

XXXIV Encuentro Arquisur.  
XIX Congreso: "CIUDADES VULNERABLES. Proyecto o incertidumbre"

La Plata 16, 17 y 18 de septiembre.  
Facultad de Arquitectura y Urbanismo – Universidad Nacional de La Plata

EJE: Investigación  
Área 4 – CIUDAD, TERRITORIO Y PAISAJE. GESTIÓN

## **DIRECTRICES DE GESTIÓN TURÍSTICA DE MUNICIPIOS. APLICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO JACHAL, PROVINCIA DE SAN JUAN**

**Mg.Arq. Vega, Silvia S.** <sup>(1)</sup>,  
**Lic. Márquez, María de la Mercedes,**  
**Mter.Lic. Silvia Olivera**  
**Esp. DI.Graciela Laplagne,**  
**DG. Sandra Pereyra**

Instituto Regional de Planeamiento y Hábitat (IRPHA). Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño.  
Instituto de Investigaciones Socioeconómicas (IISE).Facultad de Ciencias Sociales. UNSJ  
San Juan. Argentina. Meglioli e Ignacio de la Roza. Rivadavia. [www.faud.unsj.edu.ar](http://www.faud.unsj.edu.ar)  
0264-4232395.

<sup>(1)</sup> [ssvega60@yahoo.com.ar](mailto:ssvega60@yahoo.com.ar)

### **RESUMEN**

La presente ponencia desarrolla teóricamente una de las Directrices de Gestión Turística de Municipios, referida al "Liderazgo del Organismo Local Turismo en el Destino". Y la observa de modo empírico en la gestión del Municipio del Departamento de Jáchal de la provincia de San Juan, en base a información obtenida, a partir de entrevistas realizadas a actores vinculados a la actividad turística, en el Proyecto de investigación "MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO JÁCHAL. SAN JUAN", que se desarrolla conjuntamente entre el Instituto Regional de Planificación del Hábitat (IRPHA) de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño y el Instituto de Investigación Socioeconómicas (IISE) de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan.

Dicho Proyecto ha propuesto elaborar un modelo de gestión a ser aplicado en el municipio de Jáchal, orientado a promocionar el Turismo. El impulso a las actividades vinculadas con dicho sector turístico es una de las estrategias productivas enmarcadas en el desarrollo local ya que promueve, el desarrollo de comunidades locales y regionales, protege la identidad, el patrimonio natural –cultural y favorece el empleo de sus habitantes.

**PALABRAS CLAVE: GESTIÓN-LIDERAZGO-TURISMO-MODELO-DESARROLLO**

# 1. INTRODUCCIÓN

La presente ponencia desarrolla teóricamente una de las Directrices de Gestión Turística de Municipios, referida al “Liderazgo del Organismo Local Turismo en el Destino” y la observa de modo empírico en la gestión del Municipio del Departamento de Jáchal de la provincia de San Juan, en base a información obtenida, a partir de entrevistas realizadas a actores vinculados a la actividad turística. Este proceso se enmarca en un Proyecto de investigación “**MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL PARA EL DEPARTAMENTO JÁCHAL**”, que se desarrolla conjuntamente entre el Instituto de Investigación Socioeconómicas (IISE) de la Facultad de

Ciencias Sociales y el Instituto Regional de Planificación del Hábitat (IRPHA) de la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño.

Jáchal es un departamento que se encuentra a 156 km. de la Ciudad Capital, este territorio constituye uno de los oasis rurales de la provincia de San Juan. Durante el proceso de investigación surge como inquietud, a partir de entrevistas realizadas al Intendente Municipal y a informantes claves, re-direccionar el objetivo principal, enfatizando la co-construcción del modelo hacia el área de Turismo, ante el cambio sustancial que se produjo con la inauguración de la Ruta 150 (Octubre 2014) como parte del Corredor Bioceánico que conecta Brasil – Argentina- Chile.



Figura 1: Corredor Bioceánico

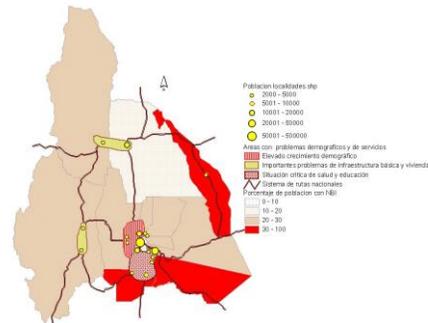


Fig. 2. Oasis de la provincia de San Juan

Este nuevo escenario favorecerá la inserción con los mercados del Pacífico con la posibilidad de lograr el desarrollo, no como unidad territorial departamental, sino como una micro región productiva y consolidando el Corredor de Integración Turístico: Valle Fértil, Jáchal e Iglesia, a partir de una Gestión asociativa de destinos.



Figura 3: Corredor de integración turístico

El modelo de gestión estará orientado a promocionar el Turismo. El impulso a las actividades vinculadas con el sector turístico es una de las estrategias productivas enmarcadas en el desarrollo local ya que promueve, el desarrollo de comunidades locales y regionales, protege la identidad, el patrimonio natural –cultural y favorece el empleo de sus habitantes.

## 2. DESARROLLO

A partir de mediados del 2008, con la firma de un convenio de cooperación entre la Federación Argentina de Municipios (FAM), la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) y la Secretaría de Asuntos Municipales (SAM- Ministerio del Interior) se elaboraron conjuntamente **Las Directrices de Gestión Turística de Municipios y el Manual de Aplicación**, en pos de orientar al Organismo Local de Turismo hacia una Gestión que integre el liderazgo, las relaciones con otros actores, la comunicación y la gestión de la calidad, es decir el objetivo es contribuir con la Calidad en la Gestión Pública Municipal del Turismo.

Según la Organización Mundial del Turismo “*“el municipio no es un mero contenedor de las actividades, sino productor y dinamizador, agente que desarrolla y proyecta iniciativas de interrelación entre las diferentes administraciones, los empresarios locales y los operadores externos, a la vez que representa y coordina las iniciativas con la comunidad”*.”<sup>1</sup> (2008)

**La gestión turística local**, implica definir **una política** y tareas de planificación estratégica, desarrollo y gestión integral del turismo a nivel local, con la participación de las instituciones públicas involucradas y con una gestión privada acorde a las expectativas de los turistas. De este modo se puede mejorar el tradicional de **modelo de gestión**, adaptándolo a nuevas realidades; es decir, dejar de lado sólo el papel pasivo y regulador del estado con relación al turismo.

Una **política**, es una consideración razonada de las alternativas ó discernimiento de la mejor colocación de los recursos y de la existencia de costos de oportunidad al utilizar los recursos de una manera u otra. Un ejemplo de ello podría ser que el desarrollo turístico de un destino requiriera el uso de terrenos, que podrían tener aplicaciones diversas en la agricultura, la construcción, la forestación, etc. Así pues, existen usos alternativos de los recursos disponibles para el desarrollo y en consecuencia se hace necesaria **la política**, para considerar las distintas alternativas y los beneficios que tiene el uso del suelo, que debe estar determinado a partir de un ordenamiento territorial.

Todo municipio que pretenda implementar una **política en materia turística** requerirá **una estructura organizacional** acorde a las necesidades locales y al empleo adecuado de los recursos.

Otro requerimiento es que **la organización** debe tener identificadas sus competencias y asignadas las funciones de manera clara, evitar la repetición de tareas, favorecer el más eficiente empleo de los recursos humanos, contar con herramientas que le permitan una ejecución presupuestaria eficiente y alineada a las políticas de gobierno, así como que la misma sea evaluada a la luz de los objetivos planificados.

---

<sup>1</sup> Federación Argentina de Municipios, Secretaría de Asuntos Municipales (Ministerio del Interior) y Secretaría de Turismo de la Nación “Directrices de Gestión Turística Municipal”, Editor Responsable: Secretaría de Turismo de la Nación, año 2008

Una **gestión municipal eficaz del turismo** resulta esencial para dar respuesta a la competitividad de los destinos turísticos. Esta gestión, supone tener en cuenta varias **Directrices** <sup>2</sup>(2008), enunciadas en el Documento elaborado por la Federación Argentina de Municipios, Secretaría de Asuntos Municipales (Ministerio del Interior) y Secretaría de Turismo de la Nación (2008), las que se agrupan en torno a **ocho ejes** :

- 1) Liderazgo del Organismo Local de Turismo: comprende las directrices de Gobierno Organizacional, Planificación, Normativa Turística, Fomento de Inversiones, Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis.
- 2) Las Relaciones del Organismo Local de Turismo: comprende las directrices de Gestión de las Relaciones con los Actores Públicos, Gestión de las Relaciones con los Actores Clave del Sector, Participación Ciudadana, Información de la Oferta Turística, Posicionamiento del Destino Turístico, Portal Turístico del Municipio y Centro de Información Turística .
- 3) La Comunicación del Destino: Información de la Oferta Turística, Posicionamiento del Destino Turístico, Portal Turístico del Municipio y Centro de Información Turística.
- 4) La Gestión Ambiental: Gestión Ambiental Interna del Organismo Local de Turismo y Gestión Ambiental en el Destino.
- 5) La Gestión de la Calidad: Gestión de la Calidad Interna del Organismo Local de Turismo y Gestión de la Calidad en el Destino.
- 6) La Gestión de los Recursos Humanos: Recursos Humanos del Organismo Local de Turismo y Recursos Humanos Locales para el Turismo.
- 7) La Gestión del Conocimiento del Destino: Sistema de Indicadores Turísticos y Producción de Conocimiento.
- 8) La Tecnología de Soporte a la Gestión: Plataforma de Soporte y Redes de Comunicación e Información.

A continuación se presenta el desarrollo conceptual de Directrices referidas al **Eje1- Liderazgo del Organismo Local de Turismo** en el Destino y en el último apartado se presenta la observación empírica del mismo en el Organismo Local de Turismo de Jáchal.

### **1. Gobierno Organizacional, comprende los siguientes ejes de actuación:**

**-Definición de una política turística:** Formular las Principales Directrices de gobierno, especialmente en materia de desarrollo, planificación, promoción y control de la actividad turística; hacerla pública ante las principales partes interesadas.

Se deberá tener en cuenta que el objetivo principal es el desarrollo general de la comunidad; resulta de relevancia la publicidad de la política turística, en especial ante las partes interesadas y vinculadas con la actividad.

**-Identificación de las áreas críticas de actuación:** Identificar, priorizar y revisar las áreas críticas de actuación y necesidades del destino, teniendo en cuenta el alcance de las competencias, las posibilidades de cooperación y los recursos disponibles.

**-Estructura Organizacional:** Establecer o actualizar la estructura organizacional del Organismo Local de Turismo considerando las directrices de gobierno y las necesidades prioritarias del destino.

Inicialmente es imprescindible efectuar un análisis de la organización que permita conocer sus competencias y que indique la manera en que las mismas se encuentran distribuidas.

---

<sup>2</sup> Ibid. Pag. 2

El diseño de una estructura organizativa deberá contar con los siguientes pasos: a) Análisis del entorno, b) Elección de objetivos, c) Definición de estrategias, d) Definición de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, e) Agrupación de las tareas, f) Estructura organizativa.

**-Presupuesto:** Establecer y consolidar mecanismos destinados al manejo de los recursos económicos, que permitan un empleo más eficaz y eficiente de los mismos.

La elaboración, la implementación, el seguimiento y la evaluación presupuestaria, favorecen la eficiencia, la transparencia y la capacidad de gestión del sector público y contribuyen en el proceso de toma de decisiones, permitiendo un mejor análisis del desempeño de los proyectos y una más adecuada distribución de recursos.

## **2. Planificación, comprende los siguientes ejes de actuación:**

**-El Plan Estratégico de Turismo:** Cuando en la política de un destino, se plantea como prioridad impulsar el turismo, se hace imprescindible la formulación de un **Plan Estratégico** como marco general que constituya la referencia para todas las actuaciones, con un alcance temporal extenso y que establezca las bases y estrategias de actuación futura.

Un plan de estas características requiere la participación de todos los actores comprometidos desde su inicio, debido a que en él se determina la visión respecto al desarrollo turístico que se desea alcanzar.

Además para el logro de los objetivos de la política del destino, el Municipio u Organismo Local de Turismo, debe realizar las siguientes actividades:

**-Diagnóstico del destino:** Formular un diagnóstico que contemple las tendencias e influencias globales en materia turística, así como el análisis estratégico- situacional del destino.

El análisis proporciona la información que permite conocer la situación actual y potencial de la actividad turística en el territorio, es decir la capacidad de desarrollo, las oportunidades y potencialidades, las condiciones desfavorables así como los recursos disponibles para ello. Asimismo, se deben contemplar las tendencias internacionales en materia turística y los escenarios posibles que pueden afectar el desarrollo local, tanto en el ámbito nacional como regional.

**-Planificación estratégica:** Consensuar con las partes interesadas y la comunidad local el diseño de un Plan Estratégico de Turismo y su Plan de Acciones en el cual se definirá la visión del destino, el posicionamiento deseado, así como las estrategias y sus objetivos para alcanzarlos.

Posteriormente la Implementación operativa, es decir crear una unidad técnica especializada responsable de la misma y la coordinación de los programas que conforman el Plan así como la comunicación del mismo.

Es recomendable que la estructura organizacional del Organismo Local de Turismo esté adaptada a las áreas de trabajo que surgen de las líneas estratégicas del plan.

**-Desarrollo de indicadores de resultados del Plan:** Desarrollar un sistema de seguimiento del plan, a través de indicadores específicos y contar con personal capacitado en control de gestión para medir, auditar y evaluar el cumplimiento de las metas y retroalimentar el plan.

**-La fase de implementación y seguimiento del plan:** es clave para asegurar el éxito de un destino turístico, siendo fundamental el trabajo conjunto entre actores públicos y privados, así como la formalización de una estructura de gestión para la implementación y seguimiento del plan, son condiciones esenciales para asegurar el logro de sus objetivos.

## **3. Normativa Turística y Fomento de Inversiones**

El conocimiento de las reglas que rigen la actividad, es uno de los presupuestos básicos para la evaluación de proyectos de inversión, es por ello que resulta necesario que el Organismo Local de Turismo disponga del marco normativo actualizado y aplicable a la misma, así como con su debida publicidad.

Un objetivo fundamental es el acompañamiento a las inversiones mediante el apoyo técnico a los proyectos de inversión, facilitando la implementación de éstos y orientando a los mismos a la política turística desarrollada.

En este sentido, es también relevante que el organismo genere, en conjunto con las áreas competentes, las condiciones necesarias que permitan la incorporación de capital en el sector, desarrollando acciones destinadas a su promoción.

La coordinación con otros organismos con competencias particulares, se considera fundamental en relación al **ordenamiento territorial**, la habilitación de actividades comerciales, la generación de incentivos fiscales, la preservación del medio o la conservación de los recursos naturales y culturales.

Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes actividades:

-Relevamiento y publicidad de la normativa aplicable: Identificar y dar publicidad a la normativa aplicable en materia de servicios turísticos, favoreciendo su mejor conocimiento por los prestadores.

-Fomento y asistencia técnica para inversiones: Realizar acciones destinadas a la promoción de inversiones en el sector que faciliten su radicación.

#### **4. Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis**

En las situaciones críticas, el tiempo es un bien escaso, por lo cual se necesitan lineamientos claros y precisos para una rápida actuación, o sea planificar el modo de actuar ante posibles crisis que impacten en el destino turístico.

Las crisis presentan oportunidades para incrementar la imagen del destino, para dar una nueva forma a los organismos locales de turismo y también para afrontar temas de gran importancia, a los cuales no se les asignaba su verdadera dimensión. Pero también conllevan serios riesgos, que pueden comprometer los objetivos establecidos y hasta destruir rápidamente logros alcanzados.

La experiencia de Resolución Alternativa de Conflictos frente a problemas suscitados en la prestación de servicios turísticos, permite minimizar los impactos negativos que tales circunstancias generan. Para ello, el Organismo Local de Turismo debe incorporar las siguientes directrices:

**-Plan para la gestión de crisis:** Establecer las estrategias y el plan de acción que se deberá conducir desde el Organismo Local de Turismo para las actuaciones en el destino antes, durante y después de una crisis.

**-Gestión de conflictos con turistas:** Adoptar herramientas destinadas a facilitar la resolución de los conflictos producidos entre prestadores y turistas relativos a la ejecución de los servicios.

### **3. OBSERVACIÓN EMPÍRICA DEL LIDERAZGO DEL ORGANISMO LOCAL DE TURISMO (MUNICIPIO) EN EL DEPARTAMENTO JÁCHAL.**

En el **Departamento de Jáchal**, el Organismo encargado de la Gestión Turística, es la Dirección de Turismo, creada como tal en el mes de noviembre de 2012 y dependiente de la Intendencia Municipal. A partir de aquí se divide en dos Secretarías (una de Cultura y otra de Turismo). Cabe aclarar que, antiguamente, existía una sola Dirección, la de Cultura y Turismo,

la que se encargaba del desarrollo turístico departamental. Al respecto, algunos entrevistados (actores vinculados a la actividad turística) mencionaron que esta división resultó negativa ya que los sectores de cultura y turismo se potencian y maximizan la gestión, en cambio las opiniones de actores del municipio, sostienen lo contrario, sostienen que de este modo se le da mayor distinción y conocimiento público a la gestión turística.

Respecto a la Directriz

-**Política Turística**, el Municipio de Jáchal, actualmente no cuenta con la definición explícita de una Política Turística, pero hay decisión del poder ejecutivo municipal (el Intendente) en apoyar y promover el desarrollo de la actividad turística.

-**Estructura Organizacional**: El Director de Turismo actual (el Sr. Julio César Pérez), es el máximo responsable de la Secretaría. Respecto a la estructura del organismo, la Dirección de Turismo de Jáchal carece de organigrama propio, a pesar de contar con personal asignado para las diferentes tareas. Existen los siguientes puestos: Director de turismo, equipo técnico, equipo de informantes turísticos, responsable de logística - personal y maestranza.

-**Presupuesto**: La Dirección de Turismo no cuenta con una partida presupuestaria propia para la ejecución de los Programas contemplados en la Planificación Estratégica.

-**Planificación**: Como antecedentes de planificación turística, en el año 2007, el Municipio participó del “Proyecto para la Elaboración de Planes de Mejora de la Competitividad de las Cadenas Productivas de la Provincia de San Juan. Cadena Turismo- **Subcluster Jáchal-Iglesias**”, en el marco del “Plan de Estrategia, Competitividad y Gobernanza Turística. San Juan T-2016” del PFETS (Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable) en el ámbito del MINTUR (Ministerio de Turismo de la Nación), cuyo objetivo es promover el posicionamiento de la provincia de **San Juan** como **destino turístico**, tanto a nivel nacional como internacional. Respecto a la Cadena de Turismo-**Subclúster Jáchal-Iglesia**”, en el marco mencionado, se elaboró un **Plan de Mejora Competitiva (PMC)** que abarca a todos los actores de los distintos

sectores que conforman la cadena de turismo del destino (alojamiento, alimentación, esparcimiento, atractivos turísticos, servicios complementarios, servicios de transporte, distribución y comercialización, y consumidores), identificando los posibles factores sobre los que es necesario actuar y Proyectos Estructuradores a desarrollar.

A nivel **departamental**, la Dirección de Turismo del Municipio de Jáchal diseñó, tomando como base los mencionados antecedentes, un Modelo de Desarrollo Turístico, denominado “ **Bases Estratégicas de Desarrollo Turístico Jáchal 2016**”<sup>3</sup>, cuyo **objetivo general** es fomentar el desarrollo turístico del departamento Jáchal poniendo especial énfasis en la sustentabilidad y calidad de las prestaciones turísticas.

El departamento de Jáchal se caracteriza por poseer elementos patrimoniales (materiales e inmateriales) históricos, culturales y naturales cautivadores, con capacidad de atracción; una oferta de alojamiento en crecimiento y dos rutas nacionales, la N° 40 y N° 150. Ésta última es parte del Corredor bioceánico que une Porto Alegre (Brasil) con Coquimbo (Chile) y de particular significación para el incremento futuro de visitantes y dinamizador de la economía local, al proveer de bienes y servicios al transporte de carga de producción y personas.

En base a dichos aspectos se plantean como **objetivos específicos** del Modelo: organizar,

---

<sup>3</sup> Municipalidad de Jáchal-Dirección de Turismo (2013): “Bases Estratégicas de Desarrollo Turístico-Jáchal 2016”, Editor Ejido Asesores.

fortalecer y acondicionar la oferta turística existente, centrándose en los atractivos, recursos turísticos y en la oferta gastronómica y artesanal local, orientar el desarrollo turístico a “Paisajes Culturales”, “Actividades Jachallera, vinculadas con el patrimonio cultural”, promover la participación de todos los actores involucrados directa e indirectamente con la actividad turística, sensibilizar a los prestadores de servicios y a la comunidad local respecto de la importancia y beneficios del turismo para Jáchal, así como también de la calidad en turismo. Fomentar el desarrollo de inversiones vinculadas a la ampliación de la planta turística e infraestructura. Promover el desarrollo urbano-rural del departamento. Posicionar la marca del destino para que sea reconocida en el ámbito nacional. Mejorar las vías de promoción y comercialización de los productos existentes. Mejorar la competitividad del destino y contribuir al adecuado desenvolvimiento de la gestión turística pública local.

#### **-Normativa Turística.**

A nivel provincial, la actividad turística se encuentra normada por la Ley de Turismo de la Provincia de San Juan N° 3.690, en vigencia desde 1972 y anterior en su elaboración a la Ley Nacional de Turismo N° 25.997.

En la Ley Provincial N° 6.951 se declara al distrito de Mogna (en Jáchal) “Pueblo Histórico”, en el Artículo 1° de la presente norma, se encuentran comprendidos “su caserío, Campo Santo, el Molino y lugares de significación histórica, religiosa, natural y/o cultural, que en él se encuentren”.

La mencionada ley no tiene aplicación, ya que no se realizan acciones de preservación y

promoción como sitio de interés histórico, turístico y cultural, por parte de las autoridades especificadas a lo largo del documento legal.

Respecto a **Ordenanzas** del Municipio en materia turística, no se han dictaminado hasta el presente, no obstante, la Dirección de Turismo del Municipio, ha elaborado propuestas, en base al Manual de Buenas Prácticas de Municipales de Chile”, (2012- SERNATUR) en las siguientes áreas:

Conservación, Patrimonio Histórico-Cultural. Áreas Silvestres. Uso de espacios públicos, Urbanismo y paisaje. Eventos, Actividades turísticas, deportivas y recreativas. Uso eficiente de los recursos, agua y energía, Aseo y ornamentación. Tránsito y transporte. Ventas y comercio ambulantes.

#### **-Fomento y Asistencia Técnica para Inversiones:**

En la actualidad la Dirección de Turismo de Jáchal aún no ha puesto en marcha iniciativa alguna asociada al fomento y/o asistencia técnica para promover inversiones turísticas, estas se limitan al sector privado (por ej. restaurantes, camping) sin apoyo logístico del municipio, como por ej. Para la señalización requerida.

En expresiones de algunos informantes claves vinculados al turismo, tampoco el Municipio ha dado la suficiente difusión a líneas de crédito, por ejemplo del CFI, destinadas a emprendedores turísticos.

#### **-Gestión de Conflictos, Riesgos y Crisis:**

Por el momento la Dirección de Turismo de Jáchal no cuenta con mecanismos definidos para la Gestión de Crisis y Conflictos entre prestadores- municipio, prestadores- turistas, etc.

Al respecto es importante hacer alusión al conflicto actual entre el Código de Planeamiento Urbano de la Provincia cuyo criterio es solo aprobar toda construcción que reúna las condiciones de sismo-resistencia, pero por otro lado, la Ley N°6801/97 de Patrimonio Cultural y Natural de la Provincia, permite que Jáchal encuadre en esta normativa a gran parte de sus construcciones, tanto públicas como privadas que si bien son de Adobe, tienen un valor patrimonial e Histórico de gran importancia y significación para la provincia, ya que es una de las localidades que mantienen construcciones de antes del terremoto de 1944, en el que no

solo murieron más de 10.000 personas, sino que destruyó casi en su totalidad la imagen de la provincia. Un ejemplo de esta situación la constituye **Mil Ochocientos Multiespacio**, una construcción privada de esa época declarada Patrimonio Cultural, en la que actualmente funciona un restaurant-museo y que años atrás fuera cedida por sus antiguos propietarios para el funcionamiento de la Escuela Normal de Jáchal, actualmente emplazada en otro predio.

#### **4. CONCLUSIONES.**

El Organismo Local de Turismo ha trabajado en la elaboración del Modelo de Gestión Turística y en propuestas de normas turísticas (ordenanzas de preservación de recursos, diseño de circuitos turísticos, de incentivo a inversiones, etc.) dando un importante empuje inicial. Pero queda pendiente la etapa operativa de las mismas, así como el aporte de información al equipo de investigadores del IRPhA e IISE.

El Organismo Local definió la Visión de Turismo sin participación de los actores locales. Razón por la cual se ha detectado inconformidad por parte de algunos prestadores y artesanos por la

falta de apoyo logístico del Organismo de Turismo Local, por ej. Señalización en los caminos, difusión de líneas de crédito que son enviadas al municipio, por ej. de organismos internacionales.

Otro aspecto que se observa hasta el momento es que no hay una adecuada integración entre el Poder Ejecutivo Municipal, su Concejo Deliberante ni con la Secretaría de Turismo de la Provincia para desarrollar el turismo y facilitar de este modo la aplicación del Modelo de Gestión Turística en el departamento. Asimismo, la Dirección de Turismo departamental no ha articulado acciones con las direcciones de turismo de los municipios de Valle Fértil e Iglesia que conforman una de las microrregiones turísticas.

Es por ello que a modo de conclusión, es necesario lograr una gestión asociada que potencie las oportunidades que presentan estas localidades dispersas en el territorio, para contrarrestar la vulnerabilidad de ciudades que se van planificando de modo espontáneo, sin un proyecto integral que ordene y ponga en valor los recursos patrimoniales, naturales y culturales, tangibles e intangibles.

#### **5. BIBLIOGRAFÍA**

**Alburquerque, Federico (1996)** "Desarrollo Económico Local y Distribución del Progreso Técnico", ILPES, Santiago.

**Arroyo, Daniel (2003)** "Los ejes centrales del desarrollo local en Argentina" Buenos Aires.

**CEPAL (1998)** "Manual de Desarrollo Local", ILPES, Santiago.

**Echeverri, Perico R., Moscardi, Edgardo (2005)** "Construyendo el desarrollo rural sustentable en los territorios de México" Ediciones IICA. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Distrito Federal. México.

**Federación Argentina de Municipios (FAM)**, Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior, Argentina- Secretaría de Turismo de la Nación (2008): "Directrices de Gestión Turística de Municipios" Editor Responsable: Secretaría de Turismo de la Nación, Cap 1 y 2

**Manzanal, Mabel; Arzeno, Marian; Hussbaumer, Beatriz (2007)** "Territorios en Construcción. Actores, tramas y gobierno: entre la cooperación y el conflicto. Ediciones CICCUS- Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad. Argentina.

**Municipio de Jáchal-Dirección de Turismo (2013):** "Bases Estratégicas de Desarrollo Turístico-Jáchal 2016", Editor Ejido Asesores, Cap. 7

**Silva Lira, I. (2000)** "Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual", CEPAL, Santiago.

**Sepúlveda, Sergio (2002)** "Desarrollo rural sostenible" en [www.gobernabilidad.cl](http://www.gobernabilidad.cl)

**Vázquez Barquero, A. (2000)** "Desarrollo Económico Local y descentralización: Aproximación a un Marco Conceptual". Proyecto CEPAL/GTZ. Santiago.