en definitiva). Yo lo que hice fue dejar de tenerle miedo,

acá muchos le tenían miedo a El Bolsón: -" ay, no porque a nosotros el Bolsón siempre nos opaca". - El bolsón siempre opacó por qué? Porque el Bolsón siempre vendía, "veni a El Bolsón y veni a el Lago". A mí me pasó en muchas ferias de ir y que la gente me decía: - "ay estuve en Bolsón, estuve en el Lago ese maravilloso que tienen". - "Estuviste en Lago Puelo", entonces ¿qué pasaba?, mucha información, que daban cuando ibas a la dirección de turismo decían: - "si, si podés ir al lago". - Y la gente iba al lago, pero omitían cierta información. Es otra provincia, es otra localidad, con nombre propio, Entonces ir trabajando eso, sentarse con los directores y explicarles que vendemos todo. De hecho, yo acá te vendo "la hoya", entonces vos me preguntas, hoy ir a esquiar al Perito Moreno, y si te cansaste del perito moreno anda a esquiar a la Hoya. Es todo lo que pertenece al mismo corredor. ¿Quieres hacer rafting? Lo podés hacer en El Manso y lo podés hacer en Corcovado, en los dos extremos de El corredor de los Andes. Y en el medio tenemos un montón de cosas para hacer. Pero una cosa es apropiarse del producto, y que la gente recorra, pero sin mentirle. Tenemos la Estupa, ¿dónde está? En Epuyen, Epuyen está a tantos kilómetros de Lago Puelo, y tenés esto, y esto y esto también para hacer. No guardarme al turista en Lago Puelo. Yo lo que hago muchas veces cuando la gente viene a mi chocolatería y me toca atenderlos, (porque - Entrevistador yo soy muy como RRPP acá) ando con una tarjetita con la gente, charlando, me encanta. A veces vienen y la gente quiere saber a dónde ir. Listo agarro un mapa y les explico. Tienen esto y esto y esto para hacer, ¿cuántos días se quedan?, ¿que tienen pensado? Porque ahí una de las cosas que no podés dejar de hacer es conocer la Trochita, un tren con una trocha angosta a nivel mundial, vienen de todo el mundo a filmar y a verlo, y lo tenemos acá nomas, ¿no lo vas a ir a conocer? Es ridículo. Tenes no sé, el paso internacional. Estamos a 200 mts sobre el nivel del mar en Lago Puelo, entonces no todas las localidades en la cordillera tienen esa altitud. Tenes acá nomas a 4kms y pico la frontera, llegas caminando. Podes ir caminando y volver en lancha, o ir en lancha y volver caminando. Son dos pavadas las que te estoy diciendo. Después tenés todo el Parque Nacional los Alerces, que nosotros les explicamos que en un día podés hacer todo Los Alerces, sino te podés quedar en Esquel, o en Trevelin o en Corcovado, podes hacer todo el circuito, te vas por adentro de todo el parque nacional y a la tarde volver por la ruta, que es mucho más rápido el camino. Llegas y podés tener tu reserva para comer en cualquier restaurante acá, o pedís la comida y que te la tengan lista y ya está, podes ir a comer a cualquier otro lugar. Hay cosas para hacer. O sino

les armamos el recorrido por los viñedos, puedes ir a hacer el viñedo oeste, mostrarle los diferentes viñedos, e incluso tenés los que están en Trevelin. Llamamos y les organizamos a la gente (las ventajas de tener una buena agenda), yo llamo a los dueños les digo: -" mira este fulano de tal"- van para allá, los esperan. A veces los alojan.

-Entrevistador: Son una chocolatería, medio agencia de viajes, ¡todo junto ustedes!

-Walter Sepúlveda: nosotros tenemos la chocolatería, heladería, dulcería, cervecería, confitería y nada, yo hago todo. ¿Porque que es lo que me pasa?, el que viene, ¿si vos te vas contenta de acá que vas a hacer?

-Entrevistador: vas a tu casa, le contas al resto.

-Walter Sepúlveda: ¿pero aparte que es lo que hacen? Vuelven conformes, y año tras año. Yo tengo clientes que hace más de 10 años (y yo tengo la chocolatería hace 15 años) que vienen todos los años. Ya son amigos de la casa, entonces me dicen: - "Yo me acuerdo cuando vos me mandaste a hacer tal excursión, tal otra". - Todos los años lo que hago es mostrarle a la gente que hay mucho para hacer.

-Entrevistador: Es que no hay mejor márketing que un turista que se va contento a su casa.

-Walter Sepúlveda: claro, sí. Así que después te dicen: - "che quiero venir la próxima, pero me gustaría entrar por el sur". - "Bueno, alquilate un vehículo si no querés venir en auto, te alquilas un vehículo en Esquel haces toda la recorrida, y te venís para este lado"- "¿y adonde puedo ir?"- "podes ir acá, puedes ir allá". - Y así uno va organizándole un poco la visita y todo, De hecho, bueno, a Gualjaina le mandamos gente en forma constante. Acá no se toma conciencia del lugar donde estamos. Por ejemplo, en la puerta del Parque Nacional, es muy simple, vos a los chicos cuando están, les tenés que cobrar una entrada, porque tenés que mantener un parque, pero vos decime si yo estoy en la puerta del parque nacional y te digo: - "bienvenido al Parque Nacional Lago Puelo, me gustaría hacerle un regalo, le puedo regalar algo que tiene 60 millones de años?" - y vos me vas a decir que si, y te regalo una piedra del lago, entiendes? ¿cuántos años tiene una piedra del lago?, y podés hablar de la geología.

-Entrevistador: y aparte estas brindando una parte especial al producto, que no es solamente ir y visitarlo: te llevas una experiencia,

-Walter Sepúlveda: te llevas una experiencia: - "ah me estas regalando una piedra"- Si, pero te estoy cobrando también. Le estoy haciendo un mimo porque

le voy a cobrar, entonces no es lo mismo cara de perro y tenés que pagar la entrada. Estas cosas de mostrarle a la gente que se puede trabajar desde otro lado. Contarle como fue la formación de todo este sector, acá hacemos pocos kilómetros y estamos en la estepa. Nosotros tenemos bosques, montañas, estepa, tenemos un producto que es mágico. Cuando estábamos con la formación del corredor era esto, entiendan:

“no somos cada una de las localidades chiquititas”. Si entre todos hacemos fuerza y empujamos, vamos a salir adelante mucho más fácil. Después cada localidad hace lo propio para embellecerse cada uno, saber venderse. Pero mientras tanto trabajamos en forma conjunta.

-Entrevistador: y actualmente cuales vos consideras que son los principales inconvenientes que tienen con la forma en la que se manejan actualmente. Entiendo que existía al principio una idea de reunirse mensualmente, lo cual no sucedió, se reunían los secretarios de turismo o directores de turismo de cada una de las 11 localidades.

-Walter Sepúlveda: hasta el 2019 que hubo cambio de gobierno, ahí yo dejo de trabajar en la municipalidad. Nosotros veníamos trabajando en forma, cada un mes y medio, nos juntábamos con todos los directores de turismo y se realizaban las catarsis correspondientes: - “que tal municipio no me da bola, que no sé qué, que no sé cuánto”. - y acompañar. Al haber cambio de gobierno en algunos lugares como que quisieron pisar un poco el proyecto, pero no lo lograron porque acá teníamos a Néstor Shafner, que no había forma de hacerle entender que tenía que trabajar en forma conjunta con el resto de los municipios, un montón de cosas.

-Entrevistador: ¿me repetís el nombre de la que era la secretaria antes de Néstor?

-Walter Sepúlveda: Marcela Zambrano. Ella laburo una banda, Marce, la petiza lo que tenía era que le gustaba trabajar en grupo, y a mí me encanta trabajar en grupo.

-Entrevistador: ¿Me parece o sos una de las almas pioneras en esto? ¿o de uno de los que más pujo la idea?

-Walter Sepúlveda: Si, si, de hecho, cuando yo presento el proyecto. En años luz, Miguel Sosa tenía la intención de crear un pequeño corredor que iba desde El Bolsón hasta Cholila, y ningún director de turismo le dio bola.

-Entrevistador: ¿lo tomarías como un precedente del corredor?

-Walter Sepúlveda: Si. Y como nadie le daba bola, yo en un momento agarro y le digo: - “el proyecto este bárbaro, yo no puedo dejar pasar eso”. Entonces el

planteo fue: trabajemos todos en forma conjunta. De pronto me encuentro con Miguén y le digo: - "Mira Miguel, los intendentes nos bajan esta línea, y hay secretarios de turismo que no están acatando". - Y él me dice: - "vos no te preocupes que vamos a hacer fuerza, vamos a empujar, yo te apoyo". - Bueno yo hice la presentación, hable con todos, medio como que Cristal no quería, hasta que de pronto no le quedo otra que querer.

-Entrevistador: ¿Qué es lo que no quería?

-Walter Sepúlveda: Ella lo que quería es el Bolsón Bienestar.

-Entrevistador: ¿No quería darle mucha atención al corredor?

-Walter Sepúlveda: No, el proyecto de ella era El Bolsón Bienestar, entonces al vos querer un proyecto diferente y que sea tuyo, nosotros le decíamos desde El Bolsón: - "Quédatelo, te lo regalamos con un moño", y De hecho yo le critique la folletería, porque la folletería del Bolsón Bienestar dice que tienen infinidad de lagos, de ríos, y El Bolsón no tiene lagos.

-Entrevistador: estaría bueno que se haga una folletería que este las 11 localidades y estén en todas las oficinas de turismo.

-Walter Sepúlveda: Se estaba haciendo, pero hubo un problema con la empresa de Nahuel, con esencia, porque la provincia de Chubut, yo no sé si ya les termino de pagar.

-Entrevistador: No, me dijeron que todavía no les termino de pagar.

-Walter Sepúlveda: Según la Provincia dice que sí, yo hablo con mi ministro, después de que salgo de trabajar en el municipio, me convoca el ministro de turismo, al ver todo esto que se fue gestando y que se fue trabajando y todo y me dice:- "me gustaría que trabajes con nosotros en la Provincia".- O sea, algo bien se ve que hice, entonces me dice:- "me gustaría que trabajes vos, seas el representante de la Provincia en La Cordillera (yo soy Director operativo de áreas protegidas del noroeste de la Provincia de Chubut)

-Entrevistador: estas como director, pero es un cargo Provincial ya

-Walter Sepúlveda: Si, es un cargo Provincial, por eso yo desde mi puesto lo que hago les "pico un poco el seso" no solo dentro del ministerio a mis compañeros del ministerio sino también a los directores de turismo y secretarios de turismo para que el corredor de los Andes no deje de funcionar. Igual como esta adoptado ya por la mayor cantidad de privados y tuvo algo muy particular: Gestur que es el grupo de empresarios turísticos, en su momento era Lago Puelo, alguno de El Hoyo, había uno de Maitén, otro de Cholila, pero muy así diseminados por todos lados. Entonces cuando surge la posibilidad del corredor de los Andes, Gestur fue creciendo a la par del

corredor de los Andes, entonces vos tenés que ese grupo de empresarios turísticos tiene gente que pertenece a El Bolsón a Lago Puelo, a El Hoyo, a Cholila, a Maitén, a Gualjaina y tiene socios de Trevelin y Corcovado, entonces abarca el mismo corredor y eso hace también una ayuda que el sector privado también empuja. Tracciona muchísimo

-Entrevistador: El privado tracciona para que justamente, además de presionar al público para que cumpla sus funciones, y me interesa mucho esto de que se apropiaron del producto y yo creo que a futuro eso va a hacer uno de lo que lo va a hacer un éxito. Le tengo mucha fe a este corredor, de que se va a posicionar incluso a nivel internacional, porque tiene productos.

-Walter Sepúlveda: yo creo que sí, porque fijate que tenés más de 25 lagos, si mal lo recuerdo, y no sé cuántos ríos. Y una de las cosas que nosotros queríamos hacer en su momento, era que fuera desde Bariloche hacia el sur, para contar con ese aeropuerto. De hecho, nosotros contamos con ese aeropuerto, el aeropuerto de cabecera nuestro es Bariloche. pero la idea era que el corredor, comience en Bariloche. Hubo acá un intendente que en su momento dijo: - “bueno acá está el corredor de los lagos que abarca toda esta zona”. - pero que pasa? Bariloche lo cortó en Bariloche, de ahí para abajo no se sigue, entonces nosotros dijimos: - “todo bien, pero nosotros necesitamos que todo funcione”. - Entonces el corredor de los Andes va desde El Manso hasta Corcovado, y vamos a sostenerlo a rajatabla. Si podemos incorporar a Bariloche, como cabecera Norte, sería buenísimo, pero de todas maneras ya lo tenemos, como cabecera norte. Entonces nada, es cuestión de seguir trabajando y no perder el foco. Lo que pasa que bueno hoy por hoy con esto del COVID tiene todo frenado y es la excusa ideal.

-Entrevistador: Si, de hecho, hubo como muchos meses que no hubo una reunión.

-Walter Sepúlveda: Si, y de hecho ahora hubo dos reuniones en las cuales no llamaron a las Provincias. Yo siendo funcionario Provincial, me entero después que se hace la reunión, me dicen: - “mira, salió la marca, Corredor de Los Andes”. - Que nosotros trabajando medio a propósito lo hizo, la marca salía el nombre de Lago Puelo y de Esquel. “La marca la registramos nosotros, la pagamos nosotros y listo se terminó la historia”. ¿Entonces que pasa? Salió a nombre de Lago Puelo, de Esquel y me parece que salió una parte a nombre de El Bolsón, las tres localidades más fuertes, y ahora cuando se hizo la presentación, ni a Chubut ni a Rio Negro llamaron para decir que estaba la marca. El llame a Sofia Seroff, le digo: - “Sofia, hubo una reunión de

presentación de la marca del Corredor de los Andes, y no convocan a los ministerios?”. -

-Entrevistador: ¿Eso cuando fue?

-Walter Sepúlveda: Este año. Para el 29 de abril, en Bolsón. ¿Y sale la marca y no llamas a las Provincias que están pagando el armado?, a ver el armado, no la marca, porque la marca la están pagando las municipalidades, pero el armado, ¿con el grupo de trabajo de filmación y rodo no lo llamas para que vengan y se enteren? Una boludés: - “Hola Señor ministro le mando la invitación, mande a un perejil”.

-Entrevistador: Me sacaste una duda: ¿cuentan con un presupuesto nacional, provincial, local? ¿Como se maneja eso?

-Walter Sepúlveda: No, cada municipio pone de su parte.

-Entrevistador: ¿no tiene ningún tipo de aporte?

-Walter Sepúlveda: No, por ahora no. Hasta que no se conforme un ENTE mixto. Si se conformara sí, porque ahí tendría un aporte. Pero no tiene nada. Hoy por hoy cada municipio trabaja en forma local, por su cuenta. La idea en su momento era hacer folletería y hacer una presentación, porque bueno, ahí empiezan a surgir las diferentes cosas: fuimos a Chile presentándonos como corredor. En una feria de turismo en la FIT. Íbamos a hacer la continuación al año siguiente, y fue cuando se armó todo el lio con los chilenos, que rompieron todo y no pudimos ir, y después se armó todo lo del COVID, así que ya está. Pero cuando fuimos, fuimos como corredor y cada uno de los municipios aportó una parte porque era, el stand fue pagado en conjunto, entonces, entre todos pagamos el stand, sino cada uno tenía que ir y poner su plata para pagar un stand propio y así fuimos todos en un gran stand, pero entramos todos. Entonces el costo fue mucho menor y a su vez fueron las dos provincias,

-Entrevistador: ¿cuentan con algún tipo de plan a largo plazo? ¿tienen algún tipo de plan de acción? ¿cómo se van a manejar a futuro? ¿alguna agenda de trabajo?

-Walter Sepúlveda: en su momento había un plan de acción, hasta antes del cambio de gobierno, y a partir de ahí se perdió. Porque después les toco la temporada de verano, q generalmente en la temporada de verano no es mucho trabajo el que vos haces con el resto las localidades porque tenés que prestarle atención al turista que esta, atenderlo. Entones todo el resto del trabajo se realiza más que nada en la baja de la temporada. Los dos meses fuertes generalmente se abocan cada uno a atender la localidad, pero se cambió, se dejó y a su vez nos agarró el COVID.

-Entrevistador: ¿Hoy en día entonces están boyando a ver que hacen? ¿maso menos?

-Walter Sepúlveda: Si.

-Entrevistador; ¿Pero ahí tienen como un punto de vista al ENTE mixto? ¿o no está puesto eso todavía como algo en conjunto?

-Walter Sepúlveda: No sé, porque como las ultimas reuniones de los directores de turismo y secretarios de turismo, no nos llamaron, entonces no tengo idea de que hablaron. Yo sé que, en la reunión de El Bolsón, parte del temario era un balance de la temporada, un análisis de la situación epidemiológica del coronavirus en el corredor, registro de las marcas, la propuesta de turismo de El Bolsón para crear un programa de alianza estratégica con otros destinos, para potenciar El Corredor de los Andes. También había una propuesta de El bolsón para crear una mesa directiva de El Corredor, pero no sé qué paso. Huella Andina que también era algo que en su momento era algo que se venía trabajando. Enviar nota autoridades preguntando que paso con el proyecto de CFI de El Corredor de Los Andes.

-Entrevistador: Te agradezco muchísimo.

14. Ex secretaria de turismo de El Bolsón: Cristal Gutiérrez

-Cristal Gutiérrez Gutiérrez

(Saludación inicial)

-Entrevistador: La idea de esta entrevista es rescatar información sobre cómo se conformó el corredor. Como fue el proceso, entiendo que vos estuviste en gran parte. Me gustaría saber ¿en calidad de qué? ¿En calidad de exsecretaria de turismo? si estuviste ¿cómo parte de Aseet?

-Cristal Gutiérrez: En ese momento era secretaria de turismo. Creo que inicié como turismo y cultura y después lo seguí como secretaria de turismo sola. Fue un proceso relativamente largo donde primero tuvo que ver el trabajar. Cuando comienzo la gestión como secretaria de Turismo y Cultura. Lo que hacíamos era continuar un trabajo ya iniciado donde había una agenda de secretarios de turismo comarcales. Pero era solamente la comarca andina. Esa agenda se estaba llevando desde 2012, desde la creación de la Comarca Andina. Entonces me pareció muy importante continuar con ese trabajo, pero el cambio que vengo a introducir es el cambio de mirada. En el sentido que no eran destinos independientes y aislados, sino que empiezo a introducir la mirada de trabajar en conjunto y también promover, por ejemplo. Que Puerto Patriada, o la Estupa de Epuyen, o el Parque Nacional Lago Puelo fueran parte de la oferta

de El Bolsón, que hasta ese momento se veía mal si uno promocionaba desde El Bolsón los atractivos de otros. Entonces ese es de alguna manera el punto de partida. Luego las agendas de los intendentes (no exclusivamente a raíz de este trabajo, si no que en coincidencia bajo la misma mirada que se compartía entre los distintos intendentes y los distintos equipos de trabajo de cada uno) se empieza a hacer una agenda de trabajo de las intendencias, ya con un apoyo de decisión política que en noviembre de 2018 termina por conformar el corredor. Luego de un proceso, como te decía al principio era la Comarca Andina. Después se fue agrandando, hay un momento donde nosotros, el trabajo este que fue también signado por la crisis que nos tocaba atravesar. Nosotros cuando agarramos el municipio no tenía, creo que tenía solo 4000 pesos de caja. O sea, trabajábamos sin fondo. El desafío era en el caso de la cartera de turismo como poder hacer esto sin fondo. Entonces la estrategia fue rápidamente centrarnos en lo poco que podíamos hacer a lo regional. Micro regional. Entonces nuestros primeros focos de atención fue centrarnos en Esquel y en Bariloche. Y eso nos fue dando un respaldo positivo. Estábamos con crisis de Hanta, veníamos de la época de las cenizas. Veníamos muy golpeados, no había temporadas exitosas, si se quiere, que nos hicieran estar en una mejor situación y no teníamos posibilidades, como te decía de promocionar en los destinos emisivos grandes. Que por los costos no los alcanzábamos. Entonces las iniciativas fueron muy cooperadas. También cabe aclarar que, en ese momento, hasta ese momento, Chubut era una provincia mejor organizada y que incluso le dedicaba más recursos al turismo, al contrario que El Bolsón, y de Río Negro. Pero fundamentalmente El Bolsón era como el último orejón del tarro de Río Negro, muchos se confundían y no sabían si era de Chubut, y la verdad es que Chubut se puso un poco al hombro nuestro destino. Me refiero a que no teníamos folletos y por ejemplo salió uno hecho con la Comarca Andina con un segmento: era cada uno de los destinos de la Comarca Andina y eso fue impreso por la imprenta que trabajaba con el Ministerio de Chubut. Varias cosas. Se hacían viajes y nos invitaban y subíamos a sus colectivos e íbamos a alojarnos en polideportivos o alojamientos que se conseguían a muy bajo costo o gratis. Y esa era la manera que se tenía en ese momento de participar, de eventos importantes.

-Entrevistador: Decís que fue un proceso largo la conformación del Corredor ¿en el proceso eran solamente los entes públicos, o sea había intendentes o había también referentes del sector privado?

Crista: Cuando hablo de proceso largo es algo que excede nuestra gestión o el momento del que yo participo. Yo tengo referencia de que hay intentos de hacer más de 18, 20 años de conformar un corredor pero que justamente, por los vaivenes políticos y la falta de alineación, porque siempre la mayor dificultad en eso era, que tantos municipios se pudieran poner de acuerdo. Y de hecho no es porque todos fueran del mismo color político, porque cuando se logra en 2018 eran de diferentes partidos. Pero lo que, si se logró, fue, a raíz de todos estos intentos, la trayectoria e ir madurando la idea de los dos lados: desde lo público y desde lo privado también, lograr que se entienda una política necesaria y eso fue lo que en ese momento se priorizó.

-Entrevistador: Y una vez que se decide en 2018 conformarse el corredor. ¿Había algún tipo de modelo de cómo iban a funcionar? ¿de cómo iban a seguir a delante? ¿de cómo iban a llevar adelante la gestión del corredor? O fue todo medio como.

-Cristal Gutiérrez: En ese momento la mayor dificultad contaba con que se organizaba todo, pero no firmaban los ministros, esa era la primera traba. Entonces en ese momento lo que se hizo fue definirse que los que tenían la voluntad política eran los Intendentes. Y de ahí, con la fuerza que ellos pusieron en esa conformación, se obligó de alguna manera que finalmente los ministros acompañaban. Pero el enfoque antes estaba puesto (como no había consenso entre los Intendentes) la energía se dirigía a los Ministerios y siempre por h o por b se pasaban la pelota y no se lograba la firma. Cuando esto se logra el modelo de trabajo que se plantea es el de gestión con una agenda de trabajo conjunta, continuando con las reuniones estas que se venían haciendo como la de la Comarca Andina pero ampliada. Me faltó destacarte antes: en ese momento cuando nosotros continuamos con la agenda de la comarca andina y empezamos a trabajar desde lo local en el Bolsón en la promoción regional, Esquel y toda la comarca de los Alerces empieza a ver con otros ojos a El Bolsón, y es ahí cuando se da el clic de alguna manera, porque antes funcionaban como intentos aislados: La Comarca Andina era un producto que se promocionaba solo y la de los Alerces también, y no se mezclaban. Bueno el cambio tiene que ver a raíz de esto: El Bolsón crece, se empieza a hacer interesante en la región. Bariloche y Esquel vuelcan su público. Empiezan a consumir la producción de El Bolsón, que en realidad tuvo que ver no con inventar nada porque no teníamos recursos si con organizar lo que teníamos sin poner en valor. Me refiero una gran oferta cultural, que por ahí en los otros destinos incluso en Bariloche siendo una ciudad grande decían en esos

momentos que nosotros teníamos una mejor noche, con más cosas para hacer, y el problema era la comunicación. Entonces trabajar la comunicación desde el desarrollo de las redes sociales y el empoderar a los emprendimientos en el uso de estas herramientas fue la clave.

-Entrevistador: El Bolsón creció mucho maso menos en los últimos 10 años 10, 5 años, creció exponencialmente, se nota en la cantidad de gente que uno ve en la calle, en los números. De hecho en los fondos que se han derramado en la secretaria de Turismo este año, aumentó exponencialmente, ¿vos crees que eso tiene alguna relación con la creación del corredor? ¿Con ser parte de este corredor?

-Cristal Gutiérrez: En realidad no, me parece que el crecimiento de El Bolsón en las primeras de estos últimos 10 años, los primeros 5 fue desordenado, era muy caótico y en realidad atentaba contra la imagen turística. Porque al no haber un acompañamiento del Estado te recuerdo que, en esos momentos, en la época de Caleuche, no se veía el turismo como un eje prioritario. El desarrollo pasaba por otro lado. Era más lo productivo lo que se estaba ponderando, pero sin inyección ni de programas ni de dinero de ninguna manera de alentar, era solamente una manifestación. Pero para el turismo no había nada, y eso también se reflejaba en la ciudad. Donde fue creo, me parece en la gestión, donde más se evidenció el abandono. Desde la falta de recolección de residuos, control con los perros callejeros. El deterioro se veía en cada esquina. Uno veía veredas rotas, bueno, todo, carteles que se caían, rotos, falta de mantenimiento en todos los aspectos. Y acompañado de una imagen, que sí, era lo único que salía en los medios, de un mensaje subliminal, no era dicho puntualmente que dejaba entrever que era una situación como que en El Bolsón se podía hacer lo que se quisiese. Y eso daba una idea de alentar de que vinieran tomas, cualquier tipo de lo que se te ocurra. No sé, había casos, me acuerdo que se hablaba de acampada de La Plaza Pagano, de repente hacían un asadito en el boulevard, o lo usaban como baño o como peluquería. Pasaban de las situaciones más insólitas que te puedas imaginar. No había ningún tipo de control y la sensación era que era todo un “viva la pepa”. Además de que una muy fuerte también propaganda de que la parte de la droga estaba con un consenso, una zona liberada. Incluso se estilaba escuchar los rumores de que vinieran a iniciarse en la marihuana en El Bolsón y cosas por el estilo. Por eso te digo que el crecimiento en esos momentos, ya la migración era fuerte. No estaba bien orientada, por eso no creo que haya valido de alguna manera a que fuera, bueno, una buena base para la creación

del corredor. Es distinto cuando se pone en la gestión de Pogliano, el eje en el turismo, como parte de la reactivación económica, y se empieza, además de todos estos trabajos que te había mencionado, donde se enfoca en lo regional, en el público que podía venir por sus propios medios, en lo familiar en el cliente fidelizado. Que conocía y podía venir, como te mencionaba. Y esto, viéndolo reflejado, con una ciudad que se ponía en orden. De hecho, se hacen cambio de “pueblo de montaña” a “ciudad de montaña”. Entonces con el proyecto grande de la puesta en valor de La Plaza Pagano. Pero esto acompañado de muchas cosas menores, desde cartelería, que uno no se podía guiar. Siempre la referencia era: - “anda al lado de la carnicería “El cachito”, al lado”. - bueno.

-Entrevistador: La marca “Destino” también fue como un punto de evolución, y un punto donde decís: - “listo, El Bolsón está marcando la diferencia de que está apostando por el turismo. -”

-Cristal Gutiérrez: Me tocó también, otra referencia, que los primeros fans 3, que empezamos a movernos, en ese momento, los periodistas también marcaban eso, decían: - “de la década del 70’ al 80’ fueron como las últimas novedades que teníamos con toda la movida hippie, y después un silencio de radio, donde el resto del mundo y del país no sabían y seguían manteniendo esa mirada de “público de mochilero”. Entonces no sabían lo que habíamos avanzado en desarrollo, que teníamos propuestas familiares, y ahí me parece que se empezó a fortalecer. Si bien la demanda ya era familiar en su mayoría, lo hacían de boca a boca, no por promoción concreta. Y ahí es donde dirigimos, que la comunicación era a grupos familiares, grupos de amigos y parejas.

-Entrevistador: Si, Bolsón, mucho creció como una joyita escondida. Como una joyita a descubrir que hoy tiene como uno de los productos principales “El Cajón del azul”. Un pequeño talismán, en el medio de la montaña en un lugar recóndito, que no se encuentra.

-Cristal Gutiérrez: Totalmente, eso que señalas, Yani, es importante, porque hay muchos de esos lugares que nosotros manteníamos “secretos” para locales. Nadie lo dudaba, pero “El pozón de Doña Rosa”, “la pasarela o la confluencia del Azul y el Quemquemtreu” también eran destinos locales, “la pasarela de Lago Puelo”, “Los pozones de El Manso”, pasaba la misma situación. Y hubo primero un factor externo, que es que la gente empezó a buscar ese tipo de destinos. Y, por otro lado, a nosotros nos pasó algún tipo de “clic” en donde dejamos de guardar el secreto y nos animamos a ofrecerlo. Como consecuencia de eso, fue un estallido muy grande de la gente a la

montaña y un crecimiento, de un 200% en la oferta en lo que fue la red de refugios en todo lo que es “El corredor de El cajón del azul”.

-Entrevistador: El concepto “Bienestar” lo implican a partir de eso, ¿no? ¿A partir de empezar a sumar esas opciones?

-Cristal Gutiérrez: En realidad va paralelo. El concepto surge en 2009, con lo cual es anterior a todo esto. Surge a raíz de un estudio que trae el Ministerio de la Provincia donde se contratan dos consultoras españolas que hacen un diagnóstico para toda la Provincia, donde los resultados es que: para Bariloche se hacía falta un centro de convenciones para instalarse en el rubro ese, y que Bolsón tenía un potencial muy grande para lo que era turismo “Bienestar” y entonces proponían el desarrollo de eso. A partir de eso se empieza a trabajar en diferentes propuestas. Se hacen iniciativas de promoción. De distinto tenor, con un resultado relativo. No da buenos resultados en lo económico: no se traduce esto en ventas favorables. Que, por distintas razones, yo te puedo dar una impresión personal, no como secretaria, sino como parte emprendedora de la familia. Porque nosotros participamos desde el inicio con “Las Nalcas”. Que para mí era demasiado especializado el paquete: se conforma un paquete, una oferta, pero era demasiado especializado. Se refería por ejemplo en hacer un segundo a nivel de reiki, entonces se acotaba mucho la posibilidad de la venta de ese producto. Y me parece que fue una falla comercial. No fue por el otro lado, en que los servicios no tuvieran la calidad o la organización del paquete en sí, sino en la mirada, me parece que faltó en ese momento una mirada más abierta y más masiva. Sin pensar en los cupos multitudinarios. Pero me parece que tenía que tener otro perfil.

-Entrevistador: Yo leo mucho que “El corredor de los Andes” es el primer corredor que surge como un corredor de turismo asociativo. ¿por qué penas que es eso? ¿a qué hace referencia?

-Cristal Gutiérrez: a que lo traccionaron a partir de un desarrollo local. No es un enlatado que viene de un gobierno central que trata de imponerlo en un caso. Por ejemplo: teníamos referencias de algunos programas bi-provincial, creo que había uno, no sé si era La Pampa y Córdoba, que habían hecho un circuito bi-provincial que trataban de moverlo juntos. Pero me parece que fue más impuesto desde la irada del gobierno central, a ver si funcionaba y de hecho no trascendió, calculo mi hipótesis, por la misma situación. Me parece que la mirada del desarrollo local es lo que cambia en estos últimos años y también es un concepto muy importante para la creación, porque cuando se analiza desde las necesidades de estos pueblos que deciden juntarse para lograr el objetivo

de promocionarse en conjunto, potenciando todas las cosas buenas que tienen en común. Incluso las diferencias: ese también fue un darnos cuenta que fue muy importante y trascendente. Es ahí donde nosotros llevamos la propuesta a los gobiernos, y los gobiernos no tienen más que tomarla. Me refiero a nosotros porque yo tengo una mirada muy privada, a pesar de tener en ese momento un rol político del Estado. Pero justamente también el eje de ese equipo de gobierno tenía que ver con eso. El común denominador era que, los funcionarios de ese gobierno, todos veníamos del sector privado con emprendimientos importantes y también exitosos. Entonces desde esa perspectiva también cambió mucho. Por un lado, te puedo también mencionar mi experiencia personal. Yo desconocía: porqué la lentitud del Estado. Desconocía la burocracia. Todo el proceso interno que tiene que ver con la gestión, que es muy distinto del privado. El privado tiene otros ritmos y se maneja de manera totalmente diferente. Entonces primero fue todo un aprendizaje, entender desde adentro, como funcionaba. Como tenía que trabajarlo, en lo personal, para poder desempeñarme eficientemente, pero nunca me pude deshacer de la dinámica más rápida y proactiva que yo traía de la parte privada y que me parece que fue un plus, toda esa tendencia, no solamente por mí, sino por todos los funcionarios que también tenían esta impronta en otras áreas, agilizaron de alguna manera. No sé cómo explicarte, pero a mí lo que me venía muy marcado era: la empleada de Gasalla, era eso en cada área donde vos ibas, era: Esperar, “te faltó el sellito”, “este no es el formulario” miles de trabas que parecía una máquina de impedir más que una posibilidad concreta de gestión. Hubo mucho que ordenar. También yo después entendí que mucho de esto no tenía solamente que ver con esto de cultura Gasallesca del Estado, donde más que nada: empleados mal pagos, sin reconocimiento, sin posibilidad de proyección, de mejora en el futuro: porque era eso, uno entraba y capas estaba 20 años en el mismo puesto. Cobrando lo mismo. Y donde la mejora del gobierno anterior había sido: reducción de horas, pero pagándole lo mismo. Entonces te digo: estaba muy venido abajo el sistema municipal. Y ponerlo nuevamente con una autoestima motivada, con un reconocimiento, aunque sea en etapas. Bueno costó tiempo. Pero se fue viendo reflejado. eso uno lo tiene también de la parte privada. Decir bueno: - “los empleados tienen que tener las herramientas como corresponde, el ambiente de trabajo como corresponde, ni hablar de la seguridad”. Entonces desde ahí uno puede reclamar: eficiencia, capacitaciones, progreso, en definitiva.

-Entrevistador: ¿actualmente “El corredor” entiendo que tiene secretarios? ¿o hay un solo secretario de todo el corredor?

-Cristal Gutiérrez: No, siempre por lo menos hasta donde yo conozco, fueron 11 secretarios con 11 Intendentes. La voluntad fue el compromiso político, de los Intendentes, al subscribir el acta fundación. Pero la fuerza de trabajo era de los técnicos, de los secretarios. Secretarios y directores porque había también destinos que no tenían todavía Secretaría.

-Entrevistador: ¿y eran secretarios del Corredor? Porque por ejemplo yo entiendo que Walter Sepúlveda es secretario del Corredor, ¿o es secretario de Lago Puelo para el corredor? ¿cómo es?

-Cristal Gutiérrez: No, En realidad, Walter Sepúlveda viene a ser, este año, porque hasta el año pasado era prestador privado. Viene a ser Delegado del Ministerio de Turismo de Chubut para la zona andina. Es un análogo a Macarena Benítez que viene a ser la delegada de la zona andina de Rio Negro. Pero no es que tienen un rol preponderante en el corredor. Tal vez ahora se lo quiera robar, ¿me entiendes?

-Entrevistador: Yo lo que estoy tratando de entender, es como es la gestión administrativa del corredor. Como se llevan a cabo reuniones. ¿vos tenés idea de cómo funciona?

-Cristal Gutiérrez: Sí, teníamos una agenda mensual mínima, donde esas reuniones pivoteaban en cada destino una vez. Tenía que ser bien federal, de alguna manera, no era que todos tenían que ir a Esquel o a Bolsón, si bien una vez que se firma esta estructura de alguna manera, quedan dos cabeceras: Cabecera Esquel por su importancia como destino con mayor trascendencia y preponderancia que El Bolsón. Pero Bolsón por esto que te había mencionado antes, donde empieza a tener un movimiento inusitado y una marca que, incluso sonaba más que la de Esquel, empiezan a ser socios estratégicos. Entonces la cabecera para Rio Negro era: El Bolsón y para Chubut: Esquel. Funcionando también por los recursos que tenían cada uno: al ser dos secretarías de Turismo, con equipos de personal capacitado, eran los más idóneos para llevar la administración, cuando en otros lados había incluso Direcciones, muchas sin poder de decisión ni presupuesto. Se había invertido esto que te había dicho de: “la bonanza de Chubut” durante esta gestión, la mía, pasa al revés. Rio Negro pasa a estar mejor, pasa a darle bola al turismo y empieza la debacle de Chubut, por lo cual nosotros también tenemos ese gesto de devolver un poco la cordialidad: de hacer folletos desde El Bolsón y poníamos a la comarca, invitábamos en los viajes. De alguna manera se

devolvió la cortesía. Pero bueno, la idea era: por eso planteo el desarrollo local. Si éramos 11 que no teníamos casi presupuesto, pero, cada uno tenía a que sea algo mínimo para sumar, en el conjunto íbamos a hacer la diferencia. Y fundamentalmente eso, promoviéndose la ayuda. Ya no era que El Maitén tenía que promover sólo “La trochita”. Éramos 11 promoviendo “La Trochita”. Ese era la base del concepto. Y fue así para cada uno de los atractivos. Costó instalarlos. Al principio lo más difícil fue romper la rivalidad, y vernos como socios. Y creo que ahí es donde te contesto la pregunta del primer destino asociativo que me parece que es perfecta definición.

-Entrevistador: ¿Y vos hoy en día formas parte de estas reuniones?

-Cristal Gutiérrez: No

-Entrevistador: ¿hoy en día en esas reuniones asisten los Intendentes y los secretarios? ¿Solamente los secretarios?

-Cristal Gutiérrez: Por lo que pude ver en las noticias solamente secretarios y muy espaciados. Ya no se cumplió esto de tener una agenda mensual, creo que se dieron uno o dos encuentros en el año. En estos dos años que pasaron.

-Entrevistador: igual también desde el comienzo del corredor hasta ahora tuvimos un turismo muy golpeado

-Cristal Gutiérrez: Perdón, la participación de El Bolsón, me refiero, porque hubieron de parte de Chubut, si se trabajó más en el concepto de corredor, pero hubo que sortear también estas dificultades, con el cierre de las fronteras, del paralelo 42° con la pandemia. Porque de repente se promocionaba el “Corredor de los Andes” pero solamente con las localidades de Chubut, entonces defender que el producto era bi-provincial y que comenzaba en Rio Negro fue una de las cosas que, al retomar del trabajo del corredor, fue uno de los primeros ejes que tuvimos que organizar. Que tuvieron, porque yo ya no estaba en esa etapa.

-Entrevistador: Ahora se evalúa la posibilidad, o se habló en la última reunión sobre la creación de un ENTE mixto, autárquico para que se encargue del desarrollo y la gestión del corredor. ¿Vos crees que es sortearía muchas dificultades que hoy en día tienen?

-Cristal Gutiérrez: Sí, fue uno de los ejes que nosotros desde el inicio barajamos, lo que pasa es que era a largo plazo. La creación del ENTE, en ese momento, primero fue esta estructura que te decía de doble cabecera y como se analizó como una estructura posible incluso de desarrollar el ENTE de Esquel que estaba avanzado, en realidad ya tenía personería jurídica, un montón de otras cosas que nos podían valer. Era cuestión de adaptarle

algunas cuestiones legales y de tener un elemento para conformar un directorio. Pero eso como eso en transición hasta tener un ENTE propio, era como para poder recibir fondos y empezar a tener una estructura administrativa hasta que nos facilitara en realidad la administración del corredor y sortear fundamentalmente los problemas de las jurisdicciones porque el mayor desafío no es solamente las jurisdicciones bi-provincial, sino que cada uno de los municipios también tenía que ajustarse, no solamente su parte legislativa, pero sí que tienen su idiosincrasia y que teníamos que superarlas a través de una herramienta que diera participación en tanto a representación con directores o algún tipo de cargo y la asignación de un presupuesto que podía ser, en ese momento podíamos hablar de algo de acuerdo al desarrollo de cada destino o al as posibilidades económicas también, pero la idea era que fuera representativo, no que fuera limitante, si no tenían recursos, que pudieran aportar lo que pudieran pero que estuvieran todos ahí,

-Entrevistador: Bien, y en base a esto te hago la última pregunta: si vemos un organigrama, todos tienen el mismo poder de decisión y aportes o algunos tienen poder más que otro como por ejemplo Esquel, que por ahí la decisión de Esquel tiene un poquito más de por valor en el momento de tomar decisiones.

-Cristal Gutiérrez: Y eso habría que formalizarlo porque estaba en un sentido tácito, y tenía que ver con los recursos que cada uno daba. Entonces, de alguna manera, el que más recursos ponía tenía mayor peso en su voz. Siempre fue igual democrático y siempre se tomó en cuenta las opiniones del más pequeño, aunque no colaborara con recursos, pero si tenía la posibilidad de participar de las reuniones y de opinar, obviamente que era ten ido en cuenta. Pero bueno también se dio algo natural: que era así, los destinos en esta situación no reclamaban tampoco, se subordinaban, de alguna manera, a lo que los líderes, de alguna manera impulsaban.

-Entrevistador: Gracias.

15. Vicepresidente de la Cámara de turismo de Chubut: Miguel Sosa

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Me gustaría saber, que rol cumpliste desde el inicio o que rol tenés ahora en el Corredor de los Andes.

-Miguel Sosa: sí, en realidad los que estamos en la actividad somos pocos y nos conocemos, la mayoría. Y los que tenemos más de 10 años de continuidad, es como que ya te podés declarar: - “bueno che, soy exitoso, en este país que sube y baja, ¿no?”. Aparte yo estuve de los dos lados del

mostrador. Conozco los dos roles de la parte pública y de la parte privada. Cuando se da la idea del Corredor de los Andes, en ese momento año 2004, yo era director de Turismo de Lago Puelo y con el intendente actual de Lago Puelo, "Augusto Sanches" él asumió casi al mismo tiempo que él asciende como intendente de Parques Nacionales yo asumo como director de Turismo de Lago Puelo. Lago Puelo teníamos en ese momento 20 camas de alojamiento. Tenemos casi 3000, ahora. Éramos 3200 habitantes. Ahora somos 16000. Para que veas la evolución. Creció muy fuerte. Normalmente lo que se estilaba antes de pandemia, el ámbito de negocio en la industria turística, son las ferias de turismo. Donde se conjugan prestadores, servicios, de todo lo que sea de la industria turística. Se dan en Argentina, algunas, y otras ferias internacionales, yo hace muchos años que voy a la ITB de Berlín, a Shanghái, a WTM de Londres, en Sao Paulo, Río, Las Vegas, Fitur Madrid. Entonces, uno a medida que va caminando, y va viendo por donde pasa el ámbito del negocio vas viendo lo que hacen los demás. No es que te hace más inteligente viajar o más capas que los demás, pero si te abre la cabeza y ves, cosas buenas que hacen en otros lados y que nosotros estamos dejando pasar, inclusive te permite valorar lo que vos tenés. Eso es importante, el viajar. En una de esas ferias, vimos una cosa muy piola en esa época, aparece de golpe, había una expo emblemática que se llamaba "expo patagónica", que después no se hizo más por cuestiones políticas, como siempre. Donde iban todas las provincias de la Patagonia, a hacer sus ofertas. Cada una de las provincias con sus localidades y demás. De golpe vemos aparte, un stand muy hermoso, lleno de guardaparques, con muy buena escenografía. Muy buen material, Guardaparques vestidos de guardaparques. Y tenía un nombre, pero era la unión de Bariloche, La Angostura y San Martín de los Andes, o sea Río Negro y Neuquén. Y tenía un programa, digamos, esa propuesta que tenían se llamaba "tres parques, siete lagos". Nahuel Huapi, Arrayanes y Lanín, y los 7 lagos, uniendo los circuitos de todos esos municipios. Y la verdad la propuesta fue buenísima. No había una diferencia, pero te mostraban como un corredor con un contenido, cuando vos lo sumas, eso te da un contenido fabuloso. Y fue muy bueno. Y ahí bueno, la administración pública que había en ese momento con parques nacionales, no le dieron continuidad, como pasa normalmente cuando no hay alguien que le dé continuidad, fue muy exitoso, y después hubo cambio de administraciones, cambió el director de Turismo, o secretario de Turismo o Intendentes y empieza, en esa época había mucho ego de cada una de las ciudades, ¿viste?, competían entre sí. No tenían noción del

asociativismo. El que ha viajado sabe que el mundo cuando vos vas, consumís regiones, no consumís una localidad específica, salvo que vos decís: - “Voy a Katmandú, porque es místico”- porque sé que Katmandú en mi mente espiritual.

-Entrevistador: El concepto de frontera el turista no lo entiende.

-Miguel Sosa: No, no, no entienden, entonces. Pero bueno eso es mas parte de los egos y del roce de vuelo de muchos de los componentes o actores en ese momento, tanto públicos. Generalmente pasa con lo público, no tanto en lo privado. Años atrás antes, había una cosa. Cuando yo llegué acá, había prestadores que hablaban mal de El Bolsón, para que no visitaran Bolsón, una cosa de locos, y también pasaba al revés, que no vinieran acá, camino de tierra, que esto que lo otro. Esa evolución, bueno, charlando, hicimos un buen diálogo con el Intendente: - “Che, que lástima, con lo lindo que tenemos allá, desde El Manso hasta Corcovado, tendríamos que hacer algo igual, imagínate”.

- bueno, nos pusimos a laburar. Yo que soy bastante inquieto, a mí el Intendente en ese momento en realidad a mí no me pagaban salario, yo estaba ad honorem porque la verdad que lo que me pagaban era ridículo con lo que yo estaba acostumbrado a ganar. Así que nos pusimos a diseñar y dijimos: - “ya que tenemos buena onda y Puelo creció tanto”. - hicimos una sentencia sobre el Hoyo, Maitén, Cholila y Epuyen. Inclusive había en este Noroeste, en esta época, un gobernador que era Das Neves, que hizo mucha infraestructura entonces estaban todos los intendentes trabajando juntos, en infraestructura, en servicios. Entonces como al turismo no le daban bolilla porque no se manejaba guita digamos de la infraestructura, te daban libertad de movimiento. Igualmente yo tenía mucha libertad de movimiento, y empecé a decir: - “bueno che nos juntamos en el Hoyo, nos juntamos en el otro, y juntamos estos cuatro o cinco pueblitos. -” diciendo: - “Laburemos juntos, juntos nos potenciamos, vos tenés La trochita, vos tenés Puerto Patriada nosotros tenemos parque nacional Lago Puelo, acá Cholila tiene lo suyo, o sea es una oferta copada. Así que prosperó eso, así que terminamos haciendo un convenio, el primer convenio en el año 2006, que lo hicimos firmar a los Intendentes, a los 5 Intendentes que declaraban sus normativas, que la promoción turística de estas 5 localidades iba a ser en forma conjunta. Hay actas y todo de eso. Y siguió. Los intendentes no ponían, eso significa, aparte del producto, tenés que empujarlo, hay que poner, difusión, promoción, material etc. y nunca había presupuesto. Pero esa idea siguió dando vueltas y es algo que a mí siempre se me puso en la cabeza que teníamos que llevarlo a delante. Y justo da la suerte de que Das Neves me

conoce en el año 2007 y me llama el ministro de Turismo de Chubut, entonces eso te da otro vuelo, conoces la administración pública de otro lugar. Pasa que si las decisiones, y tenés un equipo de trabajo desde lo público y sos profesional se logran cosas importantes. Entonces seguimos machacando sobre esa misma idea. Después siguió evolucionando, después vuelven a cambiar, cambian los intendentes, volver a explicarles lo mismo, que comprenden ideas. Cada Intendente nuevo cree que su pueblo es lo único que existe en el mundo. Ese proceso así, yo me retiré con el cambio de gobierno y hasta ese momento el sector privado de Chubut no estaba organizado. Había una cámara de agentes de viaje, una cámara de administración hotelera en Esquel, otra en Trelew otra en Comodoro, Puerto Madryn, asociación de buzos. Todo había, pero todo separado. Y por un empujar muy fuerte por una persona que es un gran referente comercial de desarrollo turístico de la Patagonia, que se llama "Willie Pats", él fue el que, yo vi el camino que marco, me gustó el estilo de lo que hacía, los objetivos, teníamos cosas en común, una persona más grande que yo. Nos entendimos, me gustó la idea y él decidió en una charla, en una feria en Madrid, como veíamos lo que hacía Mendoza, la presencia que tenían otros destinos juntos, con la cámara, con la fortaleza que tenían, y Chubut tuvimos que armar la cámara de turismo de la provincia. Así que en el 2012 agarramos con ese, y en el 2013 logramos juntar todas las instituciones que tienen personería jurídica de la industria: Asociación de guías, asociación de balleneros, asociación de turismo, perdón de turismo gay-lésbico, turismo LGTB, todo, todo lo que tenía personería jurídica, los transportistas, la línea de aerolíneas es parte de la cámara. Aerolíneas argentinas. Logramos meterlos en la cámara de turismo, y formamos una cámara de turismo de Chubut. Entonces ahí en esa cámara. Te das cuenta que tenés una fortaleza tremenda. Te das cuenta que Chubut tiene 3000 camas de alojamiento, eso en plata valor ladrillo hoy son 3.500.000 USD que están puestos instalados. Es importante en la economía, pero antes no se medía. Entonces empezamos todo un proceso de trabajo de crecimiento y de aprendizajes y de errores, y de aprendizajes, pero todo esto en consenso porque armar una comisión directiva para que te dirija eso, tenés que tener un voto de confianza en tus colegas, te tienen que creer en lo que vos haces. Fundamentalmente para ser dirigente de la actividad privada, primero que ninguno es un cargo rentado es todo ad honorem. Y segundo tenés que tener condiciones de liderazgo, de conducción, de contención y de empujar y de abogar el concepto de equipo. Así que bueno Willie fue el primer presidente, por unanimidad, después armamos un estatuto

que es rotativo por las regiones, para que no se quede enquistado siempre una sola persona. Y en este caso Madryn que es la ciudad madre de la provincia, con muchas más instituciones que el resto, entonces siempre en una asamblea, en una votación, siempre iban a poner más la gente de Madryn que residen, pero con la generosidad de Willie hicimos un estatuto donde la presidencia es rotativa cada dos años por regiones la primera experiencia con él fue muy buena. Después tuvimos tres gestiones más, de dos años cada una, no fueron muy buenas en cuanto a las gestiones o los empujes porque, Comodoro Rivadavia no vive del turismo, cuando le toca a la región de Comodoro. Tienen hoteles corporativos, entonces la industria no la desarrollan. Las agencias son transporte de pasajeros o emisivos, receptivos casi nada. Esquel un empresariado muy, no sé cómo ponerlo, antiguo, o de muchos años. Quedados en el tiempo, en el concepto. Esquel en vez de evolucionar en camas, involucre, se cierra, no se abre. O sea que tampoco fue buena, porque maneja la situación hotelera gente muy grande, gente que no sabía manejar la digitalización. Pero bueno, la institución hace que uno respete los tiempos y demás. La última le tocó a Trelew y ahora nos toca a nosotros y yo hace 10 días soy el nuevo presidente de la cámara de turismo de toda la provincia. Ahora en realidad anticipando los tiempos, porque el presidente actual se retiró. No soportó la embestida de todo lo que hay que hacer así que yo asumo antes de tiempo, y en octubre hacemos la formalidad de asamblea y todo eso. Pero esta el consenso genera de cada una de las instituciones, con el voto de confianza porque pueden decir Si o No. Así que bueno, porque te hacía este racconto previo a lo que es específico del corredor: porque las mismas fortalezas del sector privado, hacen que hoy, por ejemplo, que siempre se dieron las espaldas la región del parque nacional los alerces que es Esquel, Trevelin y Corcovado, ellos miraban para Rawson o Comodoro, o Buenos Aires a través del aeropuerto. Y esta región siempre miró para el norte, de donde vienen los pasajeros, Bariloche o el aeropuerto de Bariloche. Y a partir de la unión del sector privado, nos dimos vuelta y nos empezamos a mirar las caras: - "Si, pero al final tenemos más cosas en común", "yo te mando pasajeros para allá" "viste como es el servicio, va, viene". - eso le dio mucha dinámica, si bien este arraigado el concepto, porque era como decir "mi bebé" "el tema del corredor de los Andes, no era la idea madre, porque ya la habíamos tomado de otro lado, pero si el empuje de querer conformarnos. Logramos en el 2018, Intendente por Intendente, el de El Manso que era el Comisionado, convencerlo, el Intendente de El Bolsón, con sus egos que viste cada uno: -

“no, porque soy la ciudad más importante”. - el de Lago Puelo, el de El Hoyo, el de Maitén, el de Cholila, el de Epuyen, de Gualjaina, de Corcovado y de Trevelin, y me falta Cholila, bueno son 11. Juntarle la cabeza a los 11 Intendentes, y no me acuerdo si fue el 27 de octubre o el 30 de octubre del 2018, mas todos los secretarios y directores de turismo, en un acto que se hizo en la casa del bicentenario de El Bolsón, el Intendente Bruno, la secretaria de turismo era Cristal, creo que estaban ahí, y logramos conformar y se armó un documento, donde se estableció la difusión y promoción turística del corredor de los Andes. Con la presencia de la que es la actual gobernadora de Río Negro, Arabela era ministra de turismo y con la presencia del ministro de turismo de Chubut. Así que con el respaldo de los estados digamos, y salieron todos lados porque era algo único, porque aparte imagínate que son todos de distintos colores políticos.

-Entrevistador: Además de eso, es un proyecto, que es lo que a mí me llamó la atención, por lo que decidí hacer la tesis sobre esto: Es el primer proyecto de turismo asociativo bi-provincial que surge, mas allá de que todos los actores boyaron entre lo privado y lo público y lo privado y lo público. Pero más o menos como que surge del privado.

-Miguel Sosa: Abras visto el video, del corredor de los andes. El que hizo Nahuel. Bueno Nahuel lo hizo en base a que lo invitamos a participar y a partir de ahí, con esa voluntad, imagínate cuando vos sos del privado y sos representativo, tenés otro diálogo, o sea no te pueden ignorar así nomás. Entonces logramos financiamiento para empezar con el material, que no era solamente el video, sino venía con una aplicación digital, para que cada uno le colgara lo suyo, venía con un proceso de un montón de productos asociados al proyecto. Y logran través de las provincias financiamiento a través del CFI. Pero la burocracia también hizo que se demorara y en el medio nos engancha también el cambio de administración: cambia el Intendente y cambia también el secretario y directores de Turismo. Otra vez sopa. Nos encontramos, la mayoría ya estaba en tema, pero no se involucraron, porque cada uno quiere hacer lo suyo, involucrar lo suyo, juegan los egos también. Que es típico. Algunos con un palo en la rueda. Sobre el mismo video la crítica de: - “No aparece, Maitén, que la imagen es fabulosa”- o sea la persona que esta ahí, Ana Sol, que es una divina, pero no tiene el vuelo para entender que lo del video no es vender El Maitén, es vender el concepto de lo que significa de todo lo que vos encentras. Entonces ella: - “No, pero me falta esto me falta lo otro”. - Trevelin: - “No, pero no me aparece esto, no me aparece lo otro”. -Aquellos: -

“No me aparece el rafting”. - Viste, toda una cosa, y aparte tenía 4 procesos: las cuatro estaciones del año llevaban un video distinto, sobre lo mismo, pero sobre las cuatro estaciones del año. Se hizo esa entre lo que vos viste, se hizo entre fines de agosto y septiembre, muy rápido muy a los apurones, pero así y todo vos fijate lo que salió. Porque lo presentamos en Fit en Buenos Aires, entonces presentamos el Corredor, generó un impacto tremendo porque la gente ve eso. Pero aparte lo más loco es que todos los Intendentes, la mayoría es de distintos partidos políticos, eso es lo que llamó la atención y encima en dos provincias, entonces eso da surgimiento, en una mesa de trabajo, que el anterior presidente armó en Puerto Madryn de Patagonia. Lo que tenía de interesante el presidente anterior era que, si iba a la región del NOA, Jujuy, salta, Santiago, Tucumán, La rioja, ahí armaban una mesa de trabajo aparte de la parte industrial y demás, se sentaba con el sector Turístico, aparte de las cámaras y demás, y dialogaba con el sector y estaba abierto a las charlas. Así que nosotros tuvimos la oportunidad, y yo tuve la oportunidad de mostrarle esto, y bueno él fue el mismo que dijo: - “Felicitaciones acaban de hacer una nueva marca en Patagonia, hay que empujarla”. - y estaba el ministro Santos: - “che tenemos que hablar, como los acompañamos”. - y nos acompañaron en todo. Pero bueno terminó en, en la parte pública no tiene los tiempos nuestros.

-Entrevistador: Bueno ese es un punto que también me interesa porque yo estoy mirando el pasado, el presente, pero también el futuro del corredor y todo apunta para un ENTE mixto autárquico, ¿no?

-Miguel Sosa: Exactamente, esa es la idea con la que nosotros planteamos para que pueda trascender en el tiempo. ¿O sea, por qué? Porque eso es lo que se denomina, no sé si habrás escuchado hablar en la facu o en las noticias, políticas de estado, algunos políticos prometen políticas de estado, y políticas de estado es cuando vos estableces una actividad que tiene normas que está regulado, que perdura en el tiempo más allá del funcionario de turno. Y entonces genera una economía continua. Entonces esa es la idea, de que esto se plasme en armar un ENTE mixto, entre cámaras privadas y el sector público, porque después se le fue, viene un rojo acá, un amarillo allá, no se llevan bien, no se ponen de acuerdo y a la mierda el proyecto, entonces esas cosas las remamos mucho. Entonces esa situación es la que es el desafío. Esta la voluntad de todo, pero siempre los Intendentes: - “che de donde sacamos la plata para fondear esto?”. - porque el ENTE digamos, a ver la herramienta más importante, el sector público lo que tiene que hacer es auditar, fiscalizar y proponer y darles formato a ciertos productos y regular las actividades. Pero lo

que tiene como facultad indelegable, el sector privado es la comercialización y difusión de los productos turísticos. O sea, eso es una facultad, indelegable. Yo soy el que comercializo, yo soy el que difundo yo sé de dónde vienen los pasajeros. Eso es lo que siempre hubo a veces a contramano. Cuando no estaba unido al sector privado, el ministro de turno o el secretario de turno dicen: - "ah voy a hacer promoción allá a Neuquén". - y los pasajeros te vienen de Comodoro. Entonces siempre había esa cosa. Los destinos no se desarrollan porque no hay comunión. En Chubut, a partir de la administración del nuevo Gobernador, porque lo reeligieron y demás, y logramos darle continuidad, después de dos ministros que pasaron sin ton ni son, una fue Cecilia Torrejón que duro tres meses y después vino Müller que duró un año y nada, y el que llevamos ahora por lo menos ya lleva tres años: entendió que el que no trabaja con nosotros se va rápido. Venimos trabajando pudimos llegar a esto de. No hay nada que haga el ministro de Turismo de la Provincia, un evento público, un lanzamiento, que no esté sentado yo. En este caso hoy, y si a partir de esta gestión, los presidentes de estas regiones no lo entendían muy así que no representaban a todos. Pero yo la semana pasada fui al lanzamiento de temporada de ballenas y el que representaba al público era él y el que representaba al privado era yo. Yo estoy representando a toda la industria turística privada de la provincia, y eso tiene un peso específico, te da poder de lobby que genera una importancia, con el ministro de economía nos sentamos, con los presidentes del banco estamos armando un observatorio económico para que ellos miran tipo INDEC el impacto económico de la industria en la provincia de Chubut. Lo medís con la minería, con el petróleo, con las actividades extractivas, con la pesca, con el comercio ¿y no medís cuanto es la economía del turismo? Cuando el presidente del banco dice: - "¿cuántas camas tiene Chubut, 30000 camas?:- Le digo: - "¿vos sabes cuanta plata es eso?, porque esos son ladrillos: - ¿sabes cómo se mide el valor de una unidad habitacional en turismo?:- Me dice: - "no, no tengo ni idea". - Vos sabes que los valores digamos tiene un valor la unidad económica si es una categoría, 1, 2, 3, 4 o 5 estrellas lo que se estandariza en el mundo. Eso no corre más, la categorización va a demanda y al servicio que vos le prestas. Pero en un hotel como el Liao Liao se valoriza en 100mil USD una habitación, ese es el valor económico de una habitación. Y en una hostería como la que tengo yo una habitación se valoriza en 50mil USD. Entonces ese es el valor económico, sumado a un promedio de 3mil camas, que no son todas de 5 estrellas, tampoco son todas de 1, ponerle que sean de promedio todas de 3. 3

x 5= 15. 3.500 millones de dólares solamente en ladrillos. Pero a eso tenés que agregarle el usufructo, el valor comercial, el comercio como le llaman, que es prácticamente el doble. Por eso llegamos a esos números.

-Entrevistador: Si, mas todo el efecto multiplicador de la actividad turística.

-Miguel Sosa: si, pero hoy por hoy el único medible 100% es el ladrillo. O la unidad económica del transportista, después el resto son mucho de servicio o una línea aérea. Pero es la única unidad que tenemos medible a mano concreta. Vos las sumas, están todas juntas, es una moneda. Entonces a partir de ahí ya te ven con otros ojos, ya te hablan de otra forma, porque si no siempre estuvo relacionado con una actividad de recreación, de divertimento, de ocio, que no tenía mucho que ver con la economía. Solamente Jauja tiene 57 empleados, y vive de la actividad turística, mas allá del producto específico en el año que es el helado y que se yo, pero en invierno la chocolatería y que se yo. Así que bueno a partir de ese momento con este Ministro y en conjunto, ahora yo les tire la pelota en cierta forma fui el articulador entre lo público y lo privado porque no hay ninguno de todos, por eso se preferencia conmigo porque, no sé si la tengo clara pero no me dejo avasallar por ninguno de ellos pero no porque sea más que nadie ni menos que ninguno, sino porque esta tan claro el concepto y que yo tuve la oportunidad de viajar tanto sabemos que es lo que consume el mundo, no me vengas ahora a decir que la perla de la Patagonia es El Maitén, porque el circuito este, el circuito lo otro, flaca, es parte del complemento, parte del todo. Entonces, pero eso está limitado, porque Ana Sol tiene poco vuelo, no tuvo la oportunidad de viajar, no conoce otra cosa, entonces la entiendo no la estoy juzgando como persona sino la experiencia profesional que tiene es limitada. Lo mismo que el chico de Cholila, creen que todo es la pesca, porque todo es la fiesta del asado. Pero no importa, es entendible, el anterior era otro perfil un vuelo totalmente distinto. El de Esquel, si tuvo una continuidad de otro nivel, en el Hoyo bajó el nivel, en Puelo ni tienen director ni subsecretario de Turismo.

-Entrevistador: si, ahí está vacío.

-Miguel Sosa: Bueno, el martes vamos a tener directora de Turismo y ya en breve vamos a tener secretario de Turismo. Entonces, por eso ese punto en común que te encierras. Después el otro que te puede dar casi tanta información como yo es el Intendente de Lago Puelo.

-Entrevistador: ¿Augusto Sanches?

-Miguel Sosa: Si, porque esta es una idea de los dos en realidad. En realidad, fue mía porque dije: - "che no puede ser que Augusto (porque él era

guardaparques) che mira yo participé de los talleres técnicos, y él me conto la parte técnica. Somos los que conocemos la némesis de esto, y la cantidad de actores que pasaron.

Yo: eso es importante para el Ente, que por más que pase uno, pase el otro, que quede la esencia. ¿Actualmente el corredor como se gestiona, como se administra? ¿hay lo que sería una cámara una comisión directiva?

-Miguel Sosa: Ahora, le tiramos la pelota a cada uno de los secretarios y directores de Turismo que conformen como un comité porque con los 11 al mismo tiempo, cuando querés algo que no funciona, ser abiertos y democráticos y que todos opinen. Así que ahora nos agarra la temporada estival y parte es la cámara local, regional que es Gestur, que es la más grande, que la presidente es Doris Romera, que es la dueña de El Laberinto, la secretaria es Alumine Honik la dueña de Lumina, ahí vas a encontrar dos aliadas importantes, ellos lo entendieron, antes ellos tenían islas yo las sumé. Yo estaba de presidente en Gestur y era por eso Gestur pertenecía a la provincial y la provincial pertenecemos y también como cámara de Chubut pertenecemos a la FEDECATUR, soy el secretario a nivel nacional. Y ahora este jueves, el miércoles se renovó totalmente la cámara de Turismo. la presidencia, directores, demás, y bueno ahí quedé como director primario y director titular. Pero bueno todo esto te eligen tus pares para estar. Nada, yo soy un hinchapelotas bárbaro.

-Entrevistador: Bueno, pero tenés una trayectoria y un fin muy claro. Y tenés este liderazgo del cual hablas que es necesario.

-Miguel Sosa: Si, hay que empujar a la gente.

-Entrevistador: Sin eso no podés estar en un puesto como tal

-Miguel Sosa: Si, a ver qué se yo te digo la verdad, la satisfacción más grande en lo personal no es lo que me haya llevado el Gobernador como ministro de Turismo o un Diputado o lo que sea, sino que tus pares te reconozcan. Esas cosas dentro de lo profesional es lo más.

-Entrevistador: No y además dentro del corredor, dicho de alguna manera, va a quedar como un legado tuyo.

-Miguel Sosa: Si, que se yo, como Willi, es un tipo que no importa que este ocupando un cargo, pero es un referente de consulta permanente. Va a seguir siendo Willi patch, yo sé que voy a seguir siendo -Miguel Sosa y siempre estamos haciendo cosas. Bolsón, bueno, parte de que estuvimos más organizados nosotros hizo que Bolsón se organizara porque estaba mal. Venia

re mal, pasaron procesos de malas elecciones. Digamos, tenían un presidente que no era de la actividad.

-Entrevistador: ¿La cámara de turismo de Bolsón?

-Miguel Sosa: exactamente, ahora Karina es la presidente. Yo hablo así, no es que soy machista ni nada, pero el lenguaje es el lenguaje el que preside es presidente. Para mí lo demás es jerga, pero es por la formación académica y fui a la escuela, además. Y la verdad es que todo lo demás es jerga. Usos políticos y demás. Lo aclaro porque hay gente que por ahí es susceptible. Mis colaboradoras directas son mujeres. O sea que no es por una cuestión de machismo, ni de género. Es por mérito, no por imposición, en la cámara argentina ahora tuvimos un lio bárbaro, porque por ley, este tema del cupo femenino y bueno tuvimos que incorporar mujeres, algunas son unas leonas espectaculares yo las aplaudo y las acompaño, pero hay otras que vos decís: - “boludo” y dejás gente valiosa, entiendes, afuera, por ese tema. Que se yo, son tiempos complejos, yo creo que con el tiempo todo se va a ir acomodando, pero es un parto ¿viste?

-Entrevistador: te decía, volviendo al tema de cómo se está administrando el corredor actualmente, me decís que le tiraron la pelota a los secretarios para que hagan un comité.

-Miguel Sosa: Si, tienen que armar un comité, tienen que definir quienes son los dos o tres y hay que armar una mesa de trabajo, el período ya está definido, no hay una discusión.

-Entrevistador: Pero entonces, a mí me interesa eso, ¿el privado tiene lugar en la mesa de decisiones?

-Miguel Sosa: Es que no hay ningún chane de que sea distinto. Es que no le vamos a dar lugar a que suceda. El que se me cruce es boleta. En el buen sentido. No pero aparte yo soy asesor directo del Gobernador de la provincia, y ad honorem, yo no cobro. Y a su vez, con todos los Intendentes estos tengo una línea directa con todos. Tenemos una relación de respeto y todo y saben que hemos generado algunos cambios en alguna gente que estaban sacando los pies del plato. Pero siento que rompe un poco el mercado.

-Entrevistador: Gracias por tu tiempo.

16. Ex secretario de turismo de Esquel: Lic. Mariano Riquelme

(Saludación inicial)

--Entrevistador: Bueno en principio gracias por darme este tiempo, por recibirme, me hubiera gustado hacer la entrevista presencial porque siempre es

un poquito más enriquecedora, pero trabajo un montón y no me dan los horarios.

-Mariano Riquelme: Está bien, está complicado. ¿De dónde sos?

--Entrevistador: De El Bolsón. Me hablaron mucho de vos. Ya vengo hablando con varios referentes y la mayoría coincide en que vos tuviste mucho peso durante tu gestión y me recomendaron todos para hablar con vos.

-Mariano Riquelme: Bueno, gracias. Bueno contame, que, ¿Estás haciendo una tesis sobre el corredor de los andes?

--Entrevistador: Si te comento, la tesis se trata sobre, yo estoy tratando de buscar el modelo de gestión que están usando actualmente pero para eso también tengo que ver como se conformó, yo a este corredor lo tomo en base a que es el único corredor de turismo asociativo que surge de cierta manera entre el público y el privado pero es como un va y viene porque los que estaban en el sector público cuando se fue gestionando y cuando nace el corredor, la idea al menos, muchos estaban en el sector público pero no dejaban de ser privados porque la mayoría tenía algún tipo de emprendimiento turístico y me interesa mucho eso que también son once municipios que ponerse de acuerdo entre once con distintas banderas de distintos colores y que haya perdurado más allá de los distintos cambios de gestión, me parece algo muy importante y bueno eso es lo que yo estoy tratando de buscar, esa información de cómo se fue conformando, como se maneja actualmente, que eso se lo pregunto a los que trabajan hoy en día puntualmente en la gestión de secretaria de turismo de los once municipios y bueno, a futuro, que visión se tiene también. En tu caso me interesa saber, vos ingresaste como secretario de turismo de Esquel en el 2018, ¿No?

-Mariano Riquelme: Si, yo entre a la municipalidad de Esquel en 2015, diciembre de 2015, estuve dos años como director de turismo, que seria 2016 y 2017 y en 2018 asumo como secretario de turismo. Bueno durante, desde que entre en 2015, trabajamos mucho con los municipios de la comarca, del paralelo 42, compartimos muchos espacios, ferias, viajes, reuniones, sobre todo encuentros provinciales, donde nos fuimos conociendo, y a mí me llamaba mucho la atención, la dinámica que ellos tenían de trabajo, porque era muy interesante, eran varios municipios, que trabajaban muchas cosas juntas, más allá del turismo, cuando había una feria o cuando había un encuentro de turismo en la provincia o en alguna provincia vecina, ellos viajaban siempre como bloque, como comarca del paralelo 42 y viajaban todos juntos, siempre buscaban mostrarse juntos digamos en los eventos donde participaban. Pero a

parte de lo netamente turístico también tenían una dinámica de reuniones de distintas áreas, se reunían los funcionarios de cultura, por ejemplo, los de deporte y sacaban cosas en conjunto de todos que viajamos yo me sumaba a esa dinámica y me sumaba con ellos, agregábamos un eslabón más que era Esquel y trabajábamos juntos. Esto de la integración regional y la conformación de un corredor cordillerano de la provincia de Chubut, viene de larga data, hace muchos años que se habla de esta necesidad, incluso muchos funcionarios ya sea a nivel provincial, por ejemplo, Torrejón, o nivel Esquel con Diego, por ejemplo, hace varios años se fueron trabajando distintos proyectos de integración, con distintos nombres, pero siempre la idea la misma, que la cordillera, en este caso chubutense, se uniera y conformara un producto turístico como región. Siempre por alguna u otra cuestión estos proyectos se avanzaba un poco y luego se perdían. En esa situación nosotros siempre charlando esta posibilidad de trabajar en conjunto. Concretamente lo del corredor de los andes inicia en 2018, si mal no recuerdo fue en octubre de 2018, viajamos a la feria internacional de turismo en Buenos Aires, nuevamente nos vimos juntos reunidos y charlando sobre la posibilidad de integrar un corredor, de sumar a Esquel a su dinámica de trabajo, que ya venían manteniéndose hace vario tiempo, y surge la posibilidad de reunirnos en la feria con Fernando García Soria quien era el que estaba a cargo del área de producción del ministerio de turismo de la nación, Cuando nos reunimos, sector público y sector privado, fuimos los distintos representantes de las áreas de turismo de los municipios junto con representantes de las distintas cámaras, que también estaban presentes en la feria, hicimos una pequeña reunión, y ya hicimos una pequeña representación sobre esta idea que era simplemente una idea de conformar un corredor, le comentamos a Fernando del potencial que tenía la región, de la cantidad de recursos que teníamos para crear un corredor turístico, con contenido muy fuerte para poder estar a la altura de cualquier otro tipo de corredor turístico a nivel nacional y también a nivel internacional por que no. La idea enseguida prendió y le llamo mucho la atención sobre todo porque le facilitaba a él su llegada al territorio, no es lo mismo desde nación tratar de responder a las necesidades o ayudar a los municipios sueltos que tiene por el país que ayudar a una región concreta, él sabía que si apoyaba el proyecto del corredor de los andes, se estaba apoyando por igual a once localidades que incluso eran de dos provincias distintas, entonces la idea le gustó mucho desde ese punto de vista y ni hablar del contenido por los parques nacionales que tenemos, por los recursos naturales, los recursos culturales, la verdad que

somos un corredor muy diverso y con atractivos de realmente mucho peso que juntos se potencian. Otras de las cuestiones que hacíamos hincapié y que defendíamos es que no estábamos inventando nada desde el punto de vista del turista porque el comportamiento natural del turista es recorrer el corredor de los andes. Los turistas generalmente llega a nuestra región en vehículos particulares, en la gran mayoría, ese dato lo compartimos con todos los municipios por igual, y quienes vienen en su vehículo particular si o si hacen esta ruta, ya sea ingresando por Esquel, por ahí quienes vienen de la costa, tenemos mucho público de Comodoro, de Santa Cruz, que viene, ingresa por Esquel porque es el primer punto y después se hace una escapada y recorre las otras localidades, llega hasta Bolsón, incluso pasan hasta Bariloche o un poco más al norte. Lo mismo con la gente que viene de Buenos Aires, que es otra de las ciudades que más nutren de turistas al corredor, vienen bajando por la cordillera, siguiendo la mítica ruta 40 que también es una columna vertebral de este corredor que es muy importante, llegan a Bariloche, se enteran que existimos nosotros un poco más abajo y naturalmente hacen este corredor. Lo que nosotros queríamos hacer era justamente potenciarlo, comunicarlo, venderlo como un producto y fomentar que cada vez más personas hagan el corredor completo y que empiecen a visitar también algunos otros puntos que por ahí quedaron un poquito más alejados como Maitén, que no está tan a la pasada, Cholila que también se pasa de largo porque prefieren venir por la ruta de asfalto y no ingresar al ripio, entonces así más o menos surge esta idea, la presentamos, lo charlamos un buen rato con Fernando García Soria, como vimos que era algo que realmente les había llamado la atención, que les importaba y que lo iban a acompañar, inmediatamente cuando vinimos a nuestras localidades cada uno de nosotros después de hacer ese viaje y de resolverlo prácticamente nosotros, teníamos que lograr el acompañamiento de nuestros intendentes porque como vos decías, son distintos municipios, distintos partidos políticos que muchas veces la política entorpece este tipo de trabajos aunque por lo general quienes están a cargo de las áreas de turismo son bastante apolíticos y trabajan generalmente juntos, no es así en otras áreas pero si en el área de turismo, somos bastante amigables entre nosotros, volvimos, cada uno con la responsabilidad y el trabajo de llegar a su municipio y reunirse con su intendente, poder venderle al intendente también este producto y poder conformar oficialmente el corredor a través de algún documento escrito. Nos llevó bastante poco, relativamente poco, no dejamos que se enfríe y se pierda el ánimo que habíamos ganado en Buenos Aires,

conformamos un todo el intendente, los funcionarios de turismo de cada una de las provincias y conformamos ese pequeño documento que la verdad que no se si lo tendrás.

--Entrevistador: No, no lo tengo. Me encantaría poder tenerlo, se lo pedí a algunos, pero siempre se cuelgan en mandármelo.

-Mariano Riquelme: Después me voy a fijar si te lo consigo y te lo voy a mandar, es un documento simple que solamente, bueno, describía un poquito cual era la idea del proyecto y manifestaba que todos estábamos de acuerdo en trabajar en conjunto para poder concretar. Ese documento nos envía a nosotros funcionarios de la sala de turismo para seguir trabajando juntos, para seguir reuniéndonos y para seguir dedicándole tiempo y recursos a este proyecto, ya teníamos el acompañamiento de nuestros intendentes y ni hablar que a la hora de pedir que la provincia nos acompañe o que nación nos acompañe en este proyecto, tener una carta abal firmada por once intendentes es un documento super valido, de hecho, logramos el acompañamiento de la provincia porque era la voluntad política de ocho intendentes de Chubut. Con ese documento empezamos a tener reuniones bastante seguidas donde, bueno por ahí como te comentaban los chicos allá, nosotros tomamos un poco la posta desde Esquel porque otra de las cosas que pasan en este tipo de proyectos colaborativos donde hay varias partes involucradas, es que si alguien no toma la posta y realiza el trabajo de día a día que es necesario, las cosas se empiezan a dormir en los cajones porque cada uno de nosotros en su día a día tiene muchas responsabilidades, muchas cosas que por ahí te van sacando del trabajo más a largo plazo y estas resolviendo de inmediato entonces se empieza a perder, no por mala voluntad o porque no se quiera actualizar, simplemente el día a día te va distraiendo y te va comiendo. Lo que nosotros propusimos en ese momento es, conociendo esta realidad y detectando esta necesidad, dijimos buen, quien se va a poner al hombro el proyecto, nosotros nos vamos a encargar de que este proyecto pueda seguir avanzando con el consentimiento de todos ustedes por supuesto porque necesitamos que todos los funcionarios que participaban nos dieran el permiso por así decirlo para nosotros manejarnos libremente en lo que era el desarrollo del proyecto, entonces puse parte de mi equipo de trabajo a dedicarse exclusivamente al corredor de los andes y empezamos a mantener reuniones bastante seguidas, empezar a tomar nota y darle un poco de contenido a lo que iba a ser el proyecto en si, por ahí lo más difícil era ponernos de acuerdo en lo que era el contenido propiamente dicho que nosotros queríamos potenciar de cada una

de las localidades, porque una de las primicias que se veía con el corredor de los andes era vender lo único irreplicable que era lo que tenía cada una de las localidades porque somos todas similares, todas tenemos montañas, todas tenemos bosques, todas tenemos lagos, todas tenemos kayak, todas tenemos productos similares, entonces la idea o lo ideal era buscar lo único irreplicable que cada una de las localidades tenía, entonces un poco abrir la cabeza de los funcionarios de las distintas localidades para sacarlos de lo tradicional, para sacarle a Maitén que no hable solo de la trochita, que busque otra cosa por ejemplo, o a Cholila, así con todas las localidades, que dejen de vender el kayak en el lago tal, que dejen de vender el camping en tal zona, vamos a vender cosas que sean nuevas, que sean únicas, que sean irrepetibles y que nos identifique como destino, es el único trabajo bastante importante que cada localidad lo tenía que hacer hacia adentro y después comunicarlo para después nosotros poder armar el proyecto. Otras de las necesidades que surge es la de tener dinero, nosotros queríamos conformar este corredor para después poder promocionar esos productos y esos contenidos, y para promocionarlo obviamente necesitábamos dinero y nos encontramos en una situación donde habían destinos más avanzados que otros y destinos con mayor presupuesto que otros, por ejemplo Esquel tiene un ente mixto de promoción turística que es uno de los entes más antiguos del país, uno de los primeros destinos en tener un ente mixto de turismo, después podemos hablar de porque otros crecieron más que el de Esquel, pero en el formato de decidir la promoción turística en conjunto con el sector privado Esquel fue pionera, Lago Puelo estaba recién conformando su ente, las otras localidades directamente no lo tenían y el fondo para promoción era un fondo municipal, muy escaso que lo utilizaba para hacer algún que otro folleto, algún que otro mapa y una o dos salidas por ahí al año a alguna feria específica, entonces equiparar todo eso y que todos podamos promocionar por igual nuestro producto, necesitábamos un dinero extra ajeno al presupuesto de cada uno, porque una de las cosas que se había hablado al principio es que bueno, que cada municipio ponga un fondo común y conformar un ente de promoción turística del corredor de los andes, pero cuando cada uno de los funcionarios fue a pedir dinero para poner en ese ente, y quien iba a manejar ese dinero y en que se iba a usar, ahí se complicaban un poco las cosas, entonces como solución dijimos vamos a buscar plata afuera. ¿Dónde la buscamos en el CFI? Vamos a armar un proyecto, para presentar en el CFI, para que nos financien una campaña de promoción, que lo financien en desarrollo de material de promoción sobre todo con lo que tiene que ver con lo

digital, con lo online más que hacer un folleto, poder hacer un sitio web, poder hacer una aplicación y de más. Entonces empezamos a escribir ese proyecto, lo escribió Esquel, con la colaboración de cada uno de los municipios, íbamos consultando y escribimos el proyecto.

--Entrevistador: Ese proyecto, si lo tenés. ¿Me lo podés enviar?

-Mariano Riquelme: Si, justo hoy me lo pasaron asique te lo mando por WhatsApp.

--Entrevistador: Dale gracias.

-Mariano Riquelme: Una de las cosas que surge después es el tema de las jurisdicciones, no solamente éramos 11, sino que también había 2 provincias y el CFI funciona a través de las provincias, se pide dinero al CFI y lo tiene que habilitar la provincia. Entonces dijimos bueno, como somos de Chubut y tenemos a Río Negro, no podemos pedirle al CFI de Chubut que financie todo el proyecto porque nos van a decir que hay dos localidades que no pertenecen a mi provincia y yo no lo puedo financiar. Río Negro estaba en la misma, eran solamente 2, no iban a poder, entonces en espejo presentamos los mismos proyectos, cada provincia recibió una copia para poder financiar el proyecto en general, le pedimos al CFI de Chubut y al CFI de Río Negro. Escribimos el proyecto, lo pusimos en común y trabajamos mucho en la puesta en común y la corrección, ya con el documento elaborado con todas las formalidades que pedían, nos reunimos varias veces, lo leímos entre todos y entre todos fuimos haciendo las correcciones necesarias porque acá lo importante era no herir ninguna susceptibilidad y que todos puedan aportar y sentirse parte del proyecto, porque lo importante para que pueda sobrevivir en el tiempo y se pueda mantener es que cada uno de los participantes se sienta parte y lo sienta propio y que sienta que estaba trabajando y aportando a ese proyecto, porque si no después, vos vas a una reunión de gabinetes y no defender ese proyecto y no se te hace una nota en un medio y no hablas del proyecto o lo menosprecias, todo se empieza a caer, teníamos que mantener a todos con el mismo entusiasmo y todos defendiendo y hablando sobre el proyecto, asique le dedicamos bastante tiempo a esto de reunirnos, leer, repasar, compartir los temas, otra cuestión que surge era que el CFI financiaba el proyecto pero ya para ejecutarlo, o sea, teníamos que conseguir un proveedor que iba a ser el que se iba a encargar de llevar a cabo toda las etapas, las fases del proyecto, y el CFI no baja el dinero directamente a los municipios, sino que directamente se lo baja a esa empresa o proveedor que es el que se va a hacer cargo, cuando estuvimos en 2018 en la FIT, y estábamos hablando y trabajando, y

dándole un poco de contenido, a esto que veníamos trabajando desde antes, nos encontramos que en Chile había un proyecto similar de integración pero 100% privada, se llamaba la ruta de las aguas, eran, no recuerdo, si 8 o 9 Lodge de pesca que estaban en la región patagónica sur de Chile que se habían reunido los dueños de los Lodge a pensar cómo podían potenciar su trabajo, entonces crearon una especie de corredor donde la idea era vender el circuito de Lodge, conectado con distintos medios de transporte y haciendo distintas experiencias, y ellos trabajaron ese proyecto con un proveedor de Bariloche, lo conocimos en esa feria y nos invitaron a la presentación. Fuimos todos los miembros de lo que después sería el corredor de los andes a ver la presentación de rutas de las aguas y era ni más ni menos que la venta de un producto a periodistas, operadores, proveedores de servicios que nos habían invitado a una presentación en un bar en Buenos Aires. Vimos esa presentación, vimos los mapas, los productos, como ellos vendían el producto de rutas de las aguas a los proveedores y nos gustó mucho ese trabajo. Lo invitamos Nahuel Alonzo de la empresa life a que se reúna con nosotros y que nos contagie de alguna manera de ese entusiasmo que teníamos del proyecto de ruta de las aguas, le contamos a Roberto, se entusiasmó, y bueno, empezó como a arengar el también y a darle contenido más fabuloso y más inspirador para inspirarnos primero nosotros, cuando llegamos a este punto, de que teníamos que conseguir un proveedor, lo que dijimos bueno, que cada localidad pueda proponer un proveedor y nosotros acá en Esquel trabajábamos con distintos proveedores, teníamos nuestra propia agencia de prensa, agencia de diseño, distintos proveedores con los que habíamos trabajado distintas cosas que tranquilamente los podíamos poner a disposición para que sean ellos quienes decidan, hagan el trabajo. Esquel y Lago Puelo por ahí eran los más avanzados en esta cuestión y que tenían, y Bolsón también tenía desarrollador de web, tenía desarrolladores de contenido, pero al final entre todos medio que decidimos que esta empresa iba a ser la iba a hacer todo el trabajo, porque un poco los tiempos nos corrían, nosotros queríamos durante ese año poder unir todo el trabajo. Definimos los proveedores, terminamos el proyecto y lo presentamos, lo presentamos al CFI. Al año siguiente en la FIT del año siguiente pudimos presentar ya el producto corredor de los andes con contenido, un video institucional, mas o menos el desarrollo del producto, lo presentamos a prensa invitada, a operadores turísticos asique fue un año arduo de trabajo para poder cumplir con las formalidades del CFI y presentar el proyecto, que en 2019 presentamos el proyecto. De ahí en adelante, ya la

empresa empezó en distintas atapas a desarrollar todo el trabajo que era generar contenido, generar guiones, mapas para operadores, mapas para hacer viajes de prensa, manuales instructivos y de mas que eso por ahí te lo pueden facilitar los colegas si lo tienen a mano.

--Entrevistador: Si Nahuel me va a recibir la semana próxima por suerte.

-Mariano Riquelme: En definitiva bueno, entre medio, tuvimos elecciones y la gran mayoría de los funcionarios que estaban en el corredor de los andes se fueron asique quede yo como el único que estuvo desde la parte pública desde el principio y quedo Sofia en Bolsón que fue también la que estuvo desde los primeros comienzos, después Cristal se fue, los otros directores del sector también se fueron, desde la aparte pública quedamos nosotros dos y tuvimos que un poco comentarle a los nuevos todo este trabajo que habíamos hecho, mostrarles todo lo que se había trabajado para que también lo compren y lo puedan continuar. Por suerte dio frutos y también ahí es importante la participación que tubo el sector privado en todo el proyecto porque nosotros funcionarios, vamos pasando, se nos termina ,por distintas razones, se nos van terminando los tiempos y nos vamos y los trabajos quedan ahí, es importante que alguien del sector privado, esté en conocimiento, halla participado, maneje los detalles del proyecto para que cuando entre un nuevo funcionario se puedan reunir y decir, mira a nosotros como sector privado nos interesa que sigas trabajando en este tema. Eso sucedió y por suerte mantienen las reuniones, mantienen el trabajo, no sé bien en que estarán, en que habrán avanzado y en que no, pero por lo menos en algunos momentos veo que publican algo sobre el corredor de los andes y lo veo a todos juntos.

--Entrevistador: Yo de referentes del sector privado la tengo a Lilia Kincella como expresidente de cámara de turismo de Esquel y bueno, a Miguel Sosa como antes vicepresidente de la cámara de turismo de Chubut. Además de ellos como referentes privados. ¿Sabes de alguien más?

-Mariano Riquelme: Y después si iban participando en Bolsón los chicos de la cámara de prestadores turísticos, no recuerdo los nombres, pero si participaban, le podés preguntar a Cristal, ellos también...

--Entrevistador: Participaban de las reuniones digamos.

-Mariano Riquelme: Si.

--Entrevistador: Bien. Y previamente vos me decías que el proyecto por varias razones no progresaba. Esas razones, ¿Cuáles son? Te digo porque consulto esto, porque parte de un trabajo es identificar problemáticas para poder de alguna manera corregirlas en un mejor modelo.

-Mariano Riquelme: El problema principal es este de cuando son tantos los sectores involucrados y tan diversos tiene que haber una persona o un equipo de trabajo que se dedique pura y exclusivamente a este proyecto y que lo pueda seguir y que lo valla poniendo en línea, en la agenda el proyecto, porque sino empiezan a pasar las cosas, vamos a Bolsón, hacemos una reunión, nos sacamos una foto, llegamos a un par de conclusiones y después yo vuelvo a Esquel y tengo un montón de quilombos acá en Esquel, s eme pasa, lo mismo, no sé por ahí, hay que hacer algo, mandar información, mandar contenido, quedamos todos de acuerdo, la semana que viene lo vamos a mandar, lo vamos a completar, y si no hay alguien que esté siguiendo el paso y te lo esté reclamando, "che te faltó tal cosa, te faltó tal otra", es muy difícil cumplirlo porque la verdad que la dinámica en un municipio es muy cambiante y por ahí vos tenés una mañana con varias cosas programadas y llegaste y tuviste algún inconveniente o surgió otra cosa y ya todo lo que habías programado ese día lo cambias para otro día, lo pierdes, lo postergas y ese es uno de los principales inconvenientes. De alguna manera hay que gerenciar el proyecto tienen que ser alguien, lo ideal para mi sería una especie de gerente que tenga también un poco de libertad para gestionar, para trabajar y para avanzar en ciertas cuestiones, si hay que enviar una nota para pedir aportes que lo pueda hacer, si hay que participar en una reunión que lo pueda hacer en nombre de los demás, porque poner de acuerdo y coordinar 11 agendas es complicado.

--Entrevistador: Sí. Puede ser que esté encaminándose o al menos eso es lo que me venían diciendo de llevar a este corredor a la creación de un ente mixto-autártico que corregiría este problema de la falta de tener un gerente como me decís vos o lo que podría ser un director de una mesa directiva que dirija ese ente mixto para no tener ese problema, el mismo problema que me planteas vos también me lo planteaba Ana Sol Herrera de El Maitén que me decía que ellos venían de la reunión con tareas para hacer del corredor, sumadas a las que ya tenían del propio municipio y ya era un montón y eso retrasaba mucho las cosas y las entregas y de más. Un ente, ¿Vos crees que podría corregir ese inconveniente?

-Mariano Riquelme: Por un lado vas a tener esta figura de una persona responsable que va a poder tomar ciertas decisiones y que va a hacer un poco más ejecutivo el trabajo y que va a ser un poco más efectivo y por otro lado el objetivo del ente es que el ente pueda tener dinero propio para poder hacer acciones de promoción en conjunto que es lo que le falta a todos, el dinero para poder promocionar al tener un ente lo que vos tenés es el fondo disponible

para poder hacer las acciones, la plata digamos. Después de que manera se toman las decisiones ya es otra cuestión y hace a la organización interna del ente pero se puede hacer una reunión mensual o una reunión semestral para definir lineamientos de promoción para todo el semestre y que después ese mismo gerente las valla ejecutando o hacer reuniones mensuales cada dos o tres meses para ir ajustando algunas cosas pero que después el gerente tenga la libertad de ir ajustando en la marcha todo lo que puede ir surgiendo porque, como te decía, reunir las agendas y coordinar las agendas de todos es complejo, entonces primero tener plata para poder hacer acciones y después tener una figura ahí que pueda tomar decisiones y hacer mucho más dinámico el trabajo.

--Entrevistador: Bien, perfecto. Durante tu gestión las reuniones se mantenían de manera recurrente y quiero saber si todos los secretario e intendentes en las reuniones tenían el mismo peso que a la hora de tomar decisiones.

-Mariano Riquelme: Si, en realidad reuniones, nos juntábamos directamente los directores y secretarios del mismo, los intendentes se reunieron para la firma del convenio y después nos dieron un poco vía libre. Hubiese estado bueno y hubiese dado mucho más peso al trabajo de cada uno de nosotros poder hacer cada tanto alguna reunión con los intendentes para que estén un poco al tanto de como veníamos trabajando, de cómo se trabajaba en equipo y un poco mas relajado respecto a lo que se estaba gestionando porque por ahí también cuando a uno por ejemplo una de las cosas que hicimos fue registrar la marca, registramos la marca de corredor de los andes, el proceso de registro de marca es un proceso bastante complejo, hay que hacerlo a través de una agencia que se dedica a eso, hay que pagar los honorarios de esa agencia y también hay que pagar por cada uno de los tramites que se van haciendo hasta poder registrar la marca y por último pagar la marca, entonces ese trabajo por ejemplo lo hicimos Lago Puelo y Esquel, solamente Lago Puelo y Esquel. Yo convencí a mi intendente de que tenía que pagar algo para 11 municipios y Lago Puelo convenció a su intendente de que tenía que pagar algo, entonces, entre los dos municipios pagamos eso pero por que cada uno de los funcionarios, tanto de Lago Puelo como de acá en Esquel, tenían una confianza de nuestros intendentes, yo fui y le dije "che mira, tengo que pagar acá" y no hubo ningún problema, ahora no se si hubiese sido la misma situación con otro intendente porque justamente no están al tanto de como viene la mano y como se va manejando las decisiones. Ahí lo que hicimos fue un registro de marca a nombre de Lago Puelo y de Esquel, pero con permiso

de uso de todas las localidades que conformaban el corredor, entonces de esa manera todos la pueden usar por más que no hayan pagado todos los municipios que componen el corredor pueden pagarlo. Otra cosa que hicimos y que también nos llevo bastante trabajo y tiempo pero que estuvo bueno, cuando enviamos el proyecto a CFI, el proyecto se envía al ministro de turismo y el ministro lo eleva al CFI, lo aprueba o no. El CFI si no está firmado por el ministro de turismo en este caso no toma el proyecto ni le da vía libre, entonces cuando el ministro se hiciera de ese proyecto no tuviera ninguna excusa para no financiarlo, lo que hicimos es que lo firmen todos los intendentes, para eso hicimos una agenda, nos comunicamos con los secretarios de turismo de cada una de las localidades y dijimos bueno, queremos reunirnos con tu intendente y fue Esquel a cada una de las localidades con el proyecto en la mano, lo vimos junto con el intendente, lo repasamos, le comentamos todo el trabajo que habíamos hecho, obviamente acompañado de la persona de turismo de cada una de las localidades y en ese momento nos firmaron cada una de las notas, entonces cuando llego a Rawson el proyecto tenía todas las firmas, para poder conseguir esas firmas tuvimos que hacer distintos trabajos de ir, presentarle el trabajo, mostrándonos juntos trabajando, que bueno eso también llevo bastante tiempo pero bueno por suerte nos recibieron todos muy bien y pudimos charlar bien con todos y eso lo hicimos nosotros en Esquel y si no había un referente que se hacia cargo de eso no se iba a poder lograr porque enviar el proyecto a cada una de las localidades, que cada uno de los funcionarios logre reunirse con los intendentes, hay veces en un municipio donde le dan mas bola al turismo y otros que tienen un secretario de turismo porque está el área entonces no sabíamos si cada uno de los que trabajamos en turismo íbamos a lograr convencer a nuestros propios intendentes entonces la manera que encontramos de poder hacerlo fue esta, Esquel yendo a presentar el proyecto.

--Entrevistador: Siempre es necesario una figura de liderazgo en todos los grupos, en este caso fue la tuya. Bueno muchísimas gracias por toda esta información, ahí me llevo un archivo.

-Mariano Riquelme: Ahí te mande el proyecto de CFI, creo que es el final, creo que es el proyecto final.

--Entrevistador: Perfecto.

-Mariano Riquelme: Si creo que fue eso, tiene el monto y todo.

--Entrevistador: Bueno te agradezco muchísimo por el tiempo.

-Mariano Riquelme: Bueno, gracias a vos, cualquier cosa que necesites me avisas, no hay ningún problema, yo si te puedo conseguir algo te lo consigo.

Miguel Sosa tiene que tener el acta de conformación bastante a mano, si se lo pedís capas que te lo reenvía por WhatsApp rápidamente.

--Entrevistador: ¿El acta de?

-Mariano Riquelme: De conformación del corredor, la que firmaron todos los intendentes.

--Entrevistador: Bien. Bueno se la voy a volver a pedir porque creo que me la iba a mandar, pero creo que está con, bueno yo justo el día que lo fui a ver se le había roto el generador de la hostería y de maviska entonces tenía 13 kilos de helado, estaba medio con la cabeza en otro lado. Muchísimas gracias de nuevo.

-Mariano Riquelme: Dale buenismo, gracias.

17. Ex presidente de la Cámara de turismo de Esquel: Lilia Kinsella

(Saludación inicial)

-Entrevistador: Hola, ¿cómo estás? Un gusto conocerte... Te comento yo estoy haciendo la tesis sobre el corredor de los Andes y más o menos estoy tratando entrevistar a los que estuvieron y formaron parte de la conformación y más también a las que están actualmente gestionando la administración de este corredor. En tu caso, me habló Mariano Riquelme, ayer estaba hablando con él con una entrevista y me nombró la participación del sector privado algo que a mí me parece muy importante y muy interesante también, y cuando le pregunté qué referentes podría entrevistar, te nombró a vos. Quería saber, desde qué momento vos formaste parte de esta gestión de esta conformación, si estuviste presente en las reuniones, ¿cuál fue tu rol?

-Lilia Kinsella: En realidad, por ahí no pude participar de todas las reuniones, pero, así como hace 20 años nosotros armamos nuestra filial, no como de Esquel o de Trevelin (la filial hotelera gastronómica) tomando un trabajo que se había hecho de comarca Los Alerces, me pareció que este corredor era superador porque unía once municipios que se sentaban en una mesa de trabajo a generar este nuevo producto que era el corredor de los Andes. Bueno, obviamente en todo corredor se necesita el acuerdo político público-privado para llegar a tener realmente conformado el corredor. La verdad fue un logro que once municipios estuvieran de acuerdo que pudiéramos ofrecer porque indudablemente la demanda es un valor para que nos visiten porque permite recorrer todo este corredor y con distintas ofertas y productos turísticos, ¿no? y sobre todo tenemos la unión de dos provincias.

-Entrevistador: Claro... Eso es lo que a mí me llamó la atención de este corredor y es por eso que lo elegí. Es el primer corredor que surge como primer destino asociativo bi-provincial, como si no fuera suficiente que sean once municipios de distintos colores políticos, también es una gestión que tuvo que luchar contra la burocracia de dos provincias distintas.

-Lilia Kinsella: Si, se ha llegado a entender que Esquel solo y Trevelin solo no, sino que cuando uno habla de la cordillera tiene que hablar de estos dos municipios que nos separa 20 km y que la demanda si hay productos en otro lado, como por ejemplo, este cambio climático que hemos tenido donde la nieve demora en llegar, permite, porque se generaron y ya se trabajaron no solamente dentro del espacio rural con ofertas sino también la localidad de Sierra Colorada que si tiene nieve, no para esquiar, pero sí para que disfruten los chicos con los trineos y la demanda que ha venido, se aloja en Esquel pero en realidad disfruta de todas estas localidades que le ofrecen otro tipo de oferta. Otro ejemplo dentro del corredor de los Andes, el laberinto en El Hoyo...

-Entrevistador: Claro, ¿Usted estaba, en ese entonces, en representación del sector privado turístico de Esquel no? o de Esquel y Trevelin?

-Lilia Kinsella: Comarca los Alerces, ósea, incluye Esquel, Trevelin, el Parque Nacional los Alerces, Teca, Corcovado, Cholila. Esta comarca los alerces se generó en el año 80, yo era directora de un instituto terciario y cuando se habló de una planificación estratégica se convocó, no solamente al sector turístico, ¿sino en el caso mío que yo era directora de un instituto superior de formación docente para que entre todos generemos esta comarca, donde le ofrezcamos al turista una variedad de oferta turística y no solamente una localidad no? y bueno, luego con el correr de los años apareció el corredor de los Andes que, así como se habla de la ruta 40, el corredor de los Andes también es una oferta que el turista va a disfrutar con distintos espacios.

-Entrevistador: Se podría decir que la Comarca los Alerces vendría a ser una unión de localidades, similar a lo que es el corredor, pero un poquito más chico ¿no?

-Lilia Kinsella: Si, si porque... nosotros obviamente que nuestra entidad nuclea el hotelería y la gastronomía, pero de todas estas localidades, cosa que haya un circuito y no sea puntualmente... por ahí cuando en el año 99 la fundamos nos parecía superador que sea "Comarca los Alerces" e incluya toda esta región y no "Asociación hotelera gastronómica de Esquel".

-Entrevistador: Se podría decir que el sector privado de la Comarca los Alerces ¿está bien conformado? ¿Es incipiente? ¿Cómo se maneja el privado? ¿Tienen poder de decisión? ¿Alguna mesa de toma de decisiones mixta?

-Lilia Kinsella: Si, integramos el ente mixto de turismo. Tenemos un representante en Esquel y en Trevelin, o sea que en los entes mixtos hay un representante. Y ahora, a través de este Corredor de los Andes, indudablemente no hay que pensarlo, hay que estar y participar porque realmente es un adelanto hacia el desarrollo turístico de toda la zona.

-Entrevistador: Sí totalmente... y en las reuniones del corredor de los Andes ¿Usted formó parte en todas estas reuniones?, o solo la llamaban para alguna y para algunas no?

-Lilia Kinsella: No, no, como nosotros tenemos reuniones a nivel nacional y por ahí se superponían, ¿después nos pasaban la información no?

-Entrevistador: ¿Claro, a mí lo que me interesa saber es si ellos tenían en cuenta al sector privado en todo momento o si solamente los llaman para casos particulares de toma de decisiones?

-Lilia Kinsella: No, no, en el Corredor de los Andes siempre estuvo sentada la parte privada y pública. ¿Vos le hiciste una entrevista a Miguel Sosa de Lago Puelo?

-Entrevistador:: Si, si hable con Miguel Sosa, él también me habló de usted...y me hablaba también de Mariano y un montón de personas, todavía me quedan varios por entrevistar, tanto como secretarios y directores actuales de los once municipios como algunos otros referentes que por ahí no están hoy día en los puestos de secretario o director pero que estuvieron en un momento , como por ejemplo Mariano, que él ya no es el secretario de turismo de Esquel pero que tiene todo ese bagaje de información que a mí me sirve un montón. Bueno... te quería consultar ¿actualmente sigue conformando partes de las reuniones?

-Lilia Kinsella: Últimamente no... supongo que estos años, o sea, creo que no se hicieron reuniones... por ahí sí tenemos reuniones virtuales de la cámara de turismo de Chubut, pero el lunes y martes de la semana que viene tenemos. Pero puntualmente del Corredor de los Andes no se han hecho reuniones, por lo menos en las que yo he participado últimamente pero tiene que ver con toda esta situación nueva que estamos viviendo de la pandemia.

-Entrevistador: Tengo entendido que la última reunión no fue hace mucho, pero fue de manera virtual, fue por zoom. La última presencial fue en El Bolsón y después de esa se hizo una por zoom.

-Lilia Kinsella: Si, lo que pasa que acá, así como vos me escuchas hoy bien, ayer, por ejemplo, porque yo integro el consejo consultivo del Banco Nación con la entidad, ayer directamente era imposible que ellos me escucharan bien y que yo los escuchara a ellos. A veces está esta interferencia que hace que las cosas no salgan y no se pueda participar más activamente.

-Entrevistador: Claro si, totalmente. Bueno -Lilia Kinsella te agradezco tu información, tu tiempo... a mí me interesaba mucho saber esto, saber si se lo tenía en cuenta al privado, si solamente era para algunas acciones y para otras no, si estuvieron desde el inicio, si están actualmente... Porque en otros ejemplos similares ha pasado de que se lo tuvo en cuenta al sector privado o a los locales en los inicios y en el proceso de conformación, pero ya cuando arrancó el proyecto ya dejaron de darle participación, de darles un lugar y un espacio. Por eso me interesaba saber si actualmente siguen participando.

-Lilia Kinsella: Yo creo que es una ida y vuelta, yo soy una convencida que hay que estar, hay que marcar la presencia y no esperar que por ahí que lo llamen, ¿si no estar porque sin el privado el corredor que es? un texto escrito...

-Entrevistador: Y además al pasar los gobiernos toda esa información se va corriendo, tal vez el nuevo que ingresa no tiene la misma intención o no le da el mismo énfasis a este corredor, y es el privado el que tiene que seguir y asegurarse de que sigan cumpliendo estas políticas. Y que sean sostenibles en el tiempo, que no se pierdan con los cambios de gobierno. Bueno -Lilia Kinsella... ¿Alguna otra cosa que me quieras comentar y me pueda llegar a servir?

-Lilia Kinsella: Esto de que realmente todo aquello que sea... seguir pensando que cosas puede desarrollar más nuestro destino y además no importa si somos amigos acá hay que sentarse en la mesa de trabajo y tratar, entre todos y juntos, construir esto que es tan valioso como propuestas nuevas y luego ir recabando en la demanda, las opiniones como para ver que corregir o que no. Realmente creo que es una iniciativa que tenemos que seguir sosteniendo, no esperando solamente el público sino el privado tiene que seguir en el camino.

-Entrevistador: Exactamente... Totalmente. El privado tiene que seguir para que esto siga avanzando y que no se estanque. Gracias -Lilia Kinsella por tu tiempo, te mando un saludo enorme.

-Lilia Kinsella: ¡No por favor, cualquier cosa a disposición! Chau, buenas tardes.

