

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS
Mención Ciencias Empresariales Orientación en Administración

TESIS DOCTORAL

**GESTIÓN DE VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES PARA LA
CREACIÓN DE VALOR AGREGADO A LOS DESTINOS
TURÍSTICOS EMERGENTES.**

EL CASO DEL VALLE CENTRAL DE CATAMARCA.

Autora: Cra. Regina Bibiana Salomón

**Director de Tesis:
Dr. Ing. Juan A. Argüello**

2016



GESTIÓN DE VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES PARA LA CREACIÓN DE VALOR AGREGADO A LOS DESTINOS TURÍSTICOS EMERGENTES. EL CASO DEL VALLE CENTRAL DE CATAMARCA. por Regina Bibiana Salomón se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Agradecimientos:

Al Ingeniero Carlos López Araóz la primera persona que compartió la Visión de las localidades gestionadas como fábricas a cielo abierto, mi anterior director de tesis.

Al Doctor Norberto García por su preocupación por mi orfandad de tutor, y vincularme con mi actual director el Doctor Juan Alberto Argüello.

Al Doctor Carlos Alberto Argüello, por su presencia permanente en todo el proceso de reelaboración de mi proyecto y tesis, desde un espacio personal y profesional, con infinitas muestras de su voluntad y capacidad para llegar a esta meta.

A la Dra. Marcela Porporato, al Dr. Marcelo Pereyra, a la Dra. Hebe Roitter por su ayuda.

A la Magister Frida Sommer, por su aporte bibliográfico sobre el caso.

A la Magister Silvana Alanis por su contribución en el armado de todas las tablas y figuras.

A María Inés Prenol y el equipo de Investigadores de la facultad de economía y administración de la Universidad Nacional de Catamarca por abrirme las puertas de ese espacio y permitirme la interacción desde mi participación en el Proyecto Federal.

Al Dr. Héctor Álvarez, Dra. Nérida Castellano, Dr. Enrique Neder, y Dr. Fernando Ferrero, por compartir sus conocimientos.

A los evaluadores de mi proyecto Doctores Miriam Rojas, Olga Andonian, Juan Felix Murra, Lic. Ramón Frediani, por su valioso aporte y devolución.

A todos mis docentes en los niveles anteriores de mi formación académica y de doctorado. En forma muy especial al Licenciado Manuel Martín.

Al profesor Claudio Martínez, corrector de los textos por su esmerada participación en mis escritos.

A Liliana Ayllón por su colaboración en el idioma inglés.

Al Dr. Emilio Ignacio Roca, por su apoyo en el esclarecimiento de mis ideas y por reforzar con su confianza en mi capacidad, mi voluntad y esmero.

Dedicatoria

A mi hija Yanina Nicola Salomón y sus hermanos, por su colaboración y confianza.

A mi mamá Regina Ayllón de Salomón, por permitirme soñar, volar y expresar siempre mi pensamiento.

Al Dr. Roberto Salomón y la Dra. Dora Bruno de Salomón por inspirar mi vida con sus valores y ejemplo.

A mis compañeros: Miriam, María Inés y Carlos por su cariño y presencia en mis reflexiones.

A mis amigos Miguel y Silvana por su incondicional asistencia y apoyo.

A todos los que de alguna manera contribuyeron a mi crecimiento espiritual y personal.

Resumen

GESTIÓN DE VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES PARA LA CREACIÓN DE VALOR AGREGADO A LOS DESTINOS TURÍSTICOS EMERGENTES.

EL CASO DEL VALLE CENTRAL DE CATAMARCA.

En este trabajo se plantea la gestión de localidades turísticas desde una perspectiva interorganizacional, que permite crear valor y aumentar el atractivo de los destinos turísticos, a partir de la incorporación de capacidades para la gestión de vínculos entre actores. Se presenta a las organizaciones que participan del turismo, como partes en los procesos de una fábrica a cielo abierto, se visualizan así los servicios prestados en un espacio geográfico para la producción de estadias. Se estudia los actores que interactúan en el Valle Central de Catamarca, en un mapa de actores centrales (MAC). Luego sus interrelaciones, por ámbito de actuación del P.E.S.T.E.L (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Se determina en la Matriz de Intervención, aquellos actores que tienen el potencial para movilizar los esfuerzos de transformación de un destino turístico en un momento dado. Se analiza la vinculación entre los recursos y los actores, sus capacidades de agregar valor y atraktividad a ese espacio geográfico. Finalmente, se propone un modelo "Interorganizacional" que incorpora dos nuevos procesos de creación de conocimiento interorganizacionales: Transmisión e Inclusión de conocimientos tácitos y explícitos entre los actores.

El aporte de esta Tesis, a la Ciencia de la Administración, consiste en un Modelo de Gestión de Vínculos Interorganizacionales (EIGEVI), para la creación de Valor Agregado a los destinos turísticos emergentes. Se incorpora a la teoría, mediante la creación de nuevos conocimientos capaces de crear competencias de gestión del destino, que contribuyen a superar el estancamiento y la falta de empleo.

El modelo EIGEVI incorpora los actores del sector informal, con conceptos de la Economía Creativa, que modera los efectos indeseados de la globalización en la cultura local al incluir actores, hoy, excluidos de la economía formal. Se los considera valiosos como capital humano, con valor agregado al sector turístico, por la atraktividad de su producción.

Las competencias nucleares de las organizaciones con mayor capacidad de influir en el VCC, la Iglesia Católica Apostólica Romana y la Universidad Nacional de Catamarca, se redefinen en términos de los recursos que disponen y esa sinergia impacta en un aumento de las competencias de gestión de las demás organizaciones que participan del sector turístico del destino que se analiza. Finalmente se expone el Modelo EIGEVI, para su análisis y posterior aplicación a otros destinos turísticos emergentes.

Palabras claves: procesos de conocimiento, interorganización, modelo de gestión, esfuerzos de transformación, destinos emergentes, atraktividad turística.

Abstract

Inter-organizational connections management to create an added value to emerging tourist destinations. Valle Central de Catamarca (VCC) Case.

This thesis outlines tourist destinations management from an inter-organizational perspective that makes it possible to create an added value and increase the attractiveness of tourist destinations based on links management among the actors involved. Organisations active in the touristic industry are managed as if they were part of an open pit factory so that all the services rendered are considered as parts of the process to produce one-day-stay in a touristic spot. Actors that interact in Valle Central de Catamarca (VCC), their interrelations and the link between resources and actors are studied. Those organizations involved that have the capacity to drive efforts to transform this spot into an emerging tourist destination are identified. A model of knowledge capable of creating managerial competencies for VCC is proposed. Said competencies are to solve the stalemate and the lack of employment VCC suffers. It is a strategic, comprehensive model to manage inter-organizational links (from Spanish, EIGEVI), that incorporates actors from the informal sector with Creative Economy concepts; that moderates undesired globalization effects on the local culture and includes actors excluded from the formal economy because they are neither considered valuable as resources nor as an added value for the touristic industry. The most important capabilities of the organizations influencing VCC, such as the Roman Catholic Apostolic Church and the National University of Catamarca are redefined in terms of their resources and said synergy impacts on the managerial competencies of the other organizations involved in VCC touristic industry.

Key words: connections management; inter-organization, management model, transformation efforts, emerging destinations, attractiveness.

Indice

CAPITULO 1: INTRODUCCION GENERAL

1.1 INTODUCCIÓN	1
1.2. TEMA DE ESTUDIO	5
1.3. PLANTEO DEL PROBLEMA	6
1.4. MARCO TEÓRICO	8
1.4.1. ASPECTOS TEÓRICOS DESDE LAS CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	8
1.4.1.1. <i>El Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999)</i> ..	8
1.4.1.2. <i>El Modelo de Capacidades Dinámicas</i>	10
1.4.1.3. <i>Modelo de Gestión de Vínculos de Johnson y Scholes</i>	12
1.4.1.4. <i>Modelo de Proceso Estratégico de Mintzberg</i>	13
1.4.1.5. <i>Modelo de Competencia y Coopetencia de Álvarez (2004)</i>	14
1.4.1.6. <i>Modelo de Evolución de los Sistemas de Planeamiento</i>	15
1.4.2. ASPECTOS TEORICOS DE LAS DISCIPLINAS DEL TURISMO.....	16
1.5. HIPOTESIS.....	21
1.6. OBJETIVOS	22
1.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22

CAPITULO 2: ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LOS ACTORES INTERVINIENTES EN LA OFERTA TURÍSTICA DEL VALLE CENTRAL DE CATAMARCA

2.1. INTRODUCCIÓN	23
2.2. METODOLOGÍA.....	25
2.2.1. UNIDADES DE ANÁLISIS.....	25
2.2.2. VARIABLES.....	26
2.2.2. 1. <i>Tipo de Organización:</i>	26
2.2.2.1.2. <i>Empresas Públicas</i>	27
2.2.2.1.3. <i>Organizaciones no gubernamentales (ONG)</i>	27
2.2.2.2. <i>Servicio Prestado</i>	27
2.2.2.3. <i>Estrategia utilizada</i>	27
2.2.2.4. <i>Cultura de Servicio</i>	28
2.2.2.5. <i>Modelo de gestión actual</i>	28
2.2.2.6. <i>Naturaleza de la organización</i>	29
2.2.2.7. <i>Planificación de los recursos: Variable independiente</i>	29
2.2.2.8. <i>Modelo de presupuesto</i>	30
2.2.2.9. <i>Modelo de control</i>	31
2.2.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, RELEVAMIENTO Y EVALUACIÓN ESTADÍSTICA	31
2.3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
2.3.1. DISTRIBUCIONES DE FRECUENCIAS Y FRECUENCIAS RELATIVAS POR TIPO DE ALOJAMIENTO EN CADA DEPARTAMENTO DEL VCC.....	35
2.4. CONCLUSIONES.....	42

Indice de Tablas

TABLA 1. PROCESOS DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTOS SEGÚN NONAKA Y TACKEUCHI (1999). 9

TABLA 2. RELACIÓN ENTRE PARADIGMA DE LA POLÍTICA Y EL PARADIGMA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN UTILIZADAS 15

TABLA 3. TIPO DE ORGANIZACIÓN SEGÚN SU NATURALEZA DEL SECTOR TURÍSTICO 32

TABLA 4. DPTO. SAN FERNANDO DEL VALLE DE CATAMARCA 36

TABLA 5. DPTO. VALLE VIEJO 36

TABLA 6. DPTO. FRAY MAMERTO ESQUIÚ 36

TABLA 7. OFERTA ACADÉMICA DE NIVEL TERCARIO Y UNIVERSITARIOS DE VCC..... 39

TABLA 8. NIVEL DESEADO DE INTERACCIÓN DE FACULTADES Y CARRERAS CON EL SECTOR TURÍSTICO 40

TABLA 9. DISTRIBUCIÓN DE ACTORES POR ÁMBITO DEL P.E.S.T.E.L 51

TABLA 10. IMPACTO DE LOS PRODUCTOS TURÍSTICOS EN EL MERCADO Y EL DESTINO 52

TABLA 11. MATRIZ DE INTRVENCIÓN DE LOS ACTORES DEL VCC 58

TABLA 12. MATRIZ DE INTERVENCION DE LOS ACTORES POR ÁMBITOS DEL P.E.S.T.E.L 63

TABLA 13. ACCESOS A LA PROV. DE CATAMARCA DESDE OTRAS PROVINCIAS ARGENTINAS Y CHILE... 75

TABLA 14. ACCESIBILIDAD POR DEPARTAMENTO DEL VCC 77

TABLA 15. ALOJAMIENTO POR DEPARTAMENTO DEL VCC 78

TABLA 16. ALOJAMIENTO DEPARTAMENTO CAPITAL EN ESTRELLAS..... 80

TABLA 17. CULTURA DE SERVICIO EN ALOJAMIENTO..... 80

TABLA 18. CONCENTRACIÓN DEL RECURSO ALOJAMIENTO DEL VCC POR DEPARTAMENTO 81

TABLA 19. ESTABLECIMIENTOS GASTRONOMICOS 82

TABLA 20. RECURSOS PERTENECIENTES A LA ICAR..... 84

TABLA 21. CRONOGRAMA DE FESTIVIDADES RELIGIOSAS DE LA PROVINCIA DE CATAMARCA 85

TABLA 22. ATRACTIVOS PARA ACTIVIDADES PARTICIPATIVAS DE SF DEL V DE CATAMARCA..... 86

TABLA 23. MUSEOS 87

TABLA 24. MONUMENTOS..... 87

TABLA 25. SALAS DE TEATRO..... 88

TABLA 26. NUEVOS ESPACIOS..... 88

TABLA 29. ATRACTIVIDAD DE LOS ESPACIOS DEL DEPARTAMENTO VALLE VIEJO 91

TABLA 30. ATRACTIVIDAD DE LOS ESPACIOS DEL DEPARTAMENTO FRAY MAMERTO ESQUIÚ..... 91

TABLA 31. ATRACTIVIDAD DE LOS ESPACIOS DEL MUNICIPIO CAPAYÁN 92

TABLA 32. ATRACTIVIDAD DE LOS ESPACIOS DEL MUNICIPIO HUILLAPIMA 92

TABLA 33. INTERROGANTES PARA DESTINOS EMERGENTES 98

TABLA 34. APLICACIÓN DEL MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI A LAS ORGANIZACIONES DEL VCC ... 102

TABLA 35. PROCESOS DE CONOCIMIENTO INTRA E INTERORGANIZACIONALES 112

Indice de Figuras

FIGURA 1 MODELO DE NONAKA Y TAKEUCHI..... 9

FIGURA 2 COMPETENCIAS NUCLARES 13

FIGURA 3: RUTAS NACIONALES Y PROVINCIALES DE LA PROVINCIA DE CATAMARCA 76

FIGURA 4 CONCENTRACIÓN DEL ALOJAMIENTO EN EL VCC 82

FIGURA 5. VALLE CENTRAL Y BALCONES DEL VALLE 90

FIGURA 6. MODELO ESTRATEGICO INTEGRAL DE GESTION DE VINCULOS INTERORGANIZACIONALES PARA LOCALIDADES TURÍSTICAS EMERGENTES..... 105

CAPÍTULO 1

Introducción General

1.1. Introducción

En este trabajo, se estudian las localidades de la Provincia de Catamarca que pertenecen a los departamentos que componen el Valle Central: Capital, Valle Viejo, Fray Mamerto Esquiú y Capayán. En el Valle Central de la Provincia de Catamarca, persisten múltiples dificultades para potenciar sus fortalezas y movilizar estrategias de tipo FO (fortaleza/oportunidad). Trabajos anteriores sobre el tema en la región que se estudia (Sommer, 2006) justifican la definición y elección del espacio denominado Valle Central, VCC, y las consecuencias de plantearlo como un destino turístico ligado a la Capital de la provincia de Catamarca por proximidad y complementación (Sommer, 2006). No obstante, el departamento Capital de la provincia constituye un caso en sí mismo, pues tiene características muy diferentes a las localidades de los demás departamentos.

El turismo es un sector que agrupa una gran diversidad de prestaciones de servicios, ya que el turismo es un “bien compuesto” (Frediani, 2009). Los niveles de pobreza y el índice de desempleo son algunos de los síntomas locales que contribuyen a frenar la incorporación de mano de obra intensiva y Valor Agregado económico a las tradiciones y culturas de la provincia de Catamarca. (Sommer, 2006).

En algunos sectores económicos, entre los que se encuentra el sector turístico de algunos departamentos de la provincia de Catamarca, existen limitaciones para el desarrollo y crecimiento (Sommer, 2006). Las dificultades mencionadas aquí impiden al Valle Central establecerse como centro turístico competitivo y padece, por otra parte, estancamiento económico y falta de empleo (Sommer, 2006).

En tal sentido, investigadores de la Universidad Nacional de Catamarca afirman lo siguiente:

- a) Existen en el Valle Central de Catamarca un conjunto de recursos turísticos que no son aprovechados en el desarrollo turístico de la región.
- b) No incorporan Valor Agregado desde lo local.

c) No tiene desarrollados sus productos turísticos (Sommer, 2006).

En la provincia de Catamarca, y en especial en el VCC, los recursos naturales favorecen una geografía del ocio por la generosidad de sus paisajes, por su fácil acceso y su clima invernal privilegiado. Esto constituye una fortaleza para los lugares de descanso y recreación. El turismo de naturaleza, religioso, cultural y de salud conforman posibles opciones acordes al espacio geográfico.

En esa provincia, la calma que se percibe en su gente, además de la diversidad del espacio natural, contribuye al descanso de los visitantes, aun frente al aumento de la inseguridad en la Argentina. Incluso la designación de un papa argentino, Francisco, al frente de la Iglesia Católica, constituye una interesante oportunidad para esta provincia que posee un patrimonio religioso fácilmente incorporable a la actividad turística.

Por otra parte, es importante destacar que Argentina tiene turismo internacional y ha desarrollado algunas capacidades para incentivarlo; oportunidad que podría ser tenida en cuenta para el sector turístico de la provincia de Catamarca. Así el VCC se puede sumar a la oferta internacional con una propuesta diferente basada en sus condiciones naturales, más el Valor Agregado de servicios turísticos profesionalizados que se constituyan en ventajas competitivas para el VCC.

En Argentina, las proyecciones a 10 años destacan al turismo como un sector generador de divisas similar en monto a todo el sector agrícola del país, y muy superior al sector industrial, con la particularidad de que su generación de Valor Agregado por unidad monetaria de venta final es muy superior a la industria y, más aún, a la producción primaria agropecuaria (Frediani, 2009).

Según ese autor el tipo de cambio vigente en el país, luego de la salida de la convertibilidad, propició un aumento del turismo receptivo nacional e internacional solo en los destinos turísticos conocidos y que ofrecen atractivos y servicios. En el año 2014, la brecha cambiaría a favor de la divisa de los EEUU acentuó las ventajas para el turismo receptivo de Argentina como destino turístico internacional y existen importantes avances para desarrollarlo en algunas provincias del país (Frediani, 2009).

A nivel mundial, se vislumbra un aumento de la demanda del sector turístico y es favorable el escenario nacional e internacional para su crecimiento, pero este hecho no se refleja en las localidades objeto de estudio de este trabajo (Frediani,

2009). Desde el inicio del proceso de globalización, con la caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, el turismo, especialmente el internacional aunque también el nacional, ha tenido un crecimiento explosivo (Frediani, 2009). En el año 2011, se estima que, por año, había 850 millones de turistas a nivel internacional, vale decir, el 12% de la población mundial, que gastaba anualmente u\$s 750.000 millones, creciendo a una tasa del 8% anual acumulativo. Se trata de despertar conciencia sobre ello para promover la creación de marcos regulatorios, con el fin de llevar al sector a ejercer buenas prácticas universalmente aceptadas y mantener estándares internacionales en la calidad del servicio e incentivar políticas públicas favorables a la promoción del desarrollo de este sector (Frediani, 2009).

Hoy el turismo es considerado el más grande y principal generador de empleo en el mundo y la actividad con mayor poder multiplicador al interior de las economías (Frediani, 2009). Además, hay importantes externalidades positivas en el intercambio de patrones culturales gracias a los flujos turísticos, y que son los beneficios sociales del turismo (Frediani, 2009).

Las tecnologías de la información, internet y las redes sociales también constituyen una oportunidad para la difusión de los productos turísticos o destinos; esta práctica se hará más y más influyente en el tiempo con el “crowdsourcing” (Dunn, 2010). Esta expresión se utiliza para designar el asesoramiento y recomendaciones pedidas a través de medios masivos, virtuales de comunicación.

A su vez, se pueden incorporar otras herramientas y nuevas tecnologías, GPS, GIS, a la gestión de los recursos naturales y al patrimonio cultural, de mucha utilidad para impulsar el crecimiento de las actividades vinculadas al espacio geográfico en cuestión. Tanto GIS (Sistemas de Información Geográfica) como GPS (Sistema de Posicionamiento Global) constituyen una oportunidad única para el desarrollo de destinos turísticos emergentes, dado que ambos se pueden contratar y comprar a partir de servidores y desarrolladores de *software* especializado, a costos razonables, con una inversión moderada e importantes beneficios en su aplicación como sistemas georeferenciados. En 2016 son importantes los avances vinculados a la información acerca de rutas y destinos en la Argentina y en la Pcia de Catamarca.¹

En este trabajo de tesis, se mantuvo la visión glocal*. Visión que adquiere relevancia frente a la globalización de la economía y a los procesos de concentración

¹ <http://www.atlas.catamarca.gov.ar>

*Glocal: pensar como global y actuar como local.

económica de las últimas décadas. A su vez, se entiende como “Patrimonio Turístico” a los recursos turísticos de que dispone un país y están constituidos por su espacio geográfico y urbano, climas, paisajes, bienes y valores culturales que son recursos cuyo empleo debe ser controlado para no correr el riesgo de su degradación.

El turismo no debe constituir una amenaza para los intereses sociales y económicos de las poblaciones de las regiones turísticas ni para el medio ambiente, ya que la sobreexplotación de la actividad turística resulta perjudicial en términos de bienestar, y puede ser depredatoria (Frediani, 2009). Consecuentemente, el desarrollo del sector turístico del VCC necesita la regulación y protección estatal de los recursos naturales y culturales. Lo expuesto precedentemente hace necesaria la realización de investigaciones, propuestas de mejoras y soluciones con particular referencia a la organización y gestión de la actividad turística.

En la primera parte de esta investigación:

- Se describen elementos y técnicas de gestión desarrollados por distintas escuelas de la administración, efectuadas por autores de reconocida trayectoria intelectual.
- Se identifican los elementos que caracterizan al Modelo Estratégico Integral de Gestión.
- Se determinan los elementos que utilizan las organizaciones consideradas para este estudio en su gestión.
- Se evalúa si existe un retraso en la implementación del modelo mencionado precedentemente en las organizaciones que componen la oferta turística del Valle Central.
- Se analiza, sobre la base del modelo denominado “Proceso Estratégico” (Mintzberg, 1993), el Modelo de Gestión de las Organizaciones del Sector Turístico del VCC. Este modelo forma parte del marco teórico utilizado para evaluar las variables que conforman la investigación desde la perspectiva histórica de la Ciencia de la Administración. El concepto de estrategia está basado en los diversos tipos de estrategias, desde la deliberada hasta la emergente (Mintzberg, 1993). Las categorizaciones de su teoría se consideraron para el análisis de la estructura, planificación, dirección y cultura de servicios en sus respectivas etapas de evolución.

Finalmente, se propone la aplicación de la teoría de las Competencias Centrales o Nucleares a partir de la gestión de vínculos (Johnson y Scholes, 2001).

Asimismo se incorpora la perspectiva interorganizacional para generar competitividad en los destinos turísticos del VC, lo que constituye el principal aporte de este trabajo. Este trabajo de tesis contribuye a crear valor para las localidades turísticas emergentes, con la utilización de las herramientas tecnológicas actuales y la generación de competencias de gestión que agregan valor a los recursos turísticos tradicionalmente usados en estudios anteriores.

La elección de este tema se fundamenta en los siguientes criterios de originalidad:

1) Del material, porque se trabaja en el escenario turístico de una región con potencial y necesidad de desarrollo.

2) La riqueza y originalidad del planteo se basa en la perspectiva interorganizacional, que propicia el desarrollo de relaciones y sinergia en la gestión de vínculos.

3) El enfoque, al proponer conectar la gestión de vínculos interorganizacionales con la creación de Valor Agregado a los productos turísticos de la región.

1.2. Tema de Estudio

La investigación permitió conocer el modelo de gestión de las relaciones entre las organizaciones que participan de este estudio, así como también determinar qué impacto tiene en la competitividad de los destinos turísticos. Del mismo modo, saber si se construyen escenarios basados en la comunicación estratégica de las misiones y responsabilidades asignadas a cada organización para el cumplimiento de objetivos comunitarios. Elucidar, además, si estas misiones responden a intereses compartidos por las organizaciones vinculadas a la actividad turística de la localidad y de la región, y si facilitan o dificultan la implementación de una estrategia de integración sectorial y/o estrategias conjuntas para la gestión de activos que no se pueden separar (Álvarez, 2004).

Se estudiaron organizaciones pertenecientes tanto al sector público como privado. Las relaciones específicas entre ellas permitieron armar una red de interrelaciones y analizarla. Esta información enriquece el análisis del planteo. La

investigación aportó también al conocimiento de los actores y su mapa de intereses que posibilita articular acciones a lo largo de la cadena de valor y sentar bases de comparación de la capacidad estratégica de gestión de las organizaciones. Se estableció, asimismo, que las estrategias conjuntas pueden contribuir a la mejora de los productos y servicios que conforman la oferta turística que la competitividad requiere. El planteo anterior responde a la teoría de Dirección Estratégica que propone crear competencias nucleares a partir de la gestión de vínculos (Johnson y Scholes, 2001).

Las actividades productivas directamente relacionadas con el sector primario han sufrido una pérdida de potencial competitividad. Por tal motivo, se considera relevante estudiar la actividad turística en los espacios naturales, lo que puede ayudar a diversificar y desarrollar las economías de zonas deprimidas. Y por otro lado, ante el incremento de la competencia en el mercado turístico, una estrategia de competitividad sostenible configura la única alternativa para que la promoción de la actividad turística contribuya a mejorar la calidad de vida de la población local conservando, al mismo tiempo, el patrimonio del territorio (Flores Ruiz, 2008).

Las unidades de análisis de las investigaciones en turismo suelen ser variadas y las investigaciones sobre competitividad (Flores Ruiz, 2008) en general y en la actividad turística en particular han tomado diversas unidades de análisis en función del enfoque seguido para el estudio. Así, entre estas perspectivas se destacan, fundamentalmente, el enfoque país, sector, territorio y empresa (Camisón, 1998). En los últimos tiempos, se menciona a los destinos como la unidad de análisis por excelencia (Flores Ruiz, 2008); de allí, el abordaje interorganizacional utilizado en este trabajo.

1.3. Planteo del Problema

El problema investigado se resume de la siguiente manera:

1. ¿De qué modo se pueden gestionar los vínculos interorganizacionales en la actividad turística para la creación estratégica de Valor Agregado a los destinos turísticos emergentes del Valle Central de Catamarca (VCC)?

El interrogante se sostiene en el supuesto de que una mayor capacidad estratégica y una mayor intensidad en la relación ínterempresarial contribuye a agregar valor a los recursos naturales en la creación de nuevos conocimientos.

El turismo como actividad requiere esfuerzos de transformación y comercialización elevados en mercados cada vez más competitivos, en la búsqueda de un mejor posicionamiento y de una imagen de marca turística (Bullón, 1998). Al hacer referencia a los esfuerzos requeridos, se incluyen: promoción e innovación permanente, fidelización de clientes, coordinación entre actores y satisfacciones múltiples a actores múltiples (Bullón, 1998).

En un sistema formado por un conjunto de organizaciones, nominalmente autónomas, el desarrollo estratégico conjunto es posible si coordinan sus actividades y comparten los recursos y los costos, más allá de las fronteras jurídicas formales de cada una de ellas; teniendo, así, una frontera común delimitada por mercado/s, por producto/s, por recursos y por competencias estratégicas que comparten u otros factores (Álvarez, 2003).

En virtud de lo expuesto, se desprenden algunos interrogantes respondidos a lo largo de la investigación:

1. ¿Cómo y con qué elementos se puede comparar modelos de gestión estratégica y desde qué propuesta teórica?
2. ¿Cómo se compone el universo de actores del sector turístico del Valle Central y cómo son las interrelaciones entre los mismos?
3. ¿Cómo están distribuidos los recursos turísticos y cómo son utilizados?
4. ¿Se puede detectar si existe un retraso en el modelo de gestión utilizado en la administración de localidades turísticas? ¿Puede mostrarse ese retraso en una línea de tiempo? ¿Qué variables utiliza?
5. ¿La implementación de un Modelo Estratégico de Gestión de Vínculos Interorganizacionales moviliza esfuerzos de transformación de las localidades turísticas?
6. ¿Cómo se espera que influyan las competencias organizacionales e interorganizacionales en el destino turístico?

Para responder los interrogantes planteados, la investigación recurrió a técnicas de investigación proporcionadas por el método científico desde un enfoque multidimensional que requiere la adecuación de las herramientas de la Teoría de la Administración al Sector Turístico. En la bibliografía internacional, se encontraron numerosos estudios acerca de la posibilidad de medición de algunos impactos deseados y no deseados en los productos y servicios turísticos (Jafari, 2005). Estos

estudios describen situaciones aplicables a distintos rubros y sectores vinculados a la actividad turística. Se menciona en este sentido también el estudio de los vacíos estratégicos (Saleh y Ryan, 1991). Lógicamente, estas preguntas requieren la elaboración de un marco teórico que brinde las herramientas para su respuesta, al mismo tiempo que facilite la elaboración de las hipótesis de trabajo correspondientes.

1.4. Marco Teórico

La elaboración de un marco teórico para esta investigación reúne a dos fuentes interdisciplinarias: a) de la Ciencias de la Administración y b) de la disciplina del Turismo (Jafari, 2005).

Resultan adecuados para esta tesis los modelos que se incluyen en este marco teórico surgidos de cada una de las disciplinas antes mencionadas. Su incorporación contribuye al estudio de la historicidad de las ciencias desde la interdisciplinariedad concordante con un enfoque relacional de la estrategia. También se destacan investigaciones vinculadas al “desempeño agregado” en empresas de servicio turístico (Evans y Sung Chon, 1989). La reciente incorporación de medidas no financieras de desempeño (Israeli, et al., 2006) basadas en el Cuadro de Mando Integral aplicado a organizaciones de servicios, es interesante como enfoque relacional.

1.4.1. Aspectos Teóricos desde las Ciencias de la Administración

Se utilizaron modelos basados en: la creación de conocimiento, capacidades y competencias de las organizaciones.

1.4.1.1. El Modelo de Creación de Conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999)

Este modelo incorpora un análisis de la manera en que se crea conocimiento en las organizaciones. Constituye un recurso intangible que influye en la cadena de valor y puede constituirse en elemento de innovación y diferenciación. La transmisión de conocimientos explícitos requiere códigos; según los autores, es un conocimiento “objetivo” que se trasmite en un lenguaje sistemático formal.

El modelo incluye aspectos determinantes, tales como que las empresas auténticamente innovadoras son aquellas que pueden modificar y ampliar el conocimiento de los individuos para crear una espiral de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento tácito es personal, específico, de cada contexto y, por lo tanto, difícil de comunicar. Normalmente, la competencia exige

ambos tipos de conocimientos combinados en cuatro procesos de creación de conocimientos.

Tabla 1 Procesos de Creación de Conocimientos según Nonaka y Takeuchi (1999).

NOMBRE DEL PROCESO	CREACIÓN DESDE CONOCIMIENTO
1. Socialización	Tácito a tácito
2. Externalización	Tácito a explícito
3. Combinación	Explícito a explícito
4. Internalización	Explícito a tácito

Fuente: (Johnson y Scholes, 2001).

La Tabla 1 vincula la procedencia y el producto de la relación entre dos tipos de conocimientos en una nueva forma de conocimiento o proceso.

Este modelo puede observarse en la siguiente figura

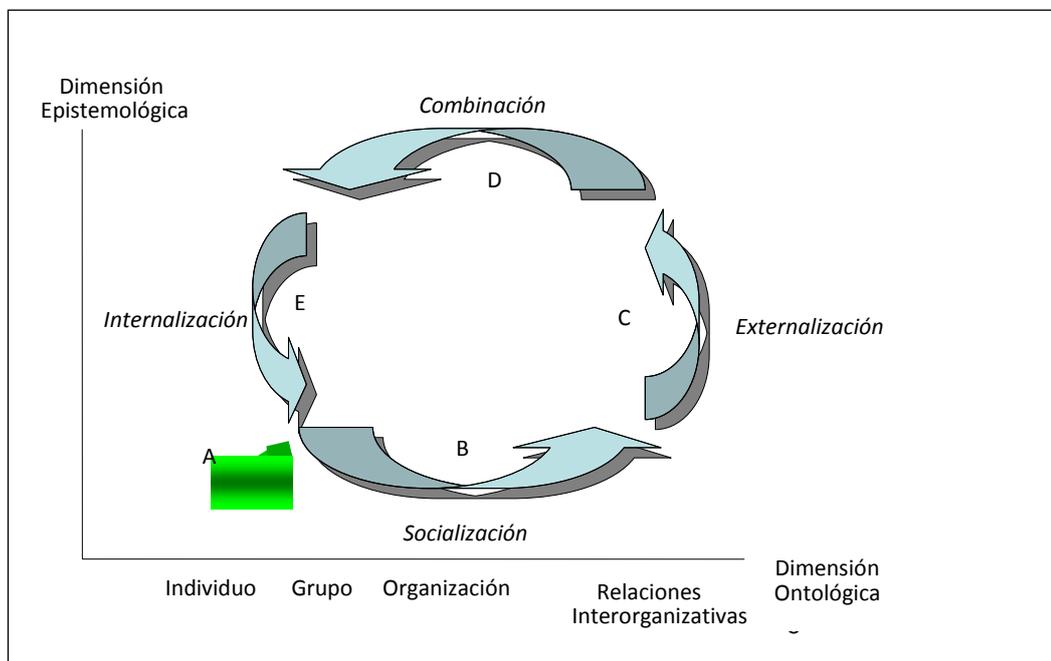


Figura 1 Modelo de Nonaka y Takeuchi

Fuente: (Johnson y Scholes, 2001).

Si se tiene en cuenta la Figura 1, los procesos de creación de conocimientos son:

- **EXTERNALIZACIÓN:** creación de modelos que articulen conocimientos tácitos en conocimientos explícitos. Conocimiento Conceptual.
- **SOCIALIZACIÓN:** comparten experiencias. Conocimiento Simpático.
- **INTERNALIZACIÓN:** proceso relacionado al aprender haciendo. Conocimiento Operativo.
- **COMBINACIÓN:** Es el proceso de sistematización de conceptos que crea un sistema de conocimientos vinculando distintos grupos de conocimientos explícitos. Conocimiento Sistemático.

Se utilizó este modelo porque influye en la explicitación estratégica del diseño de sistema propuesto para el sector turístico del VCC que, aplicado al espacio turístico, permite crear capacidades estratégicas de gestión si se utilizan todos los procesos descritos por estos autores para crear nuevas competencias organizacionales.

1.4.1.2. El Modelo de Capacidades Dinámicas

Las capacidades dinámicas son equivalentes a las competencias nucleares o competencias distintivas de las organizaciones, en la expresión de Johnson y Scholes (2001). Estos autores desarrollaron el concepto de gestión de vínculos, que se tomó como punto de partida para la incorporación de la Interorganización, en la resolución del objeto problema en el modelo propuesto para del sector turístico del VCC.

En el tratamiento de las capacidades, existen distintas versiones y autores que incorporan sus estudios para conceptualizarlas en las organizaciones. Los **recursos** son la unidad básica. Las **capacidades** son el resultado de la combinación de recursos. Las capacidades generan habilidades esenciales para conseguir una ventaja competitiva. A esta combinación se le da el nombre de **capacidades centrales o capacidades nucleares**. Son muy difíciles de replicar, ya que poseen componentes distintivos de cada organización (Teece, et al., 1997).

Según Winter (2003), una capacidad organizacional es una rutina de alto nivel que, junto con sus flujos de entrada, otorga a la dirección de la organización un conjunto de alternativas para producir resultados valiosos de un tipo particular. A su vez, define a las capacidades dinámicas como aquellas capacidades organizativas que

actúan para ampliar, modificar o crear las capacidades convencionales. En este caso los resultados esperados deben reflejarse en mayor atractividad y valor agregado al sector turístico del VCC como consecuencia de la Interorganización y mejor uso de los recursos. Para Eisenhardt y Martin (2000), las capacidades dinámicas son un conjunto de procesos específicos e identificables. En tanto que Salvato (2003) muestra que la habilidad para adquirir un conocimiento externo, integrarlo con el existente y crear nuevos conocimientos es un factor importante para la construcción de capacidades dinámicas. En el caso que se analizó, la incorporación de los conocimientos provenientes de sectores que no se consideraban incluidos en el sector turístico, determina que su inclusión puede ser una importante fuente de conocimientos, tal como lo expresa la economía creativa.

En torno a la integración del conocimiento, distintos autores consideran que es un proceso. Según Van den Bosch, et al.,(1999) surge por la combinación de conocimiento de múltiples fuentes heterogéneas. Para otros autores, como Grant (1996), la fuente principal que permite la ventaja competitiva es la integración de conocimiento especializado del personal en la organización. En esta propuesta se considera más acorde al modelo interorganizacional, la primera de las dos interpretaciones en torno a la posibilidad de integración de conocimiento en el VCC por medio de la Interorganización del sector turístico.

Otras investigaciones, como la de Lin y Chen (2006), consideran las redes formadas en los sectores industriales como otra de las fuentes fundamentales para la generación de nuevas combinaciones de conocimiento. Estos autores concluyen que la complementariedad de recursos, la orientación al mercado y compartir información influyen positivamente en la integración de conocimiento. En el VCC es de fundamental importancia considerar las fuentes de generación de conocimientos en la explicación del modelo propuesto en el capítulo cinco.

La reconfiguración del conocimiento, según Álvarez y Merino (2003), es la habilidad de la organización para adaptar los recursos y la estructura que posibilita alinearlos con la demanda del mercado. Finalmente, Karim y Mitchell (2004) completan las definiciones dadas del proceso de reconfiguración incluyendo la experimentación y la búsqueda de nuevas oportunidades organizacionales.

Los aportes teóricos de los autores mencionados, aplicados a la oferta turística del VCC, permiten relacionar la diferenciación en las prestaciones turísticas con las

capacidades de las organizaciones, y no exclusivamente con aspectos vinculados a los bienes físicos para la construcción de ventajas competitivas. Las distintas conceptualizaciones en torno a las competencias organizacionales en términos de Capacidades Dinámicas, se confrontan en el VCC para el desarrollo de nuevas competencias interorganizacionales basadas en el modelo propuesto para esta tesis.

Del análisis de las posiciones de distintos autores en torno a las capacidades dinámicas, surgió como interrogante la vinculación entre la Gestión de vínculos y otras competencias nucleares, que surgen del modelo de Johnson y Scholes, (2001).

1.4.1.3. Modelo de Gestión de Vínculos de Johnson y Scholes

Los autores Johnson y Scholes (2001) proponen la construcción de competencias nucleares y distintivas en las organizaciones al incorporar el concepto de Gestión de Vínculos como un elemento de diferenciación capaz de contribuir a la creación de una ventaja competitiva, que influye o puede influir en la cadena de valor y en la identificación de las competencias nucleares y distintivas de las organizaciones. Se corresponde con el Modelo Integral de Administración Estratégica propuesto por los autores Hill y Jones (1996).

El análisis de la cadena de valor describe las actividades de y en torno a la organización y las relaciona con un análisis de la fortaleza competitiva de la empresa. Se destaca la importancia de comprender cómo se controlan los costos y cómo se crea la riqueza en el sistema de valor; esta comprensión resulta imprescindible para valorar la capacidad estratégica de una organización.

La oportunidad de los desarrollos estratégicos también se puede determinar averiguando el grado en que la estrategia cambiará la configuración de la cadena de valor, de tal manera que mejore el valor obtenido y la posición competitiva de la organización. Las acciones estratégicas se pueden asociar con el concepto de sinergia. Esta puede surgir de muchos tipos de vínculos e interrelaciones: por ejemplo, en el mercado (explotando la marca, compartiendo tiendas o uniendo las actividades de venta o promoción), en las operaciones de la empresa (compartiendo departamentos de compra, instalaciones, mantenimiento, control de calidad, etc.) y en el desarrollo de productos o procesos (compartiendo información y conocimiento). La sinergia está relacionada con la valoración del beneficio adicional que se puede obtener cambiando la configuración de la gestión de vínculos en la cadena de valor.

El conjunto de las competencias nucleares ayuda a comprender cómo están determinadas las fortalezas y/o debilidades estratégicas de la organización y su capacidad estratégica. Dentro de las bases para construir un núcleo de competencias, nos abocaremos a la gestión de vínculos y su incidencia en las competencias nucleares de las organizaciones. En la siguiente figura se observa de qué manera expresan Johnson y Scholes la jerarquía de las bases de las competencias nucleares.

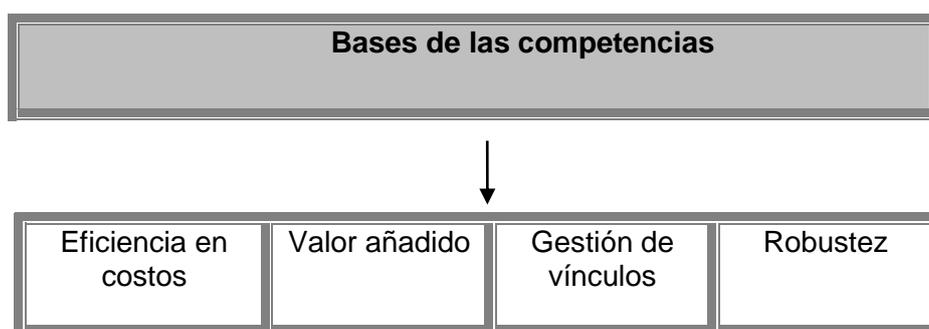


Figura 2 Competencias Nucleares

Fuente:Johnson y Scholes (2001)

Se observa que todas las bases de competencias son consideradas como pertenecientes a un mismo nivel de causalidad: Eficiencia en Costo, Valor añadido, Gestión de vínculos y Robustez. Este hecho es re-conceptualizado en el modelo objeto de esta tesis. En la propuesta, la Gestión de Vínculos se plantea como una causa de las demás bases de competencias.

1.4.1.4. Modelo de Proceso Estratégico de Mintzberg

El Modelo denominado “Proceso Estratégico de Mintzberg” (1993) incorpora contenidos teóricos desde un enfoque de historicidad como atributo de la ciencia que refleja su evolución en el tiempo. Se trata de una metodología utilizada para evidenciar la estrategia organizacional en todos sus niveles, así como las relaciones con su entorno. Algunos de sus elementos constituyen el núcleo de las comunicaciones organizacionales. Estos son: la misión, los objetivos, las metas y los atributos de diferenciación que conforman la selección estratégica. Este Proceso corresponde a un estadio de las Ciencias de la Administración que se denomina Administración Estratégica Integral. Este tema se abordó complementariamente siguiendo los autores que se mencionen en este marco teórico, con especial énfasis, además, en los autores Hill y Jones (1996) y Johnson y Scholes (2001). Su aplicación a las organizaciones del VCC permitió evidenciar las diferencias entre los modelos de gestión de las

organizaciones en ese espacio, con respecto a los avances que desde las ciencias de la Administración se plantearon para mejorar la competitividad de las organizaciones.

1.4.1.5. Modelo de Competencia y Coopetencia de Álvarez (2004)

El modelo propuesto por este autor analiza, desde el enfoque relacional de la estrategia, distintos elementos de los sistemas de gestión (estructura, planificación, dirección y cultura de servicios) y su evolución en el tiempo. Describe también las herramientas implementadas en las organizaciones para desarrollar una competencia a partir de la gestión de procesos, y qué se requiere para la adecuación de las organizaciones con ese propósito:

El enfoque relacional de la estrategia implica las relaciones entre las empresas, de una misma o diferente industria, que no solamente compiten sino que también están sujetas a otros tipos de relaciones con el carácter de socios en un espacio económico común denominado sistema o universo estratégico. Un tema clave puede ser la arquitectura del sistema a partir de nuevas formas de relaciones, de arreglos organizacionales entre las partes y nuevos enfoques en los procesos (Álvarez, 2004, p.377)

La competitividad es la capacidad de competir de la empresa en su sector actual o potencial. Esa está definida por sus características, las condiciones y las dimensiones del marco competitivo. Es la posición de la empresa frente a la competencia, la capacidad para sostenerla y la forma de generación de valor en términos de beneficio; además de rentabilidad, excedente económico o financiero (Álvarez, 2004).

El autor define dos Paradigmas de Dirección, cada uno de los cuales, por otra parte, tiene más de un modelo de dirección. Así, se observan los siguientes paradigmas:

1) Paradigma de la Política: Los modelos de dirección que corresponden al Paradigma de la Política son Dirección por control y Dirección por planificación a largo plazo.

2) Paradigma de la Estrategia: Los modelos de dirección del Paradigma de la Estrategia son Dirección por anticipación y Dirección estratégica.

La Tabla 2 que se adjunta muestra los elementos de ambos modelos de gestión, aplicables para el análisis del VCC.

Tabla 2 Relación entre Paradigma de la Política y el Paradigma de la Estrategia según las herramientas de gestión utilizadas

EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	PARADIGMA DE LA POLÍTICA		PARADIGMA DE LA ESTRATEGIA	
	DIRECCION POR CONTROL	DIRECCION POR PLANIFICACION A LARGO PLAZO	DIRECCION POR ANTICIPACION	DIRECCION ESTRATEGICA
	<ul style="list-style-type: none"> • Presupues to anual • Control financiero • Corto Plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuest o plurianual 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospectiv a 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamient o estratégico • Planeamient o estratégico situacional • Posición competitiva

Fuente: (Álvarez, 2004).

De la Tabla 2, se deriva que el modelo de Dirección Estratégica utiliza los siguientes elementos: planeamiento estratégico situacional y estudios de posicionamiento. En consecuencia, las organizaciones del VCC que se adecuen a estos requerimientos, y utilicen los elementos que se incluyen en la columna perteneciente a la Dirección Estratégica se dice que pertenecen al paradigma de la estrategia.

1.4.1.6. Modelo de Evolución de los Sistemas de Planeamiento

Este modelo se incluyó a los fines de permitir la evaluación de las herramientas de planeamiento que utilizan las organizaciones intervinientes en este trabajo de tesis, y, así, detectar distancias entre los modelos de gestión utilizados y el modelo estratégico integral de gestión.

La evolución del concepto de Sistemas de Planeamiento (Hermida, et al., 1993) se elabora en base a una categorización de las empresas en función de las herramientas utilizadas y otros elementos de gestión, y surge, así, la última de las cinco etapas, la Administración Estratégica Integral.

La Etapa V, denominada Administración Estratégica Integral, se caracteriza porque en ella la estrategia marca el rumbo de la empresa. Administrar

estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización, y, en función de ella, se adecuen todos los procesos administrativos. Posee los siguientes elementos estratégicos: pensamiento, estructura, cultura y sistema de información y control estratégicos.

1.4.2. Aspectos teóricos de las disciplinas del turismo

La gestión turística ya no recae exclusivamente en los *tour* operadores encargados de «empaquetar» el producto, sino que se está produciendo un proceso de traslado de la responsabilidad al propio territorio, imponiendo nuevos retos a los actores. Esta situación convierte a la dinámica relacional en un elemento clave de la gestión turística, lo que exige prestar una mayor atención analítica a las relaciones entre los actores turísticos (Rodríguez y Fernández, 2009).

La complejidad de las interrelaciones y las dificultades de adecuar modelos de gestión predeterminados a los Centros Turísticos exigen estudios para determinar la capacidad y la continuidad en el largo plazo con independencia de quién tenga a su cargo la gestión del turismo como actividad (Capece, 2000). En las localidades argentinas, la actividad turística se incluye en la gestión de los gobiernos municipales (Capece, 2000). La oferta turística y, por lo tanto, el producto están ligados al espacio turístico donde se encuentran los atractivos, los centros y los corredores turísticos (Bullón, 1998). En todos los casos la infraestructura juega un papel preponderante para el sector turístico.

En los países en desarrollo, la infraestructura contribuye a: ampliar los mercados, elevar la inversión privada, y disminuir los costos de producción. Por ejemplo, al conectar poblaciones remotas mediante vías, y ampliar los servicios de electricidad y comunicaciones se crean posibilidades nuevas de intercambio y de producción que atraen inversión privada. Las inversiones en infraestructura promueven la inversión privada y el crecimiento porque: aumentan la vida útil del capital privado, hacen posible aprovechar economías de escala, mejoran la productividad laboral, y ayudan a aumentar el capital humano a través de la educación y la salud. (BID, 2015)

Los Centros Turísticos (CT) requieren, por parte de los municipios y demás actores que conforman la oferta local, la realización de una importante variedad de esfuerzos de transformación de los elementos de gestión de las organizaciones. Caso contrario, los turistas percibirán contradicciones y serán inevitables las consecuencias sobre los destinos (Capece, 2000). Las prestaciones requeridas para posicionar los Centros Turísticos como productos turísticos integrales, y todos los productos y servicios que ofrece la actividad turística, se evidencia en los servicios y prestaciones.

La descripción y especificación de los servicios constituye la descripción del producto, cuyos rasgos y componentes se pretenden homogeneizar (Bustos Cara, 2001). Pertenecen al sector terciario de la economía, el turismo, que se inscriben en el campo de los servicios, cuyo perfil técnico es completamente distinto al que corresponde a los bienes de consumo o a los bienes de capital (Bullón, 1998). En el sector turístico la infraestructura es imprescindible para el crecimiento económico y la productividad.

La infraestructura es el conjunto de estructuras de ingeniería, equipos e instalación de larga vida útil, utilizados por los hogares y por los sectores productivos de la economía. Abarca las áreas de transporte, energía y telecomunicaciones, y los sistemas de abastecimiento de agua potable y saneamiento. También puede incluir la infraestructura social en escuelas, hospitales y otros edificios, e instalaciones para la prestación de los servicios sociales. Conjuntamente, los sectores público y privado deben gastar más y mejor en infraestructura de lo que fue el patrón en las décadas de 1990 y 2000. Para lograr tal cosa, el Gobierno debe cumplir con lo siguiente: responsabilizarse de planificar, regular y supervisar los servicios de infraestructura; movilizar recursos financieros para hacer parte de las inversiones; y brindar apoyo a los más pobres para que tengan acceso a los servicios, sin sacrificar la viabilidad financiera de las empresas (BID, 2015).

El fenómeno por el cual los servicios adquieren materialidad al ser consumidos se debe a que, en el turismo, el producto y el consumo son dos actos simultáneos que se dan en un mismo lugar (Bullón, 1998). Estas particularidades, categorizadas o conocidas como servucción y turisfacción, hacen de la Gestión de los CT un enmarañado conjunto de actividades, cuya regulación y preservación resulta un proceso complejo. En los destinos turísticos, hay población permanente (que vota) y población visitante (clientes); estos últimos son los que alimentan al sistema con fondos exógenos que, al distribuirse entre la población, contribuyen a su bienestar. Sus esquemas administrativos a nivel oficial tienen que ser distintos a los de las ciudades tradicionales (Bullón, 1998).

Vemos, con frecuencia, que existen distintos términos para designar al Proceso Estratégico y, a veces, suele considerárselo sinónimo de mercadotecnia de localidades en la literatura de turismo (Kotler, 1994). Esta situación semántica se observa en el párrafo que se transcribe a continuación:

En América Latina y en el marco de los centros turísticos, el *marketing* estratégico puede ser la solución para miles de pequeñas empresas, muchas de corte familiar, que son incapaces de emprender por su cuenta este tipo de acciones. La mayoría está tan lejos de hacerlo, que ni siquiera lo intenta; mientras, en ocasiones, el Centro Turístico, CT, languidece junto a ellas. Esto

sucede porque no comprendieron que juntos podrían adquirir la capacidad de acción que individualmente no pueden afrontar (Bullón, 1998, p.123.).

Según las condiciones descritas para las actividades de los centros turísticos, estos necesitan:

a) Asegurar la protección del ecosistema, evitar las consecuencias no deseadas.

b) Custodiar la conservación del patrimonio natural, lo que recae bajo la responsabilidad y supervisión de los gobiernos locales.

c) Decidir acerca de la mejor forma de organización para la gestión de las actividades turísticas de la localidad.

En términos de gestión de vínculos, su necesidad justifica un modelo interorganizacional de gestión, con capacidad para generar competencias nucleares distintivas que repercutan en el aumento del Valor Agregado de los productos turísticos y en el destino como producto turístico integral.

Capece (2000), sostiene que la responsabilidad original es del gobierno local, aun cuando la falencia esté en prestaciones de proveedores privados. El gobierno es el que debe hacer uso de su poder de corrección cuando actuaciones privadas se transforman en contraproducentes para el conjunto de la sociedad. Consecuentemente, si no hay ventajas para todos los pobladores, no habrá producto integral competitivo. La mayor preocupación debe concentrarse en que la mayor cantidad de actores y organizaciones participen de los beneficios que el turismo como actividad genere. Un producto integral tendrá presencia y persistencia en los mercados si se obtienen también ventajas para los actores no turísticos.

Haris Machlouzarides (2009), ha desarrollado un modelo de *marketing* integrado que guía la realización de mejores prácticas en comunicación alternativa de canales entre los actores del destino. La comercialización de los destinos es considerada por este autor un modelo que tiene como objetivo facilitar la eficacia del *marketing* global de la oferta turística basada en un estudio de las necesidades de la demanda; así como el apoyo a las acciones de *marketing* llevadas a cabo por la comunidad, del destino, de los interesados, en un intento de suministrar a los clientes experiencias auténticas. Los resultados de la aplicación del modelo es la maximización de la satisfacción del

cliente. En el mismo sentido, Capece (2000), destaca la importancia de diferenciar tres grupos de productos posibles:

1. Turísticos empresariales, propios de las actividades turísticas (alojamiento en La Posada de Hamelin, excursión de pesca en la lancha Hace Agua, etc.);
2. Turísticos motivacionales, que son respuesta a las razones (manifiestas o no) que llevan a los turistas a desplazarse hasta el destino (sol y playa, congresos, esquí, golf, ferias, religioso, etc.) y
3. Turísticos integrales, que surgen como resultado de los dos productos anteriores más los componentes que aportan todas las otras personas y actividades que se ubican en el destino y que no son turísticas (ejemplos de ellos: Patagonia, Federación, Santiago de Compostela, etc.). La mayor preocupación debe concentrarse en que la mayor cantidad de actores y organizaciones participen de los beneficios que el turismo como actividad genere (Capece, 2000).

Un proceso básico en todo destino turístico es identificar y analizar las demandas del mercado objetivo, así como implementar canales de comercialización electrónica y un proceso de distribución de productos y servicios de calidad para satisfacerlas. La característica distintiva que los canales de *marketing* electrónico ofrecen, en contraste con los tradicionales, es la gran cantidad de información que puede ser generada durante el proceso y que se puede implementar para mejorar la efectividad de los canales y la velocidad a la que todo se mueve (Machlouzarides, 2009).

En esta dirección, Capece (2000) afirma: “El turismo sostenido y sustentable puede ser un ideal para todos los pueblos del mundo; pero las formas de concebirlo y concretarlo deben estar en un acuerdo total con la idiosincrasia y las pautas culturales de cada uno de ellos”. Resulta imprescindible que exista en los destinos un ideal común y un accionar compartido, con una visión global y una actuación local. En este trabajo, nos abocamos a la integración de la oferta y a la creación de capacidades distintivas en términos de atributos para la competitividad, aún no existentes en este espacio denominado VCC.

La política turística cobra, en relación al párrafo anterior, un importante espacio, dado que debe ser un acto deliberado y previo a la gestión, debe contener y desarrollar referentes o parámetros para esa práctica, establecidos a través de la concepción de lo que se quiere lograr, como así también elaborar el diseño de las

estrategias adecuadas, su comunicación y la elección de alternativas que permitan establecer cuál es el escenario deseado. La existencia de esta política dependerá de la capacidad de los agentes locales de contar con el poder adecuado y con las estrategias de comunicación institucional necesarias y capaces de articular fuerzas, valores, recursos y actuaciones de esa comunidad en pos de un objetivo compartido (Capece, 2004).

Una comprensión crítica de la participación de los interesados en la planificación de destinos turísticos y en el desarrollo y los factores que influyen en sus percepciones, opiniones y participación en el proceso de toma de decisiones y la evaluación de las estrategias de destino competitivo, no solo es importante para los planificadores y gestores de destinos turísticos, sino también para apoyar a la comunidad de acogida para el desarrollo del turismo y la competitividad del destino (Al-Masroori, S. R.; 2006). Dentro de este planteo, se producen relaciones que impulsan transformaciones sociales y cambios en algunos sectores económicos que modifican positiva o negativamente los espacios geográficos, las cuales otorgan o restringen la competitividad de los destinos turísticos

La aplicación de un Modelo de Gestión de Vínculos Interorganizacionales que combine y cree conocimientos para desarrollar diferenciación en los atributos del VCC exige conocer la existencia de nuevas ideas que dan cuenta de que las capacidades dinámicas varían de acuerdo al tipo de mercado: a) en los mercados moderadamente dinámicos, las organizaciones dependen del conocimiento existente y del diseño de procesos para la solución de problemas, requiriendo de una menor combinación de capacidades (Ibarra; et al., 2008). En estos mercados, las capacidades dinámicas se asemejan a las concepciones tradicionales de rutina.

b) En los mercados completamente dinámicos, donde los cambios no son lineales y son difíciles de predecir, las organizaciones dependen de la generación de nuevo conocimiento, con lo que se crea una mayor generación y combinación de capacidades (Ibarra; et al., 2008). Este último escenario es el caso del VCC, lo que requiere y justifica la realización de este trabajo de tesis.

Los atributos de diferenciación actúan como impulsores de la actividad turística y deben traducirse en la explicitación estratégica de los elementos de comunicación (la visión, misión, metas). También deben darse a conocer los procesos vinculados con competencias organizacionales e interorganizacionales que faciliten la consecución de los objetivos propuestos. La no-definición de parámetros indicadores de los atributos de los servicios requeridos a las organizaciones que conforman esta compleja

actividad dificulta la adecuación de la normativa, retrasa la implementación de soluciones e impide mantener bajo control el deterioro del patrimonio natural y cultural, a la vez que obstaculiza asignar responsabilidades a los actores de los procesos empresariales, a sus habitantes y visitantes. Estas y otras consecuencias no deseadas erosionan los ingresos actuales y futuros de los centros turísticos, en los que surgen problemas físicos de mantenimiento e higiene, incumplimiento en las prestaciones y disminuye el valor percibido por los turistas (Bullón, 1998).

Las comunidades pueden evolucionar desde la improvisación absoluta; luego, llegar al establecimiento de comunidades de intereses con Valor Agregado para unos pocos actores, hasta poder constituir una comunidad de valores, capaz de evitar los efectos indeseados del turismo y preservar sus recursos (Capece, 2004). Conocer cuál es la situación del VCC en los temas arriba mencionados, facilita e impulsa los esfuerzos de transformación del VCC en un Producto Turístico Integral.

1.5. Hipotesis

Se propuso el siguiente cuerpo de hipótesis:

1. Las organizaciones que componen la oferta turística del VCC carecen de las competencias organizacionales para generar interrelaciones y propiciar estrategias conjuntas, por lo que la Atractividad del VCC como destino turístico es menor; esto equivale a desaprovechar una oportunidad de generar recursos genuinos.

2. En la actividad turística del VCC, la aplicación de un modelo interorganizacional que aumente la capacidad para generar vínculos, como así también difundir y explicitar el conocimiento tácito de las organizaciones, permite obtener diferenciación y ventajas competitivas en el destino turístico.

3. La capacidad estratégica de gestión de las organizaciones pertenecientes al sector turístico del VCC para generar vínculos interorganizacionales tiene relación directa con el Valor Agregado de su producto turístico.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar qué relaciones existen entre capacidad estratégica, en términos de competencias organizacionales, y: a) la capacidad de gestión del destino como producto turístico; b) Valor Agregado a los recursos naturales del Valle Central de Catamarca.

1.6.2. Objetivos específicos

-Caracterizar las organizaciones que componen el estudio, dentro de la propuesta de análisis, como actores del sector turístico del VCC.

-Describir las interacciones existentes y potenciales entre las organizaciones que componen el sector turístico del Valle Central.

-Determinar las relaciones existentes entre los recursos disponibles y las organizaciones participantes.

-Analizar el modelo de gestión y las estrategias actuales de las distintas organizaciones que participan del producto turístico.

-Establecer, en relación con los recursos tangibles que poseen o de los que disponen los actores, la correspondencia existente con la cultura de servicios del destino seleccionado.

-Describir cómo se verían afectadas las competencias organizacionales por la incorporación de una mejor y mayor gestión de vínculos, y su impacto en el Valor Agregado de los recursos turísticos del Valle Central de Catamarca.

CAPITULO 2

Estudio descriptivo de los actores intervinientes en la oferta turística del Valle Central de Catamarca

2.1. Introducción

El desconocimiento de los actores y de la composición territorial, en términos de personas e instituciones, que intervienen en el entramado social de una población dificulta la gestión activa del desarrollo local. Esta dificultad es observable también en el sector turístico del VCC. La gestión de un destino requiere un pormenorizado análisis de los actores, cómo se articulan, relacionan y desenvuelven en un contexto dado. Esa afirmación es aplicable tanto en los proyectos de desarrollo económico como también en proyectos de investigación. Este análisis se efectúa en el Mapeo de Actores Clave (MAC), cada vez más utilizado como herramienta de diagnóstico y gestión de proyectos en el ámbito turístico (Tapella, 2007) y, también, para armar una Matriz de Intervención de los actores en una localidad.

¿Qué es el Mapeo de Actores Clave?

El Mapa de Actores Clave, (MAC), es un instrumento que permite situar la información recogida en función de dimensiones sociales, espaciales y temporales, y que ofrece una perspectiva del campo como un todo (Schatzman y Strauss, 1971, citado por Rance y Tellerina, 2003). Los mapas pueden estar constituidos por relatos, rótulos, símbolos, fotografías, dibujos, flujogramas, organigramas, planos territoriales, o una combinación de tales elementos. El MAC es una radiografía superficial de la realidad, ya que, en su esfuerzo de síntesis, tiende a generalizar determinados aspectos y ocultar otros también importantes (Pozo Solís, 2007).

La utilización del Mapeo de Actores ayuda a representar la realidad social, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que solo el sentido común o la sola opinión de informantes calificados. Dichas percepciones (Bucheli, 2005), dependen de muchos factores -los cuales requirieron ser explorados con el análisis- y cada situación debió ser considerada desde cero y no saltar a conclusiones inmediatas sobre las probables posiciones que las distintas partes interesadas tomaron. Se utilizó con propósitos interactivos,

estratégicos, de análisis y planificación. A lo que se incorporó el conocimiento de la realidad de ese espacio por parte de informantes e investigadores de la UNCA.

El MAC debe ser considerado como un primer paso para lograr la convocatoria de la sociedad civil en las acciones participativas (talleres, reuniones, seminarios, etc.); con ello, no sólo se asegura el número sino la representatividad de las personas o entes (asociaciones, fundaciones, organizaciones de base, instituciones gubernamentales, etc.) que van a participar (Pozo Solís, 2007). El Mapa de Actores es una herramienta de 'síntesis' de la realidad (Tapella, 2007). A partir de él, se obtiene un listado de los diferentes actores que participan en una iniciativa y se conocen sus acciones y los objetivos de su participación. Para el desarrollo turístico del VCC es fundamental el diseño y puesta en marcha de todo proyecto económico o social como destino turístico, así como también se necesita un MAC a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir para la convivencia armónica de los actores. Conocer el mapa de actores es importante dado que un actor es toda unidad generadora de acción o relación social (Tapella, 2007).

Un actor es alguien que tiene algo que ganar o algo que perder a partir de los resultados de una determinada intervención o la acción de otros actores. Usualmente, son considerados actores aquellos individuos, grupos o instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia o alguna forma de poder para influir en la acción de otros (ECFAO, 2006).

De la lectura del Mapa de Actores, surge la respuesta a la siguiente pregunta que constituye el foco de atención de este capítulo: ¿cómo se caracterizan las organizaciones que componen el estudio, dentro del marco teórico elaborado, como actores que conforman el universo del VCC en la propuesta de Gestión de Vínculos?

Para responder a este interrogante, es necesario tener en cuenta además la oportunidad de la información acerca del MAC de un territorio, dado que la realidad es cambiante y el rol y funciones de determinados actores pueden modificarse por la presencia de nuevos actores, por cambios en el contexto o simplemente por cambios en el propio actor. En tal sentido, es necesario asumir que el Mapeo en un determinado momento es válido para ese momento y requiere ser actualizado con frecuencia, incluyendo la mayor cantidad y diversidad de miradas (Tapella, 2007).

El objetivo de este capítulo es caracterizar las organizaciones que componen el estudio, dentro de la propuesta de análisis, como actores del sector turístico del VCC.

2.2. Metodología

Las organizaciones se presentaron en un análisis de cada departamento con el propósito de que emergieran las condiciones particulares de cada caso, antes de avanzar en la generalización de pautas comparativas o equivalentes entre los departamentos. También se ofrecieron descripciones enfocadas a la dinámica relacional del Sector Turístico del Valle Central. Del mismo modo resultó muy útil la comparación de la ciudad Capital con los otros departamentos y los efectos de esta desigualdad en las cifras del turismo del VCC. Si estas descripciones se hubieran limitado a aplicar el paradigma de probar hipótesis (Eisenhardt, 1989) sin la meta de contar una historia, es probable que se habría perdido calidad y cantidad de la teoría a elaborar en base a estos casos (Dyer y Wilkins, 1991).

2.2.1 Unidades de Análisis

Se consideraron las siguientes unidades de análisis: organizaciones del Valle Central, ubicadas en los departamentos de San Fernando del Valle de Catamarca: Capital, Valle Viejo, Fray Mamerto Esquiú y Capayán.

El sector involucra al ámbito público y privado con empresas de distinto tipo y tamaño, en una diversidad de rubros que, por características propias, constituyen una industria fragmentada. Se entiende por industria fragmentada aquella en la que conviven empresas de distintos tamaños sin un competidor dominante. Las organizaciones intervinientes incluyeron participantes del sector público nacional, provincial y municipal de gobierno.

A nivel nacional, se considera únicamente a la Universidad Nacional de Catamarca (UNCA).

A nivel provincial, se consideró la Secretaría de Turismo de la Provincia, el Instituto de Educación Superior (Chavarría), la Escuela de Cooperativismo y la Escuela de Orfebrería.

A nivel municipal, las Secretarías de Turismo Municipal y la Escuela de Cooperativismo.

Del sector privado colegiado (cámaras, asociaciones civiles, entes regionales del sector turístico o vinculado a los prestadores de servicios), se tomaron para este estudio:

Del sector Público: Empresas Públicas, juntamente con empresas Privadas y/o Mixtas prestatarias de servicios o proveedoras.

Otros actores, comprende: Comercios e industrias de distintos tipos y tamaños. Asociaciones y cámaras empresarias vinculadas al turismo. Agentes de la economía informal. Asociaciones de turistas y excursionistas Agencias mayoristas y minoristas, sindicatos, mutuales, ONG, clubes, promotores. Y habitantes permanentes del destino.

2.2.2. Variables

Se operacionalizaron las siguientes variables en sub-variables y categorías:

2.2.2. 1. Tipo de Organización:

El tipo de organización es una variable independiente, que muestra cómo la evolución en el sistema de gestión de una organización difiere de una organización a otra y condiciona el desarrollo de los destinos. Para esta variable, se determinaron dos categorías en función a sus fines: “Empresa”, si la actividad se desarrolla con propósito de lucro, “Organización”, cuando es sin propósito de lucro. A su vez, pueden pertenecer al sector privado o público.

2.2.2. 1.1 Organizaciones del Sector formal e informal de la economía

Para las empresas privadas, se consideraron los siguientes estadios, según pertenecieran al sector formal o informal de la economía:

2.2.2. 1.1.1 Sector formal: son aquellas organizaciones que se encuentran dentro de los marcos legales regulatorios de la actividad en los aspectos impositivos.

2.2.2.1.1.2 **Sector informal:** pertenecen al sector informal las actividades realizadas por sujetos que no reúnen los requisitos legales de tipo impositivo nacional, provincial y municipal, tal es el caso de las comunidades de artistas y artesanos.

2.2.2.1.2 Empresas Públicas: fueron consignadas según el ámbito de pertenencia territorial.

Se las distribuyó en tres categorías: Municipales, Provinciales o Nacionales.

La Administración Pública Local, denominada Municipalidad, puede responder a dos categorías, según sean Municipios de Primera o de Segunda. En este caso, la organización del VCC cuenta con dos municipios de cada categoría. San Fernando del Valle de Catamarca y Valle Viejo pertenecen a la categoría uno, mientras que Fray mamerto Esquiú y Capayán a la Categoría dos. De los departamentos incluidos, sólo Capayán carece de Carta Orgánica Municipal.

Además de las organizaciones públicas y privadas, entre los actores se encuentran:

2.2.2.1.3 Organizaciones no gubernamentales (ONG): son organizaciones que no pertenecen al sector público y no son empresas.

En esta investigación, se agregó la Iglesia Católica Apostólica Romana (ICAR), por ser un actor de fuerte presencia en el Sector Turístico del Valle Central, del mismo modo que la Asociación Gaucha, que brinda un espectáculo muy atractivo para los turistas y son custodios de la Virgen del Valle.

2.2.2.2. Servicio Prestado: En la caracterización de los actores de la oferta turística, el “Servicio Prestado” puede ser: alimentación, alojamiento, transporte, distribución, entretenimiento, atractivo natural, apoyo al turismo.

2.2.2.3. Estrategia utilizada: En las organizaciones, es necesario conocer el tipo de estrategia utilizada, de acuerdo a la propuesta de Mintzberg (1993), es decir, si la estrategia es deliberada o emergente. Se incorporaron los siguientes elementos para cada organización con el objeto de caracterizar una estrategia deliberada: Misión, Visión y Atributos de Diferenciación Explícitos. Si no posee estos elementos comunicacionales explícitos para una estrategia deliberada, entonces se dice que aplica una estrategia de tipo emergente (Mintzberg, 1993).

La estrategia es emergente cuando el conocimiento empleado es, en su mayoría, tácito y se construye en el quehacer diario en base a acciones reactivas que

la organización adopta sobre la marcha. Está inmersa en las costumbres de los lugareños y su forma de vida.

2.2.2.4. Cultura de Servicio: En todos los actores, es de vital importancia considerar la Cultura de Servicio, así como observar e interrelacionar el servicio prestado con la Cultura de Servicio que poseen las organizaciones que conforman el sector.

Los estadios de la variable según nuestro marco teórico son:

2.2.2.4.1 Disponibilidad del Servicio, Rutinaria, Competencia Distintiva y Servicios de Clase Mundial.

Se elaboró una equivalencia con otras categorizaciones abordadas anteriormente por otros investigadores. En la categoría de Servicio Prestado, se lo tuvo en cuenta a los fines de esta investigación:

2.2.2.4.2 Malo: es equivalente a sólo Disponibilidad de Servicio. Significa que existe la prestación y en su calidad es deficiente.

2.2.2.4.3 Regular: equivale a Cultura Rutinaria. Como lo expresa la primera acepción, no hay una prestación cuya calidad de servicio sea destacada.

2.2.2.4.4 Bueno: equivale a Competencia Distintiva. El servicio se presta en condiciones un poco mejores a las demás organizaciones que componen la oferta.

2.2.2.4.5 Muy Bueno: es equivalente a Competencia Distintiva, potencialmente transformable en Servicio de Clase Mundial. Esto significa que el servicio actual es muy bueno, no obstante serlo tiene las condiciones para convertirse en un servicio de Clase Mundial, es decir, excelente.

Estas equivalencias, entre calidad de servicios y cultura, son utilizadas además en el capítulo cuatro, cuando se considera la infraestructura como recurso, vinculando la cultura de servicio con el actor que lo presta.

2.2.2.5. Modelo de gestión actual: esta variable independiente surgió de categorizar las organizaciones en dos estadios, según pertenezcan al modelo estratégico de gestión u otro modelo. Existen distintos componentes del sistema (planificación, dirección, cultura de servicio) y su implementación puede no ser simultánea en avances hacia un modelo integral de gestión.

2.2.2.5.1 Modelo estratégico: este modelo se caracteriza por desarrollar conductas en las organizaciones en torno a su Pensamiento Estratégico, Estructura Estratégica, Cultura Estratégica y Sistema de Información y Control Estratégico. Esta categorización es importante a los fines de elucidar la adecuación de los actores a los avances teóricos que los modelos de gestión, propuestos por las Ciencias de la Administración, dan en respuesta a dificultades y limitaciones de anteriores formas de organización.

2.2.2.5.2 Otro modelo: se incluyeron en esta categoría las organizaciones cuyo modelo de gestión no respondieron a la definición propuesta de modelo estratégico para esta tesis.

2.2.2.6. Naturaleza de la organización: de los marcos teóricos correspondientes se desprendieron necesidades de análisis que dieron lugar a la incorporación de las siguientes categorías de la variable Naturaleza de la Organización. En las organizaciones que se designaron en forma genérica, se incorporó una clasificación según que las empresas pertenezcan al sector turístico, lo aprovechen o brinden apoyo a dicho sector. Según esta clasificación, las organizaciones pueden ser:

2.2.2.6.1 Turística Propiamente Dicha: son organizaciones vinculadas de forma directa y exclusiva a las actividades del sector y proveen los servicios turísticos. Sin turismo no existirían.

2.2.2.6.2 De Aprovechamiento del Turismo: son organizaciones cuya existencia es independiente del sector turístico, pero que se benefician cuando esta actividad crece o se dinamiza.

2.2.2.6.3 De Apoyo al Turismo: son organizaciones vinculadas a necesidades de la población permanente y visitante. En esta categoría, se incluyeron organizaciones de salud, bomberos, enfermería, seguridad, información, y otras que no son específicamente turísticas por tratarse de organizaciones que deben existir en todas las localidades, aún en las no turísticas.

2.2.2.7. Planificación de los recursos: Variable independiente

Esta variable es significativa en la realización de una línea de tiempo que muestre la evolución en el tiempo de los modelos de gestión. Surgen, así, cinco etapas:

2.2.2.7.1 Etapa I: Proceso presupuestario y planeamiento financiero. En esta etapa las organizaciones poseen una estrategia, incluso aunque no tengan un sistema de planeamiento formal y utilizan Presupuestos Anuales con un Enfoque funcional.

2.2.2.7.2 Etapa II: Planeamiento estático y unidimensional.

2.2.2.7.3 Etapa III: Planeamiento dinámico y multidimensional a nivel de negocio. Asignación dinámica de recursos.

2.2.2.7.4 Etapa IV: Planeamiento dinámico, multidimensional y creativo al nivel de empresa.

2.2.2.7.5 Etapa V: Administración estratégica integral. En esta etapa, la estrategia marca el rumbo de la empresa. Administrar estratégicamente implica que la estrategia guíe todos los pasos de la organización y, en función de ella, se adecuen todos los procesos administrativos. Consecuentemente, posee los siguientes elementos estratégicos: Pensamiento, Estructura, Cultura y Sistema de Información y Control Estratégico

2.2.2.8. Modelo de presupuesto

Esta variable se refiere al grado de formalización de un elemento de la planificación, que determina la actualidad de sus registros contables y la forma de reaccionar frente a los escenarios futuros de las organizaciones en ambientes turbulentos y de cambio. Muestra el tipo de presupuesto que emplea la organización, dado que un presupuesto es la expresión cuantitativa de un plan. Sus categorías, según los marcos teóricos descritos precedentemente, son:

Fase 0: No emplea presupuesto

Fase I: Utiliza presupuesto financiero anual

Fase II: Utiliza presupuesto financiero plurianual

Fase III: Utiliza presupuesto flexible

Fase IV: Utiliza presupuesto estratégico

2.2.2.9. Modelo de control

El Modelo de Control de una organización puede ser Proactivo o Reactivo, según la organización considere resultados o prevea acciones anticipadas para mantener los indicadores de gestión bajo control, o espere se produzcan los resultados detectados por los indicadores con posterioridad al hecho para iniciar las acciones correctivas.

2.2.3. Técnicas de recolección, relevamiento y evaluación estadística

En una primera etapa, se recogieron los datos de internet, revistas y periódicos. Algunos datos de archivo se obtuvieron de estudios pasados de otros investigadores de la Universidad Nacional de Catamarca, principalmente Sommer (2006).

Se utilizaron encuestas y entrevistas a informantes clave. Los estudios se basaron, también, en datos de archivos y en entrevistas y cuestionarios efectuados a personas que pertenecen a otra organización o empresa. Las entrevistas se diseñaron para valorar el funcionamiento de las organizaciones en términos de relaciones interorganizacionales. Este estudio empleó entrevistas enfocadas, de corta duración y preguntas estructuradas. Los entrevistados fueron: directores, gerentes, propietarios, autoridades, administradores. Después de haber completado las entrevistas, cuestionarios con el mismo formato fueron enviados a actores clave, entre los que se contaron autoridades de la UNCA y del gobierno de la provincia de Catamarca, con el propósito de corroborar los datos obtenidos en dichas entrevistas. También se utilizaron e-encuestas. Se introdujeron datos del sector local; luego, se describieron y analizaron las relaciones de y entre organizaciones/empresas, así como entre categorías y espacios geográficos cuyos resultados se presentan esquematizados en cuadros y tablas.

2.3. Resultados y Discusión

La Tabla 3 muestra las organizaciones que componen el Sector Turístico del VCC según su naturaleza.

Tabla 3 Tipo de Organización según su naturaleza del Sector Turístico

Tipo de Organización		Naturaleza	Turístico	Aprovechamiento	Apoyo	
Del sector público de gobierno	Nacional	Universidad Nacional de Catamarca			X	
	Provincial	Secretaría de Turismo de la Provincia	X			
		Alojamiento	Hoteles	X	X	
			Residenciales	X	X	
			Hostels	X	X	
			Otros	X	X	
		Instituto de Educación Superior - Chavarría (Tecnatura en Turismo)			X	
		Escuela de Cooperativismo			X	
	Escuela de Orfebrería	X	X			
	Municipal	Alojamiento	Hoteles	X	X	
			Residenciales	X	X	
			Hostels	X	X	
			Otros	X	X	
		Secretaría de Turismo Municipal	X			
	Escuela de Cooperativismo			X		
Del Sector Privado	Formales	Alimentación	X	X		
		Alojamiento	Hoteles	X	X	
			Residenciales	X	X	
			Hostels	X	X	
			Otros	X	X	
		Transporte	X	X	X	
	Distribución			X		
	Entretenimiento	X	X			
	Informales	Alimentación	X	X		
		Alojamiento	X	X		
		Transporte	X	X	X	
Distribución				X		
Entretenimiento		X	X	X		
Organizaciones No Gubernamentales	Asociación Gaucha			X	X	
	Iglesia Católica Apostólica Romana			X	X	

Nota: Alojamiento incluye establecimientos que pertenecen al ámbito público por inversiones provenientes del estado provincial, construidos con fondos de las regalías mineras.

Del análisis de la Tabla 3, surge que algunas organizaciones expuestas pueden pertenecer a más de una de las sub-categorías de la variable Naturaleza de la organización, lo cual significa que no son mutuamente excluyentes entre sí. Se desprende además que existen tres tipos de organizaciones por su naturaleza. Turísticas Propiamente Dichas: cabe recordar que son las organizaciones vinculadas de forma directa y exclusiva a las actividades del sector, y proveen sólo servicios turísticos, su misión o razón de ser es el turismo. Coexisten otras organizaciones cuya existencia es independiente del sector turístico, pero que se benefician cuando esta actividad crece o se dinamiza, a las cuales se denomina De Aprovechamiento del

Turismo. Y por último, aquellas vinculadas a necesidades de la población permanente y visitante constituyen las organizaciones De Apoyo al Turismo. En ella se incluyeron solo las organizaciones que se consideran fundamentales para el modelo de gestión de vínculos interorganizacionales y no se consideraron en el análisis las organizaciones que existen en todas las localidades, cuya evaluación no forma parte de esta tesis y que deben ser objeto de un posterior estudio que analice costos y capacidades. Ellas son las organizaciones de salud, bomberos, enfermería, seguridad, información, recolección de residuos entre otras.

Las organizaciones de Apoyo y Aprovechamiento al Sector Turístico, que por su intervención en los esfuerzos de transformación del VCC son consideradas importantes y fundamentales para la aplicación del modelo, son la UNCA y la ICAR (Iglesia Católica Apostólica Romana). Entre los actores no identificados preponderantes en el apoyo al sector turístico, se individualizó la Asociación Gaucha. Las organizaciones de transporte también juegan un papel fundamental para un destino turístico ya que son imprescindibles en este espacio. Su importancia radica en la oferta de medios a los visitantes, para desplazarse de un lugar a otro, así como las posibilidades de arribar a la provincia y a las localidades del VCC por distintos medios terrestres y aéreos.

Del análisis de las organizaciones por Tipo de Organización surgió la columna en la que se pueden observar las organizaciones públicas del gobierno Nacional, Provincial y Municipal ubicadas en el VCC y las organizaciones pertenecientes al Sector privado. Se incluyeron además algunas organizaciones no gubernamentales importantes para el Sector, tal es el caso de la Asociación Gaucha y la ICAR.

En cuanto al análisis de la Variable Modelo de Gestión, y aplicando los modelos utilizados en la bibliografía, se puede afirmar que las organizaciones del Sector Público y la Iglesia Católica tienen un modelo de gestión de tipo No Estratégico y su planeamiento corresponde a la Etapa I, Fase I y II. Su cultura es burocrática y su estilo de dirección No Estratégico; en consecuencia, algunos elementos del Modelo Estratégico no se observan en estas organizaciones. Asimismo, las organizaciones del Sector Formal y de la Administración Pública están en la etapa intermedia entre la etapa II y III de la planificación de los recursos, con asignación presupuestaria a proyectos, por lo tanto tampoco corresponden a un Modelo Estratégico de gestión.

En el Sector Formal se observan empresas con diferentes grados de organización, que responden a distintos modelos de gestión. En este sentido, conocer su relación con empresas multinacionales y/o de capitales extranjeros permite observar otros modelos de gestión, utilizados por organizaciones de Clase Mundial, y compararlos con los elementos de gestión de las empresas locales. Las empresas privadas, en su necesidad de mantener una estrategia de supervivencia en las condiciones de competitividad del entorno, adoptan medidas y modelos de gestión y propician la evolución de más y mejores relaciones entre empresas, a los fines de mejorar la oferta respecto de los competidores. En un importante número de empresas locales, no es posible aplicar algunas de las categorías de las variables que se propusieron para el análisis por ser demasiado pequeñas, ya que son sólo emprendimientos que generan autoempleo, con escaso grado de formalización a los efectos de lograr la incorporación al sistema formal.

El Sector Informal constituye un importante elemento en esta investigación; sus integrantes carecen de los elementos de formalización de las otras organizaciones y perviven en un estado de marginalidad dentro de la economía que amenaza permanentemente con su desaparición. Desde la perspectiva del turismo, constituye un recurso de Valor Agregado, inimitable, al mismo tiempo que representa la cultura local y regional, y muestra actividades que no son consideradas empresariales ni tampoco valoradas como recursos. En los departamentos que constituyen esta investigación es fundamental su inclusión y, del mismo modo, estudiar, en el largo plazo, la conservación de estos sectores como parte del patrimonio de los destinos. De esta forma, y por aplicación del Modelo de Conocimiento planteado en el marco teórico, se pueden generar nuevos Atractivos culturales que se transfieran generacionalmente.

La comunidad de artistas y artesanos locales, que forman parte del Sector informal, si son incorporados al paisaje local como prácticas en un modelo de gestión de vínculos interorganizacionales, harían además posible el desarrollo de otras formas de manifestación de sus conocimientos desde la perspectiva económica. Su Valor Agregado está dado por los productos artísticos y gastronómicos propios de la región y del atractivo que estos actores tienen en el espacio turístico del VCC. Entre los actores no identificados de importancia preponderante para el sector turístico, se encuentra la Asociación Gaucha que constituye un espectáculo para los visitantes, y que la Iglesia Católica Apostólica Romana habilitó como custodios de la Virgen del Valle. Esto significa que en todos los actos religiosos en que se presenta la Virgen es escoltada

por los gauchos lo que constituye un pintoresco atractivo para las celebraciones religiosas que en el VCC reúnen considerables cantidades de público.

En relación a los Servicios Prestados, esta variable situó las organizaciones en una taxonomía que muestra el rubro o tipo de productos que ofrecen a los visitantes, con el propósito de poder ubicar, luego, las prestaciones faltantes o inexistentes para los turistas y la forma de suplir esa falencia en la construcción de relaciones y servicios adicionales surgidos de la Gestión de Vínculos.

Servicios Prestados: Al Sector Turístico lo componen las empresas que producen o comercializan los productos y servicios que conforman la actividad. Comprende el traslado, la alimentación, alojamiento y entretenimiento de excursionistas y/o turistas, entre otras actividades. Para esta categorización, se incorporó la idea de recurso crítico, en términos de restricciones que impone su inexistencia a la prestación de determinado servicio por requerir infraestructura que no está disponible en el corto plazo para impulsar el sector turístico, y que se constituye en ventajas comparativas, no competitivas. En esta clasificación de servicios prestados surge el Alojamiento como recurso crítico del sector turístico, dado que determinados segmentos de la masa turística no irían a un espacio donde no haya comodidad para pernoctar. Desde el lado de la oferta es necesario articular servicios y productos que permitan el uso de la infraestructura existente en ciudades más grandes, no demasiado distantes, hasta que se generen los recursos para justificar la inversión en establecimientos hoteleros.

El Alojamiento resulta un recurso crítico dentro de la variable Servicios Prestados, dado que la inexistencia de suficientes actores que ofrezcan el servicio, del mismo modo que la cultura de las prestaciones es un condicionante para la concurrencia de visitantes a un destino para determinado segmento de viajeros. Por tal motivo, se incluyen las distribuciones de frecuencia de actores del servicio Alojamiento por Departamento del Valle Central por sub-categorías vinculadas a la calidad de estos servicios y su distribución de frecuencias relativas.

2.3.1. Distribuciones de Frecuencias y frecuencias relativas por tipo de Alojamiento en cada departamento del VCC

Tabla 4 Dpto. San Fernando del Valle de Catamarca

Categoría	Cantidad	Frecuencia relativa
Hotel 4 estrellas	3	$3/30=0,10$
Hotel 3 estrellas	5	$5/30=0,16$
Hotel 2 estrellas	2	$2/30=0,075$
Hotel 1 estrella	2	$2/30=0,075$
Hosterías tresestrellas	1	$1/30=0,033$
Hosterías, Albergues, Hostels	5	$5/30=0,16$
Apart Hotel	2	$2/30=0,075$
Residenciales	10	$10/30=0,33$
Total	30	$30/30= 1$

Tabla 5 Dpto. Valle Viejo

Categoría	Cantidad	Frecuencia relativa
Hotel 4 estrellas	0 ó inexistentes	0
Hotel 3 estrellas	0 ó inexistentes	0
Hotel 2 estrellas	1	$1/3= 0,33$
Hotel 1 estrella	0 ó Inexistentes	0
Hosterías 3 estrellas	0 ó Inexistentes	0
Hosterías, Albergues ,Hostels	0 ó Inexistentes	0
Cabañas	1	$1/3= 0,33$
Residenciales	1	$1/3= 0,33$
Total	3	$3/3= 1$

Tabla 6 Dpto. Fray Mamerto Esquiú

Categoría	Cantidad	Frecuencia relativa
Hosterías tres estrellas	1	$1/1$
Hosterías,Albergues,Hostels	0	0
Residenciales	0	0
Total	1	$1/1= 1$

Las Tablas 4 a 6 muestran las distribuciones de frecuencia de la variable Alojamiento en el VCC. Del análisis de las frecuencias absolutas que muestran el número de establecimientos, se desprende la suficiencia o insuficiencia de las plazas en el espacio geográfico. Las frecuencias relativas en cambio hacen observable el equilibrio o balance entre los distintos tipos de alojamiento existentes.

Se puede afirmar que el servicio de alojamiento se encuentra concentrado en la Capital de la provincia de Catamarca, con escasa presencia en los restantes departamentos del VCC. Con respecto a la información referida a Hoteles en San Fernando del Valle de Catamarca, consultadas diversas fuentes en un mismo momento, se puede inferir que no hay coincidencia acerca del número de establecimientos que se encuentran localizados en ese departamento. En la Revista de Catamarca la Fiesta del Poncho (2012) figuran 23 establecimientos, al 12 de julio de 2012. Este dato no coincide con la información publicada en el sitio web de la Dirección de Turismo de Catamarca, figuran 30 establecimientos a la misma fecha.

En el Departamento Capayán se encontraron datos sobre tres establecimientos para pernoctar, sin especificación de la calidad de los servicios prestados. Estos establecimientos son Hostería y Spa La Concepción, Casa de Campo La Aguada -en la localidad de Coneta Viejo- y Hostería Niquija en la localidad de Los Ángeles.

Oferta Académica de Nivel terciario y Universitarios del VCC

Participan de la actividad turística, entre las organizaciones que se consideran de apoyo, las unidades académicas vinculadas a satisfacer otras necesidades de la población habitual y visitante; en especial las que dependen de la UNCA y tienen en el modelo propuesto para esta tesis mayores posibilidades de movilizar vínculos con los demás actores, de la oferta académica en particular y entre todos los actores en términos generales. Las más vinculadas al sector turístico son las Facultades de Turismo y de Ciencias Económicas de la UNCA. Las organizaciones pertenecientes a esta descripción se exponen en la Tabla 7 Oferta Académica de Nivel terciario y Universitarios del VCC.

Según Jafari (2002), se han identificado dieciocho áreas de conocimiento relacionadas con el turismo: Agricultura, Antropología, Administración de Empresas, Animación Socio-Cultural, Ciencias Políticas, Derecho, Ecología y Medio Ambiente,

Economía, Educación, Geografía, Historia, Hostelería, Marketing, Psicología, Planificación Regional, Religión, Sociología, Transporte. En base a estos datos, se elaboró la tabla del MAC denominada UNCA, que muestra las facultades y carreras que la componen; así como las restantes organizaciones de nivel terciario y universitario del ámbito provincial y Municipal del VCC.

La Tabla 7 muestra que la oferta académica de la UNCA se concentra en el Dpto. Capital de la Provincia salvo una escuela de Cooperativismo ubicada en Fray Mamerto Esquiú. De su lectura, surge que la mayor parte de las ciencias vinculadas al Sector Turístico que mencionan los autores se encuentran presentes en el VCC y pertenecen al estado nacional. Los establecimientos restantes son de la Administración Pública provincial o Municipal.

En la Tabla 8 se expone el nivel deseado de participación de las distintas facultades de la UNCA en el Sector turístico. Surge de su lectura, la posibilidad de comparar el estado deseado de intervención de las distintas facultades que componen la UNCA con la situación real actual de esa universidad. Al respecto las investigaciones y trabajos vinculados al Sector Turístico muestran que las facultades de Ciencias Económicas y Administración, juntamente con la de Humanidades, poseen mayor interacción real en el Sector Turístico del VCC. Desde el potencial de interacción, la Facultad de Ciencias Exactas, Tecnología y Ciencias Ambientales tienen las capacidades para mejorar la interrelación necesaria. En cuanto a la Facultad de Derecho, su mayor contribución en los temas vinculados a la protección del medioambiente y al uso de los espacios por parte de los visitantes, resulta vital para la preservación de los recursos naturales y la prevención de problemas y efectos indeseados, mediante normas que establezcan las relaciones con los otros actores del VCC.

Tabla 7 Oferta Académica de Nivel terciario y Universitarios de VCC.

Tipo de Organización		
Del Sector Publico de gobierno	Nacional	
	Universidad Nacional de Catamarca	
	Facultades/Carreras	
	Facultad de Ciencias Agrarias	Ingeniería Agronómica Ingeniería en Paisajes
	Facultad de Ciencias de la Salud	Licenciatura en Enfermería Licenciatura en Bromatología Licenciatura en Nutrición
	Facultad de Cs. Eco. Y Admin.	Contador Público Nacional Licenciatura en Administración
	Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Profesorado en Biología Profesorado en Física Profesorado en Matemáticas Profesorado en Química Licenciatura en Ciencias Biológicas Licenciatura en Tecnología Licenciatura en Ciencias Ambientales Licenciatura en Física Licenciatura en Matemáticas Licenciatura en Química
	Facultad de Derecho	Abogacía
	Facultad de Humanidades	Traductorado de Francés Traductorado de Inglés Profesorado en Filosofía y Ciencias de la Educación Profesorado en Francés Profesorado en Inglés Profesorado en Letras Profesorado en Geografía Profesorado en Historia Licenciatura en Filosofía Licenciatura en Ciencias de la Educación Licenciatura en Francés Licenciatura en Inglés Licenciatura en Geografía Licenciatura en Historia Licenciatura en Letras
	Facultad de Tecnología y Ciencias Aplicadas	Ingeniería en Agrimensura Ingeniería en Minas Ingeniería Electrónica Ingeniería Informática Licenciatura en Geología
	Escuela de Arqueología	Licenciatura en Arqueología
	Provincial	
	Instituto de Educación Superior - Chavarría (Tecnicatura en Turismo)	
	Escuela de Cooperativismo	
	Escuela de Orfebrería	
	Municipal	
	Escuela de Cooperativismo	

Tabla 8 Nivel deseado de Interacción de Facultades y Carreras con el Sector Turístico

Facultades/Carreras		Puntuación de la Interacción con el Sector Turístico			
		Alta	Media	Baja	Ninguna
Facultad de Ciencias Agrarias	Ingeniería Agronómica		X		
	Ingeniería en Paisajes	X			
Facultad de Ciencias de la Salud	Licenciatura en Enfermería			X	
	Licenciatura en Bromatología			X	
	Licenciatura en Nutrición			X	
Facultad de Cs. Eco. y Admin.	Contador Público Nacional		X		
	Licenciatura en Administración	X			
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales	Profesorado en Biología			X	
	Profesorado en Física				X
	Profesorado en Matemáticas				X
	Profesorado en Química				X
	Licenciatura en Ciencias Biológicas				X
	Licenciatura en Tecnología			X	
	Licenciatura en Ciencias Ambientales	X			
	Licenciatura en Física				X
	Licenciatura en Matemáticas				X
Licenciatura en Química				X	
Facultad de Derecho	Abogacía		X		
Facultad de Humanidades	Traductorado de Francés	X			
	Traductorado de Inglés	X			
	Profesorado en Filosofía y Ciencias de la Educación			X	
	Profesorado en Francés	X			
	Profesorado en Inglés	X			
	Profesorado en Letras		X		
	Profesorado en Geografía		X		
	Profesorado en Historia		X		
	Licenciatura en Filosofía			X	
	Licenciatura en Ciencias de la Educación			X	
	Licenciatura en Francés	X			
	Licenciatura en Inglés	X			
	Licenciatura en Geografía		X		
	Licenciatura en Historia			X	
	Licenciatura en Letras			X	
Licenciatura en Turismo (*)	X				
Facultad de Tecnología y Ciencias Aplicadas	Ingeniería en Agrimensura			X	
	Ingeniería de Minas			X	
	Ingeniería Electrónica			X	
	Ingeniería Informática			X	
	Licenciatura en Geología		X		
Escuela de Arqueología	Licenciatura en Arqueología		X		

(*) Creada en 2011 y discontinuada la inscripción.

El Modelo estratégico: la Administración Pública, la Universidad Nacional y la Iglesia Católica son tres actores de mucha incidencia en el sector turístico en este caso, y se manejan con un modelo de gestión no estratégico, formal y de tipo burocrático. No responden al modelo estratégico de gestión y eso hace que las demás organizaciones del sector se hayan establecido en función de un modelo no estratégico. En las organizaciones locales, y en el ámbito de la Administración Pública, el modelo es reactivo casi en su totalidad, e intenta reparar resultados anteriores con nuevas propuestas, también de control reactivo. Del mismo modo, la Cultura de Servicio constituye un elemento vital en la obtención de valor de las prestaciones y debe ser contemplada por todos los actores a los fines de brindar a los visitantes rasgos de homogeneidad requeridos y que incidan en la satisfacción de los clientes internos y externos de los procesos que se estudiaron. En las empresas que se analizaron, no se encontraron empresas cuya estrategia sea Deliberada, con Misión Explícita, Visión Explícita y Atributos de Diferenciación conocidos y explícitos.

La planificación de los recursos constituye un elemento trascendental en la competitividad de los destinos, más aún en destinos turísticos emergentes, con el propósito de evitar proactivamente los efectos indeseados que la actividad turística puede ocasionar a los espacios en los cuales se desarrolla.

En este caso, las organizaciones del Sector Público y la Iglesia Católica tienen un modelo de gestión de tipo No Estratégico y su planeamiento corresponde a la Etapa I, Fase I y II. En relación a la actuación del estado en el sector turístico del VCC, el crecimiento de la pobreza y la exclusión insinúan que se cuestiona seriamente la capacidad de la institucionalidad pública estatal para proveer servicios sociales de calidad que, a la vez, incorporen los valores de la igualdad, la justicia y el respeto a la diversidad y el estímulo a la solidaridad en su propia operación. Según Cunill Grau (2007), experta internacional en materia de turismo, hay también fuertes evidencias de que prevalecen fallas institucionales en la propia operación de los servicios públicos que atentan contra su calidad y equidad. Por otra parte, el desafío de pasar de una democracia electoral a otra ciudadana está mediado por la política y, más precisamente, por la construcción sociopolítica de otro pasaje: el que va del estado reproductor de desigualdad a un estado capaz de representar al otro igual como sujeto de una política, entonces, intrínsecamente democrática. De allí, la importancia de considerar a los actores del Sector Informal, tales como las comunidades de artesanos y artistas, y otras organizaciones propias de este territorio, como la Asociación Gaucha.

2.4. Conclusiones

El Mapeo de Actores permite seleccionar mejor los actores a los que se deban dirigir las acciones propuestas en tal o cual momento, con el propósito de desarrollar el espacio turístico del VCC como comunidad de valores.

Surgen como actores clave para las acciones propuestas y la aplicación del Modelo de Gestión de Vínculos los siguientes: Gobierno, Iglesia Católica Apostólica Romana, Integrantes del Sector Informal, Empresas Privadas Grandes y Chicas.

Las organizaciones de apoyo y aprovechamiento del sector turístico son realmente importantes por su intervención en los esfuerzos de transformación del VCC. En este caso son la UNCA y la ICAR (Iglesia Católica Apostólica Romana).

La Universidad Nacional de Catamarca dispone de la infraestructura suficiente y las carreras de grado para la creación de un vínculo entre estas y los restantes actores, de modo que pueda potenciar su intervención y convertir a la población universitaria en un elemento clave, como actor preponderante en la creación de conocimientos. Esta afirmación se basa en la posibilidad de interacciones en términos de investigaciones aplicadas al desarrollo local desde las distintas disciplinas vinculadas al turismo.

Las organizaciones del Sector Público, la Iglesia Católica y la UNCA tienen un modelo de gestión de tipo No Estratégico, y su planeamiento corresponde a la Etapa I, Fase I y II. Su cultura es burocrática y su estilo de dirección no es estratégico; consecuentemente, algunas variables del modelo propuesto no se observan en estas organizaciones, y sus vínculos difieren significativamente respecto de lo propuesto para esta tesis. En tal sentido, no se encontraron empresas cuya estrategia sea Deliberada, con Misión Explícita, Visión Explícita y Atributos de Diferenciación conocidos y explícitos; por esto es importante el desarrollo de un modelo estratégico integral de gestión de las organizaciones, que aporte esas definiciones a las organizaciones del VCC.

Las empresas que brindan el servicio de Alojamiento son Actores Críticos, en razón de ser esta prestación un factor crítico para el Sector Turístico. Esto se explica por la inexistencia de suficientes actores que se encarguen de ese servicio, sobre todo en los departamentos de Fray Mamerto Esquíu y Capayán.

La caracterización de las organizaciones que componen el Sector Turístico del VCC y la determinación de los actores críticos, que se visualizan en el Mapa de Actores Clave, permite conocer las condiciones y elementos que utilizan en su Modelo de Gestión las empresas y organizaciones intervinientes. Del mismo modo, el MAC permite un posterior análisis de las relaciones entre las organizaciones del VCC y explicar algunas características que inciden en el problema objeto de esta tesis.

El VCC posee características que son propias, que no son valoradas como recursos y sus actores no son tenidos en cuenta en otros espacios con mayor infraestructura turística y que constituyen un importante atractivo. Este es el caso de la Asociación Gaucha y los integrantes del sector informal del Sector Turístico, compuesto por artesanos y artistas.

Finalmente, con los resultados de este capítulo expuestos en el MAC y la matriz de intervención, se plantea el estudio de las interrelaciones de los actores en el desarrollo del capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3

Estudio descriptivo de las interacciones entre los actores que componen el Sector Turístico del Valle Central

3.1. Introducción

El desconocimiento y la inexistencia de estudios formales e investigaciones sobre las relaciones entre los actores del sector turístico del VCC, constituyen un obstáculo para la realización de determinadas actividades económicas. Las potencialidades para gestionar, en forma conjunta y sistemática, proyectos o programas que favorezcan al sector turístico del VCC son difíciles de llevar a cabo por la misma causa. La solución de los inconvenientes mencionados requiere que se analicen las interacciones existentes y potenciales entre las organizaciones en el sector turístico del VCC.

A los actores no se los identifica o define en forma independiente del contexto (“en el aire”), sino en función de un aspecto específico de la realidad, tópico o asunto sobre el cual tiene una acción concreta (un “stake”) (Tapella, 2007). Por lo antes expuesto, se describen las relaciones entre los distintos actores en diversos ámbitos de actuación y se incorpora una aplicación del análisis externo de las organizaciones, denominada P.E.S.T.E.L como análisis por ámbito (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) de las condiciones de un sector. Esta herramienta que corresponde al modelo estratégico integral de gestión (Hill y Jones, 1996), se toma como base para el análisis de los resultados del MAC del VCC, y con ella se ubican los actores por ámbito de influencia en la comunidad. Al mismo tiempo se formula la matriz de intervención del VCC para mostrar de qué manera se vinculan los actores centrales en un ámbito y momento determinado en ese territorio. Luego se combinan ambas herramientas para crear una matriz de intervención por ámbitos de las influencias de los actores en un aspecto de la realidad del VCC, cuyos resultados se utilizan en el Modelo de Gestión de Vínculos Interorganizacionales.

El análisis P.E.S.T.E.L es una herramienta metodológica y tecnológica para el análisis de los actores en distintos ámbitos. A través de él se puede observar la incidencia de cada organización en los distintos aspectos que componen un ámbito. Del mismo modo se hace visible la existencia de organizaciones que son influyentes

en varios ámbitos, que se toman en cuenta para el análisis. Esta herramienta, juntamente con la matriz de intervención del VCC, evidencia de qué manera se vinculan los actores centrales en este territorio, con un objetivo específico, en un aspecto y ámbito determinados. Los resultados del P.E.S.T.E.L se complementan con la información que proporciona la Matriz de Intervención, en la cual se visibiliza el grado de participación de las distintas organizaciones en el sector turístico (Alto, Medio o Bajo) en función del interés en un objetivo. La posición de las organizaciones en torno a un tema específico puede ser: A favor, Indiferente o En contra.

El entorno turístico actual se caracteriza por ser altamente cambiante y dinámico. En este escenario, es imprescindible que las organizaciones, tanto públicas como privadas, desarrollen nuevos modelos de gestión. La mejora continua de la posición competitiva es clave para garantizar el éxito sostenible de un destino u organización. Esta situación convierte a la dinámica relacional en un elemento esencial de la gestión turística, lo que exige prestar una mayor atención analítica a las relaciones entre los actores turísticos (Rodríguez y Fernández, 2009).

La importancia de las interrelaciones en algunas organizaciones más formales y con mayor cantidad de contactos interorganizacionales es evidente; tal es el caso de la ICAR, el gobierno local y de las organizaciones de la administración pública de la provincia. Por tal motivo, resultan Atractores para el sector turístico del VCC y se analizan, desde la Gestión de Vínculos interorganizacionales, el Sexto Encuentro de Turismo Religioso realizado por la ICAR y la Fiesta Nacional del Poncho 2013, que organiza el Gobierno de la Provincia de Catamarca.

Resulta concluyente que la gestión de un destino turístico debe abordarse desde una perspectiva integradora de todas las organizaciones y entidades que configuran el conjunto de experiencias turísticas de un destino y que dan como resultado el *clúster* turístico (Acosta, 2008). Dicho de otro modo, constituyen la oferta turística y las diversas opciones que componen el atractivo de un espacio geográfico. El actor social opera siempre con orientaciones, motivos, expectativas, fines, representaciones, valores, dentro de una situación determinada (Ibáñez y Brie, 2001).

El objetivo de este capítulo es describir las interacciones existentes y potenciales entre las organizaciones que componen el sector turístico del Valle Central. A tal efecto es necesario responder a la siguiente pregunta ¿Cómo son las

interacciones existentes y potenciales entre las organizaciones que componen el sector turístico del VCC?

3.2. Metodología

El planteamiento metodológico de esta investigación parte del reconocimiento de la importancia que, en el sector turístico del VCC, tienen las relaciones entre los actores involucrados. Se incorporó como metodología el análisis P.E.S.T.E.L (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para considerar por ámbitos de actuación las relaciones entre las organizaciones. Se construyó la Matriz de Intervención del VCC. A partir de la utilización de los distintos resultados por ámbito surgidos del P.E.S.T.E.L, se seleccionaron los principales actores de cada ámbito, reflejados en la Matriz de Intervención. Las herramientas utilizadas sirven para explicar las características potenciales de la oferta turística, en términos de su impacto en el Valor Agregado, y estimular la mayor atractividad del VCC. Su combinación permitió identificar las organizaciones que tienen mayor interacción en un aspecto del VCC, del mismo modo que entre los distintos ámbitos. Se propone así una matriz de intervención, que es un aporte a la metodología de este trabajo. Sus relaciones muestran los efectos de potenciar el desarrollo de nuevas competencias, es decir, de crear capacidades dinámicas para generar nuevos conocimientos, por efectos de la gestión de vínculos entre los actores que impulsan los esfuerzos de transformación en un determinado ámbito del VCC.

3.2.1. Unidades de análisis:

Las unidades de análisis propuestas para esta investigación fueron las organizaciones que componen la oferta turística del Valle Central de la provincia de Catamarca. Se evaluaron las interacciones entre los actores de cuatro departamentos de la provincia de Catamarca que componen el Valle Central: Capital, Valle Viejo, Capayán y Fray Mamerto Esquiú.

De la totalidad de organizaciones que conforman el MAC, se analizaron las que resultaron “actores críticos”, es decir, aquellas con mayor participación a favor de un objetivo, en uno o más de un ámbito del P.E.S.T.E.L, y que conforman la Matriz de Intervención del sector turístico del VCC, que se exponen en tablas a continuación de la metodología.

3.2.2. Variables:

Se operacionalizaron las siguientes variables:

3.2.2.1. Relaciones entre las organizaciones:

Variable independiente de la Gestión de Vínculos. En esta variable, se mostraron las interrelaciones entre los actores en las dimensiones que se detallan a continuación:

3.2.2.1.1. Tipo de relación entre las organizaciones: Esta variable toma las siguientes sub-categorías según el tipo de relación establecida entre dos o más organizaciones que componen el caso: Integración, Estrategias Conjuntas, Cooperación, Asociación, Competencia, Relaciones Inexistentes y Relaciones Desconocidas.

Conocer las relaciones entre los actores de un destino tiene fundamental importancia en la gestión de vínculos interorganizacionales; aun cuando es difícil obtener información fidedigna respecto a las relaciones entre las organizaciones, así como sobre la periodicidad de ellas y su contenido.

3.2.2.1.2. Grado de Organización Social: Esta relación entre las organizaciones, establecidas en un espacio turístico, surge del marco teórico de turismo; se trabajó como una variable independiente en este caso. Puede tomar las siguientes sub-categorías:

3.2.2.2.1. Improvisación Absoluta (No existe actividad turística planificada).

3.2.2.2.2. Comunidad de Intereses (solo existen relaciones comerciales, en función de los intereses de cada organización, sin organización integral de sus actividades).

3.2.2.2.3. Comunidad de Valores (Responde al Modelo Estratégico de Gestión de Vínculos Interorganizacionales para un producto turístico integral).

En esta investigación, por tratarse de un destino con localidades que aún son emergentes, el grado de Organización Social para el desarrollo de la actividad turística no es uniforme entre la Capital de la provincia y los demás departamentos que componen el VCC.

3.2.3. Técnicas de recolección, relevamiento y evaluación estadística

Los datos surgieron de encuestas y entrevistas a informantes clave. Los informantes en las entrevistas y cuestionarios efectuados son personas que pertenecen a la organización o empresa. Las entrevistas se diseñaron para valorar el funcionamiento de las organizaciones en términos de relaciones interorganizacionales. Este estudio usó entrevistas enfocadas, de corta duración y preguntas estructuradas. Los entrevistados fueron: directores, gerentes, propietarios, autoridades, administradores. Se describieron y analizaron las relaciones de y entre organizaciones/empresas, así como entre categorías y espacios geográficos cuyos resultados se presentan esquematizados en cuadros y tablas.

3.3. Resultados y discusión

Crouch y Ritchie (2003) consideran al turismo como un sistema abierto constantemente influido por los continuos cambios que se producen en el entorno general o macro-entorno, el cual afecta a todas las actividades económicas y no solamente a las turísticas. Por consiguiente, cualquier acontecimiento a escala mundial puede tener consecuencias importantes en el desarrollo y competitividad de los destinos turísticos, pues se presentan como amenazas y oportunidades para estos. Por tanto, el análisis e identificación prematura de estas amenazas y oportunidades va a contribuir al éxito competitivo de los destinos turísticos. Los autores citados identifican seis categorías de factores en el macro-entorno: económicos, tecnológicos, ecológicos, políticos y legales, socioculturales y demográficos, los cuales son equivalentes a los ámbitos considerados como metodología en esta investigación en el análisis P.E.S.T.E.L.

Del Proceso Estratégico de las organizaciones, propuesto por Hill y Jones (1996) y desarrollado por Mintzberg (1994), surge el P.E.S.T.E.L. que forma parte de la propuesta teórica de base para el Modelo de Gestión de Vínculos interorganizacionales para el sector turístico del VCC que se desarrolla en el capítulo 5 de esta investigación.

La importancia de las relaciones entre los agentes turísticos está considerado como un factor clave de lo que se ha denominado gestión activa del destino (Pulido, 2007). Por tanto, tener capacidad para analizar las relaciones entre estos actores y comprender la influencia que tienen en la configuración de la actividad turística del territorio se convierte en un reto esencial para dicha gestión.

Las zonas del interior suelen tener, generalmente, graves deficiencias iniciales en equipamientos e infraestructuras. Estas deficiencias estructurales, según Acosta (2008), añaden mayor complejidad a su desarrollo competitivo dado que:

- No tienen una demanda turística consolidada y estable durante todo el año que permita generar un efecto multiplicador constante y que estimule a la inversión privada.
- No suele haber capital inversor “ocioso” dispuesto a invertir en proyectos con una tasa de retorno de más lenta recuperación de lo habitual que en otros sectores.
- No hay tejido empresarial estable y con experiencia profesional en turismo.
- No hay muchos operadores de mercado interesados todavía en este tipo de productos al ser, de momento, productos minoritarios que no generan suficiente masa crítica de consumidores como para justificar la apertura de líneas de negocio específico.

Estas deficiencias son muy visibles en el VCC y ocasionan la inexistencia de algunos servicios esenciales para el turismo, los que constituyen recursos críticos.

La inexistencia de suficientes actores que presten el servicio de alojamiento, sobre todo en los departamentos de Fray Mamerto Esquiú y Capayán, hace de esto una restricción, por lo cual se constituye en un recurso crítico que coincide con el planteo hecho en párrafos anteriores basados en Acosta (2008).

El Alojamiento requiere mayores inversiones en infraestructura, que no resultan rentables en las condiciones actuales del sector turístico en las localidades del VCC. Este inconveniente hace necesario el planteo de interacciones con otras ciudades que puedan ofrecer el servicio, ya que las distancias posibilitan el desplazamiento entre localidades a los fines de participar de alguna actividad en estos espacios. El desplazamiento es posible por la proximidad a ciudades capitales de provincia, tales como Santiago del Estero, Tucumán y La Rioja. Existen, además, otras localidades del

interior de esas provincias que podrían aportar plazas de alojamiento si el VCC se posiciona como destino.

La demanda de estos núcleos suele estar formado, en su mayoría, por turismo doméstico, situación que resta competitividad en los mercados internacionales (Acosta, 2008). En relación a lo enunciado por Acosta, la descripción coincide con la problemática del sector turístico del VCC. Por lo tanto, la necesidad de que estos incipientes destinos turísticos dispongan de un instrumento que oriente la gestión para el logro de ventajas competitivas vuelve a ser, al igual que ocurría en los destinos de sol y playa, un factor clave para el desarrollo turístico sostenible.

La no utilización de un modelo estratégico de gestión hace que los datos puntuales en relación a la frecuencia, intensidad y contenido de las interrelaciones entre las organizaciones y empresas del VCC resulten irrelevantes, por cuanto su comportamiento como organización social responde a una comunidad de intereses. Para Tapella (2007), hay diferentes formas de clasificar actores en un MAC. Esto depende de la intencionalidad y el alcance del estudio o el proyecto de intervención. Incluso, en un mismo proyecto, podrá identificarse a los actores de manera diferente según sea el interés o aspecto al que se hace referencia sobre la acción de ese determinado actor. El cuadro del análisis P.E.S.T.E.L del VCC fue elaborado en base al MAC (salida del capítulo dos). Este permitió que se agruparan las organizaciones que intervienen en cada uno de los ámbitos y una forma sistematizada de clasificar los actores según su influencia en algún aspecto de la realidad del VCC.

La actuación en cada ámbito define el potencial de las organizaciones para generar condiciones estratégicas y propiciar más y mejores relaciones entre actores, sean organizaciones ó empresas del VCC basadas en el conocimiento de la influencia de esas organizaciones en distintos aspectos de los ámbitos de actuación: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. Se exponen en la Tabla 9 los actores que componen el P.E.S.T.E.L

Tabla 9 Distribución de Actores por ámbito del P.E.S.T.E.L

ACTORES		ÁMBITO	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL		
Del sector público de gobierno	Nacional	Ministerio de Turismo de la Nación	X	X	X	X	X	X		
		Universidad Nacional			X	X	X			
	Provincial	Secretaría de Turismo	X					X		
	Municipal	Secretaría de Turismo	X	X	X	X	X	X		
Del sector privado	Formal	Colegiado	X	X						
		Vinculadas al sector	X	X		X				
		Prestatarias y Proveedoras		X		X	X			
	Informal	Agentes Económicos	Alojamiento		X					
			Alimentación		X					
			Transporte		X	X				
			Distribución		X					
			Atractivo Natural						X	
			Apoyo							
			Otros		X	X		X		

De la lectura de la Tabla 9, surge lo siguiente: las columnas de la tabla son los ámbitos de actuación en los que puede influir o participar una organización o actor. En las filas se listan las organizaciones del VCC. En los casilleros la presencia de un X implica que el actor tiene o puede tener participación en aspectos vinculados a ese ámbito. Posteriormente esta participación, en función de su influencia, se combina con el interés en los temas o aspectos de los proyectos concretos que se someten a su voluntad de contribución.

El destino padece las consecuencias de todas las acciones o inacciones de los actores en un territorio, tanto en las etapas iniciales como finales del ciclo de vida. Esto se puede observar en la siguiente Tabla:

Tabla 10 Impacto de los Productos Turísticos en el mercado y el destino

DIMENSION DE LOS PRODUCTOS	LUGAR EN QUE SE VERIFICAN LAS FASES DEL CICLO DE VIDA			
	INTRODUCCION	DESARROLLO	MADUREZ	DECLINACION
funcional	El destino	El destino	El destino	El destino
imaginario	Mercados	Mercados y destino	Mercados y destino	Mercados
económico	Mercados y destino	Mercados y destino	Mercados y destino	Mercados y destino

Fuente: Capece (2000)

De la lectura de la Tabla 10, se desprenden las consecuencias que el comportamiento de los actores tiene en el destino, con relación a cada uno de los productos turísticos que se mencionan en la primera columna.

La cadena de valor en turismo empieza antes de que el visitante llegue al destino turístico, ya que comienza desde el momento en que “el turista tiene la idea de viajar y esta se convierte en una decisión de viajar” (OMT, op cit.).

En el ámbito político, en las localidades argentinas el modelo propicia la incorporación de los gobiernos municipales en la gestión de la actividad turística (Capece, 2000). Dicha intervención debe realizarse a través de vectores (directrices) que orienten dicha actuación: la eficiencia y la cooperación en acciones sectoriales, dirigidas claramente al sector turístico, y realizadas por el responsable con competencias en la materia del órgano de la Administración Pública.

En las oficinas de Turismo de la provincia de Catamarca, y en el VCC, es escasa la profesionalización de los funcionarios, lo que constituye un obstáculo más a la implementación de medidas que mejoren el desempeño local en materia de turismo (Sommer, 2006). En esta línea, conviene recordar que ya no es posible competir en el mercado turístico actual y futuro sobre la base de las ventajas comparativas. Un destino turístico representa un ramillete de experiencias que todas, de forma conjunta, van a configurar un *clúster* competitivo. Y si bien son las empresas privadas las que “hacen el destino”, no son solo ellas las que determinan y proveen las atracciones, actividades, las cosas que ver y las cosas que hacer.

En lo económico, se torna evidente que el papel del sector público, en su proceso de liderazgo para el desarrollo de los destinos turísticos, es el de la

coordinación con el sector privado (Osorio Acosta, 2008). En la provincia de Catamarca, los servicios y las empresas establecidas, excepto en la Capital, son deficientes y en algunos casos hasta inexistentes. No existe tampoco, un programa de capacitación que permita establecer al VCC como destino con atributos diferenciales definidos (Sommer, 2006). En este sentido, se llevó a cabo la aplicación de un programa denominado "Federal", con cuyos fondos se establecieron centros de articulación socio-productiva en Catamarca (Salomón, 2009). Los que a partir de la incorporación de una RED de Internet, vinculan a los distintos actores y permiten una mejor inserción de los municipios del interior en la economía. En este programa, se encontraban los departamentos de Valle Viejo y Fray Mamerto Esquiú. Uno de los ejes de capacitación a los pobladores que participaron fue el turismo y el otro las TIC (tecnologías de la información y comunicaciones), con la supervisión y coordinación de la UNCA.

Las nuevas tecnologías propician cambios en las lógicas productivas y permiten el desarrollo de los transportes y las comunicaciones. En algunos espacios, han provocado una creciente densificación de flujos de productos, personas, capitales, tecnologías y conocimientos entre establecimientos, empresas, sectores y territorios que dan origen a la formación de redes muy complejas en el contexto de una economía cada vez más mundializada (Ohmae, 1985; Michalet, 1985; Castells, 1996). Esto supone la emergencia de una relación sistémica entre lo abstracto y lo concreto, lo global y lo local, que es considerada como la principal característica del modelo socio-territorial que ahora se perfila, en el que las desigualdades se manifiestan básicamente por la capacidad de integración de las sociedades y los territorios en el sistema-mundo (Guillespie, 1993; Veltz, 1998, 2000).

Catamarca forma parte de la Región Noroeste Argentino, juntamente con Salta, Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero. Esta región es liderada por Salta en el Sector Turístico, y los accesos desde esta provincia no son fáciles y no se encuentran en condiciones. La Rioja forma parte de la Región Cuyo y juntamente con la provincia de Córdoba forman los dos accesos en mejor estado y más accesibles al VCC. No obstante, este último no tiene una imagen de producto turístico o destino (Sommer, 2006).

Desde el ámbito social, la innovación es un proceso social, de carácter acumulativo e interactivo, en el cual los actores, usuarios de conocimiento, interactúan con los actores productores de conocimiento. De este modo, ambos actores (usuarios

y productores de conocimiento) aprenden mutuamente uno del otro, por medio de un aprendizaje a través de la interacción (Alburquerque, 2006). Desde un punto de vista social, el proceso de innovación implica:

- La creación de mecanismos de aprendizaje entre los agentes implicados, ya sea de manera formal o informal.
- Contemplar tanto los aspectos locales como el contexto general (tecnologías, mercados, marco legislativo y regulatorio, sistema fiscal, etc.).
- La negociación entre agentes e instituciones, a fin de facilitar el diálogo y la búsqueda de soluciones ante posibles desencuentros o posiciones enfrentadas.
- La creación o reforzamiento de referencias comunes (identidad territorial, sentido de pertenencia, *marketing* territorial).
- Crear una Red de Proyectos de Integración Productiva (Alburquerque, 2006).
- El avance de los procesos de descentralización y mayor autonomía de gestión de los niveles locales de gobierno, así como la aproximación al nivel local de la toma de decisiones compartida (gobernanza).

La innovación y el desarrollo evolucionan, pues, de manera compleja, gracias a la conjugación de acciones de animación, estructuración y consolidación. Las acciones de animación tienen por objeto crear vínculos entre la población. En el VCC la ausencia de mecanismos y procesos para generar más y mejores relaciones entre los actores es evidente y ocasiona exclusión en muchos actores que forman parte de su atractivo como destino turístico.

El territorio se constituye, a la vez, como receptor de los efectos de la globalización y como emisor de respuestas a sus retos (Brugué, et al., 2002). Los espacios están pensados con especial énfasis en los departamentos que componen los destinos emergentes. En ellos, es difícil la formación de *clusters* espontáneos; menos aún con carácter de inclusión de los actores que tienen dificultad para insertarse en la economía formal. Por lo tanto, la necesidad de que estos incipientes destinos turísticos dispongan de un instrumento que oriente la gestión para el logro de ventajas competitivas vuelve a ser, al igual que ocurría en los destinos de sol y playa, un factor de vital importancia para el desarrollo turístico sostenible (Acosta, 2008).

En el ámbito de lo legal, hay acciones genéricas dirigidas al conjunto de la ciudadanía, pero con una indudable repercusión en el sector turístico (dotación de infraestructuras, regulaciones fiscales, políticas monetarias, educación, etc.). Todo lo referente a la legislación Nacional y Provincial puede ser profundizado en Sommer (2006) y en documentos del Consejo Federal de Inversión (2005). Otra cuestión importante es dilucidar cómo se debe producir la intervención del sector público para lograr alcanzar las mayores cuotas de competitividad de sus respectivos destinos turísticos. La administración pública actúa en dos ámbitos fundamentales: ordenación y promoción.

Ordenación hace referencia a la potestad normativa y sancionadora de que dispone la Administración (elaboración de normativa, otorgamiento de licencias, inspecciones, sanciones...), también llamados “esfuerzos de transformación” (Capece, 2000).

Promoción hace referencia a impulsar acciones de fomento y desarrollo de la imagen turística de los destinos correspondientes (asistencia a ferias, realización de soportes de comunicación, organización de eventos...). Son los denominados “esfuerzos de *marketing*” (Capece, 2000).

Desde la perspectiva del VCC, estos esfuerzos deben ser impulsados por la Municipalidad de Capital de la Provincia en forma conjunta con el Gobierno de provincia y de la Nación, los que a partir de las políticas públicas tienen la posibilidad de impulsar acciones con ese propósito. Cuando el sector público colabora activamente con el sector privado en turismo, pueden obtenerse significativas ventajas competitivas derivadas de:

- Acceso a nuevas fuentes de capital.
- Mejoras importantes en el desarrollo de infraestructuras.
- Compartimiento de riesgos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Mantenimiento y mejora de los estándares de calidad ofrecidos en los servicios y productos turísticos del destino.
 - Acceso al conocimiento especializado que redunde en mejoras de los procesos de planificación, gestión y prestación del servicio.
 - Optimización de los recursos invertidos en la creación de la cadena de valor del destino.

- Optimización de los beneficios económicos derivados del desarrollo turístico.

Si se concretan los vínculos y se generan las condiciones para que el VCC se transforme en un destino turístico, también los actores del sector privado obtienen múltiples beneficios de la inteorganización y esfuerzos de transformación. Los beneficios que el sector privado puede obtener son:

- Acceso a nuevos mercados a los que no podría acceder cada una de las empresas si actuara unilateralmente.
- Aumento de la capacidad para mejorar sus habilidades y competencias en el proceso de gestión y desarrollo de su producto.
- Expansión de sus productos y servicios más allá de sus recursos propios, por la unión de los recursos combinados.
- Reforzamiento de la credibilidad del producto ofrecido, al formar parte de una cadena de valor mayor.
- Obtención de retornos de los recursos invertidos acordes con los riesgos y méritos asumidos por los diferentes actores en el proceso (Acosta, 2008).

Las empresas privadas son las que “hacen el destino”; pero no son solo ellas las que determinan y proveen las atracciones, actividades, las cosas que ver y las cosas que hacer. La cadena de valor en turismo empieza antes de que el visitante llegue al destino turístico, ya que comienza desde el momento en que el turista concibe la idea de viajar. Por lo tanto, resulta concluyente extraer que la gestión de un destino turístico debe abordarse desde una perspectiva integradora de todas las organizaciones y entidades que configuran el conjunto de experiencias turísticas de un destino y que dan como resultado el *clúster* turístico (Acosta,2008).

Los esfuerzos de *marketing* y promoción del VCC son mayores en la ciudad Capital de la provincia; en menor medida y de manera no sistemática, se intentan mostrar las localidades de los demás departamentos de esta investigación en eventos y publicaciones. La inexistencia de un plan integral para el VCC hace que no se beneficie a los municipios que lo componen con estos esfuerzos, dado que están organizados como corredores (Sommer, 2006). Asimismo, como denominador común de casi todas estas actuaciones, se observa cómo la Administración Turística, responsable del desarrollo turístico, no goza de las competencias jurídicas que le

permitan actuar sobre los factores clave que le ayuden a mejorar la competitividad de los destinos turísticos (Acosta, 2008).

Por todo lo expuesto, parece claro que no existe unanimidad respecto a quién debe liderar ese proceso de planificación integral del destino VCC, y tampoco existe conformidad respecto a cuál debe ser el modelo teórico-conceptual que fije las líneas de actuación de estos actores en la búsqueda de ese objetivo, si bien parece que la eficiencia y la coordinación son factores clave para ello (Acosta, 2008).

La literatura científica insiste en que la capacidad de desarrollo turístico de un territorio está directamente relacionada con la voluntad de los actores para establecer relaciones entre ellos, implicándose de forma conjunta y coordinada en la mejora de las condiciones del territorio para asumir los retos derivados de estos procesos. (Rodríguez y Fernández; 2009).

Así pues, es la capacidad de individuos, empresas y territorios para aprender y adaptarse ante circunstancias rápidamente cambiantes, lo que determina su capacidad competitiva en el contexto económico actual. El aprendizaje se refiere a la construcción de nuevas competencias y a la adquisición de nuevas capacidades técnicas e institucionales, y no se limita a la obtención de un mayor acceso a la información. El acceso más fácil y barato a la información tiende a reducir el valor económico de formas de conocimiento e información, pero ello no asegura el acceso a las formas de conocimiento tácito, no codificadas. Igualmente, tampoco asegura la competencia para adquirir y valorar tanto las formas de conocimiento codificadas como las tácitas, es decir, la capacidad para aprender (Albuquerque, 2006).

En el caso del VCC, la mayor y mejor participación de los gobiernos locales y de otros actores de la localidad en un plan y programa conjunto de diseño de un producto denominado Valle Central, permitiría potenciar las actuales competencias de Gestión Municipal y mejores resultados en términos de Valor Agregado (Sommer, 2005). Los estudios territoriales han avanzado mucho en dos direcciones, los *clúster* y los destinos territoriales. El departamento es una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia simultánea activa, en un área territorial delimitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas que tienden a interrelacionarse mutuamente (Becattini, 2000). En este trabajo, se utilizó el destino territorial.

La Matriz de Intervención del VCC

Analizamos algunas de las principales organizaciones del Sector Turístico del VCC en una Matriz de Intervención o participación. Del estudio de las organizaciones, se extrajeron aquellas que, en la Matriz de intervención del VCC desde las variables utilizadas, dinamizan en alguno de los ámbitos de estudio la posibilidad de movilizar recursos en términos de Atractividad y/o Valor Agregado.

Tabla 11 Matriz de Intervención de los actores del VCC

INTERES EN EL OBJETIVO INTERVENCION	A FAVOR	INDIFERENTE	EN CONTRA
ALTA	IGLESIA GOB LOCAL EMPRESAS		VECINOS RESIDENTES PERMANENTES DEL DESTINO
MEDIA	SECTOR INFORMAL	U.N.C.A EDUCACIÓN	
BAJA	EMPRESAS ALOJAMIENTO		

En la Tabla 11, se observa la relación entre la Intervención (eje vertical) de un actor en el sector y el interés (eje horizontal) que posee. La Matriz de Intervención relaciona el grado de intervención de un actor, que puede ser alto, medio o bajo, con el interés de ese actor en un determinado objetivo, para el cual puede estar a favor, ser indiferente o estar en contra. Se analizaron los actores pertenecientes al:

- Gobierno
- Iglesia Católica Apostólica Romana
- Integrantes del Sector Informal
- Empresas Privadas Grandes y pequeñas
- Empresas que brindan alojamiento
- UNCA
- VECINOS. Residentes permanentes del destino.

En la Matriz de Intervención del VCC, se analizaron aquellas organizaciones cuyas relaciones impulsan los esfuerzos de transformación en el VCC. Se ubican en el cuadrante:

Alto y a favor: la Iglesia, el gobierno y las empresas privadas del sector formal.

Media e indiferente: la universidad y la educación formal secundaria y primaria, que podrían ser capitalizadas para una mejor y mayor participación, como se expondrá en el modelo propuesto como aporte de este trabajo.

Media y a favor: se incluyeron actores del sector informal, principalmente los artesanos y artistas, que cumplen un papel fundamental desde la Economía Creativa.

Alta y en contra: Los residentes permanentes de un destino en ocasiones se oponen a iniciativas de turismo, por ser contrarias a sus intereses, por ejemplo, el ruido, la inseguridad y el precio de los productos y servicios que los perjudican.

En el cuadrante de Baja intervención y a favor del desarrollo del sector, se encuentran las empresas que brindan el servicio de "Alojamiento", a las que se denominó "Actores Críticos" en razón de ser el servicio prestado un factor crítico. Estos actores tienen una intervención Alta y a favor en los casos de grandes inversiones en Infraestructura hotelera. No se encuentra presente en el VCC, salvo en el Dpto. Capital de la Provincia. En intervención media e indiferente, se ubica la educación formal secundaria y primaria, que podría ser capitalizada para una mejor y mayor participación, como se expondrá en el modelo propuesto como aporte de este trabajo.

En cuanto a la Universidad Nacional de Catamarca, se encuentra en el cuadrante de indiferente e intervención media o baja respecto de su potencialidad en el sector y sus interrelaciones no se distribuyen de igual manera en todas las disciplinas que componen las distintas Facultades de la UNCA. Tienen mayor participación las Facultades cuya relación se visibiliza con mayor facilidad: tal es el caso de Ciencias Económicas y Arquitectura.

Gramsci (2001) propone que los grupos marginalizados podrían enseñar con su existencia concreta, con su hacer histórico, los contenidos de la nueva cultura crítica que conscientemente debe ser construida. Tal es el caso del sector informal de la economía, en el que se ubican artesanos y artistas del VCC, cuyo atractivo es un

recurso importante para el turismo. Estos se relacionan con el área educativa, dado que es necesario sistematizar y explicitar sus conocimientos de la educación no formal y transmitirlos para evitar la desaparición de sus prácticas y su arte.

La educación es un campo en el que la teoría y la práctica, la cultura y la política se confunden inevitablemente, y donde la investigación y el descubrimiento intelectual se combinan con la acción social y política. Es difícil, dentro de la división y separación tradicional de las disciplinas y campos de investigación cultural, definir todo lo que forma parte de esta "educación", ya sea en los jardines de infancia o en la universidad (Gramsci, 2001).

Finalmente, el reunir actores en grupos o *clúster* puede llevarnos a pensar que todas las partes de ese grupo funcionan al unísono, y no necesariamente es así. Nunca se debe asumir que todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones.

"La planificación estratégica es un ejercicio de reflexión-acción que uno o más actores sociales realizan, a partir de su experiencia, para diseñar intervenciones o mejorar sus prácticas, considerando la producción social como consecuencia de la interacción de fuerzas sociales que concurren o no en algún punto de aplicación" (Rovere, 2005). La matriz de Intervención del VCC, el MAC y el P.E.S.T.E.L, proporcionan una importante cantidad de datos que pueden ser usados en la realización de un plan estratégico de turismo del VCC basado en la gestión de vínculos interorganizacionales.

Rovere (2005) sintetiza los principales aprendizajes que pueden ser capitalizados por el planeamiento estratégico: la planificación como un ejercicio interactivo de actores y fuerzas sociales. Marca la gran diferencia entre hacer planes para los otros y planificar con los otros, así como la diferencia entre competencia y cooperación; este autor resalta la importancia de los mecanismos regulatorios para que operen a favor de la población, al mismo tiempo que menciona la búsqueda de formas alternativas de organización alejadas de las configuraciones piramidales.

Para Rodríguez y Fernández (2009):

(...) la consolidación de los denominados turismos de interior, consecuencia de la aparición de nuevos hábitos turísticos, alejados de los conocidos para el modelo tradicional de «sol y playa» y del turismo cultural masivo, está favoreciendo la aparición de destinos emergentes. El impulso de la dinámica

relacional es fundamental a fin de mejorar sus opciones de consolidarse en un mercado cada vez más competitivo (Rodríguez y Fernández, 2009. p. 175).

Esto constituye una oportunidad para el VCC que se materializará en la construcción de un destino diferenciado por su Gestión de Vínculos.

Por todo lo expuesto, en el sector turístico existe el total convencimiento de que la competitividad sostenible debe ser el fin último que oriente las políticas turísticas de los destinos. No existe unanimidad respecto a quién debe liderar ese proceso y tampoco respecto a cuál debe ser el modelo teórico-conceptual que fije las líneas de actuación de los actores en la búsqueda de ese objetivo. La eficiencia y la coordinación de esfuerzos y recursos son factores clave para ello. (Acosta, 2008).

Matus (1990) sostiene que en los países latinoamericanos la planificación data de alrededor de los años 60, emergiendo como un constructo intelectual con todas las características propias de una tarea de investigación sobre el futuro y sólo en indirecta relación con los problemas propios de la administración y de los procesos de toma de decisiones, ejecución y control de los gobiernos.

La mayoría de los trabajos analizados realizan una aproximación teórica y comprensiva de los procesos de participación que implican una relación entre actores para elaborar planes de acción turística; no explican cómo esas relaciones afectan de manera directa a las características y a los resultados de los procesos de planificación emprendidos, es decir, no analizan los efectos de la dinámica relacional sobre la configuración y las características de los planes turísticos (Rodríguez y Fernández, 2009). De allí la importancia de la incorporación de estudios cuyos resultados muestren el impacto de las condiciones actuales sobre el destino objeto de estudio, y las posibilidades de modificar algunos indicadores con la gestión de vínculos y otras metodologías que se proponen para el VCC.

El estudio de la actividad turística suele abordarse desde la perspectiva de su conformación como un sistema y, en efecto, si se tiene en cuenta que el sistema viene definido por sus elementos y las relaciones que se establecen entre ellos, se puede entender la importancia de la dinámica relacional en el análisis y explicación del fenómeno turístico (Rodríguez y Fernández, 2009). En este trabajo de tesis, se sistematizó la información del Sector turístico del VCC a los fines de mostrar las relaciones entre los actores y la importancia que tiene para el destino el fortalecimiento de los vínculos interorganizacionales. Es importante resaltar que se debe asumir que no todos los actores dentro de una categoría son homogéneos en sus percepciones.

En el caso de las variables Organización Social y Formas de Asociación en el VCC, surgió lo siguiente: sus organizaciones pertenecen a la categoría Comunidad de Intereses, Estrategias conjuntas. Su análisis puso en evidencia el potencial de la Iglesia Católica Apostólica Romana para impulsar la inclusión de otros actores no considerados en la actualidad como parte del sector turístico del VCC. Los eventos que realiza la ICAR constituyen Atractores del Sector Turístico del destino estudiado. Del Sexto Encuentro de Turismo Religioso, surgieron los siguientes actores involucrados:

1. Secretaría de Turismo de Catamarca;
2. Comisión Argentina de Turismo de la Fe;
3. Directivos de AAVYT y FEHGRA;
4. Ministerio de Turismo de la Nación;
5. Agentes de Viajes;
6. Auspiciantes del Encuentro Argentino;
7. Prensa Especializada;
8. Secretaría de Estado de Turismo de Catamarca;
9. Secretaría de Estado de Cultura;
10. Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte de la Munic. de la Capital;
11. Obispado de Catamarca;
12. Cámara de Turismo de la Provincia de Catamarca;
13. Asociación de Hoteles, Bares, Confiterías, Restaurantes y Afines;
14. Federación Gaucha Catamarca;
15. Auspicios de AVIABUE-AAVYT (Comisión Nac. de Turismo de la Fe);
16. FUNDACION PROTURISMO;
17. EMPRESUR (Emprendimientos Turísticos del Mercosur);
18. LADEVI Ediciones;
19. LIBROS DE TURISMO;
20. FEHGRA ARGENTINA;
21. Travel Ace Assistance;
22. Universal Assistance;
23. Subsecretaría de Turismo Provincia de Neuquén;
24. Coordinadora de Turismo Religioso Provincia de Buenos Aires;
25. Museo de Arte Sacro de La Rioja;
26. CREAR, Comisión Recuperación Artística Religiosa, San Salvador de Jujuy y
27. Agencia Córdoba Turismo Coordinador de Turismo Religioso.

Estos actores trabajan en forma conjunta en el proyecto del encuentro que se realiza en Catamarca. Se observa que no participan los sectores vinculados a la economía informal, aunque se encuentran presentes en las celebraciones y constituyen una parte del Atractivo. La participación de la Federación Gaucha Catamarca obedece a la categoría Necesidad. Este recurso agrega Atractividad a las fiestas religiosas: los gauchos son los custodios de la Virgen y su desfile es un espectáculo que convoca multitudes. La existencia de 27 actores en este evento de la ICAR muestra que la gestión de vínculos interorganizacionales moviliza esfuerzos de transformación y *marketing* favorables al turismo del VCC. En el capítulo cuatro de esta tesis, se relacionan sus resultados con el análisis de los recursos que moviliza cada actor, con especial énfasis en los recursos de que dispone la Iglesia Católica Apostólica Romana en la provincia de Catamarca.

Las interacciones de los actores que hacen posible los procesos de transformación y comercialización del VCC, según la Matriz de intervención obtenida y por ámbitos del análisis P.E.S.T.E.L de las organizaciones intervinientes, se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 12 Matriz de Intervención de los Actores por ámbitos del P.E.S.T.E.L

Actores			P	E	S	T	E	L	
Del sector público de gobierno	Nacional	Ministerio de Turismo de la Nación	A	A					
		Universidad Nacional de Catamarca	M		M	A			
	Municipal	Secretaría de Turismo	Naturaleza Turística	A	A	A		A	
			Aprovechamiento Turístico		A				
			Apoyo Turístico	M	M	A	B	B	B
			Entes de Promoción	M	A	B			
Del sector privado	Formal	Empresas	Alojamiento		A				
			Alimentación		A				
			Transporte	M	A	M			
			Distribución		A				
			Atractivo Natural		M	M		A	
			Apoyo	B	M	A	B	B	B
			Otros						
Organizaciones No Gubernamentales	Federación Gaucha Catamarca			B	A				
	Asociaciones de Turistas y Excursionistas		M	M	M				
Iglesia Católica Apostólica Romana			M	M	A				
Habitantes Permanentes del Destino			A	M	A				

De la lectura de la Tabla 12 surge que las organizaciones que tienen una A en el casillero de intersección con la columna de un ámbito del P.E.S.T.E.L., son aquellas cuya intervención en ese aspecto es Alta, consecuentemente son las organizaciones que tienen mayores posibilidades de movilizar esfuerzos de transformación en ese ámbito. Del mismo modo las que tienen una M son las organizaciones con Intervención media, y la B corresponde a los actores cuya intervención en ese ámbito es reducida.

Gestionar un modelo de administración integral y conjunto de los destinos turísticos emergentes significa incorporar las capacidades de cada actor para crear nuevas competencias de gestión, juntamente con las innovaciones tecnológicas desarrolladas en los últimos tiempos. Entre estas tecnologías, se pueden mencionar: GIS (Sistemas de Información Geográfica), GPS (Sistemas de Posicionamiento Global) y Redes Sociales. Como consecuencia de este tipo de análisis y con la incorporación de las tecnologías mencionadas, se puede gestionar estratégicamente la suma de las voluntades y recursos suficientes para impulsar un proyecto desde el modelo de gestión de vínculos interorganizacionales que se propone en el capítulo cinco.

3.4. Conclusiones

Del análisis de las relaciones entre las organizaciones seleccionadas del MAC, estudiadas en la Matriz de Intervención del VCC, se desprende que las dificultades que se manifiestan en las interrelaciones tienen una importante justificación en los modelos de gestión que utilizan dichas organizaciones. Todavía se gestiona por función y por proyectos. La Iglesia y la Administración Pública tienen una organización con alto grado de interés en el objetivo del Sector Turístico e importante intervención.

En este caso, la Administración Pública, la Universidad Nacional y la Iglesia Católica son tres actores de mucha incidencia en el sector turístico y se manejan con un modelo de gestión no estratégico, formal y de tipo burocrático. Esto hace que en el sector se hayan establecido pautas de acción en función a un modelo no estratégico. Las relaciones entre los actores son insuficientes, no programadas y no responden a un modelo de desarrollo del sector turístico del VCC. En las organizaciones locales y en el ámbito de la administración pública, el modelo es reactivo casi en su totalidad, e intenta reparar resultados anteriores con nuevas propuestas, también de control reactivo.

En las estrategias conjuntas, se evidenció la participación de los actores en el Sexto Encuentro de Turismo Religioso, llevado a cabo en el año 2013, y la Fiesta Nacional del Poncho, que se realiza cada año. También la UNCA comparte múltiples proyectos con las distintas localidades pero su gestión difiere a la propuesta sistemática de gestión de vínculos interorganizacionales.

De la propuesta de esta tesis para el VCC surge la incorporación sistemática de interrelaciones, coordinadas por una organización que impulse estratégicamente los procesos de transformación de los espacios turísticos.

Del mismo modo se espera que los trabajos de grado y posgrado que realizan los alumnos de la UNCA, como futuros profesionales, se interrelacionen con las necesidades de las poblaciones en estudios e investigaciones. Estos trabajos deben ser difundidos luego en sus espacios de origen e impulsar su aplicación práctica con el apoyo de los actores involucrados.

El análisis de las interrelaciones entre las organizaciones que componen el MAC, así como de la Matriz de Intervención, es decir, la identificación de relaciones potenciales e interacciones posibles, contribuye a proponer acciones de más y mayor involucramiento de los actores, a favor de los objetivos del sector turístico del VCC.

La cultura burocrática y el estilo de dirección: No Estratégico, utilizado en las organizaciones del Sector Público y la Iglesia Católica hacen que algunos elementos del modelo estratégico de gestión de vínculos interorganizacionales propuestos no se observen en estas organizaciones. Se requiere un impulso que comienza con la explicitación del funcionamiento del modelo. La importancia de esas organizaciones radica en su función en el sector turístico, como creadoras de eventos, que se constituyen en Atractores del VCC.

En términos generales, las relaciones existentes son insuficientes y no brindan solución a los problemas de exclusión y pobreza en el VCC. Los esfuerzos se concentran en proyectos y las vinculaciones entre las organizaciones, a veces permanentes y hasta diarias, no corresponden a un proceso estratégico ni a un modelo integral de gestión.

En el capítulo siguiente, se abordará la importancia de las organizaciones consideradas en la Matriz de Intervención, su vinculación con los recursos y los Atractivos para incorporar Valor Agregado al sector turístico del VCC.

CAPÍTULO 4

Estudio descriptivo de la distribución de los recursos del Sector Turístico del VCC

4.1. Introducción

La inexistencia de estudios que vinculen el atractivo de una localidad con los recursos naturales y artificiales que posee, dificulta la aplicación de políticas territoriales exitosas. Su elaboración propicia una mejor asignación de fondos, tanto en la distribución de los proyectos y programas de orden nacional y provincial, como así también en la financiación que se obtiene de organismos nacionales e internacionales en la lucha contra la exclusión y la pobreza. Para permitir y promover el VCC como producto turístico integral o conjunto de productos turísticos (Capece, 2000), es fundamental coordinar acciones entre el Gobierno nacional, provincial y municipal (Sommer, 2006).

En este trabajo de tesis, se describe la relación de los actores del Valle Central con los recursos que se pueden incorporar al producto turístico, del mismo modo que se estudia sus impactos en las variables dependientes Atractividad y Valor Agregado. Se introducen además, conceptos surgidos de la Economía Creativa y la Economía del Conocimiento. “En la economía creativa, el territorio pasa a ser un factor estratégico” (Díaz, 2013). Al mismo tiempo, se elucida el concepto de atractor para precisar el efecto de la intervención del hombre en un atractivo turístico. Desde esta perspectiva, para el caso concreto de los destinos turísticos, el objetivo básico de la dirección estratégica es la consecución de una ventaja competitiva (Porter, 1996) que sea sostenible y defendible. Se persigue alcanzar una diferencia positiva a partir de una estrategia valiosa, que aporte valor para el turista, rara, difícil de imitar y para la cual existan los recursos y capacidades necesarios para llevarla a cabo (Barney, 1991; 1997).

El Turismo es un sector que reúne actividades que tienen en la cultura y creatividad su materia prima. Esto hace que los espacios tengan mayor visitabilidad, atributo competitivo de los destinos, que permite la distracción de los visitantes así como el ejercicio de alguna actividad en el espacio turístico visitado, lo que guarda relación directa con la atractividad y debe ser gestionada adecuadamente para

generar mayor Valor Agregado. La idea es lograr el éxito del VCC mediante una posición favorable frente a otros destinos turísticos y el mantenimiento de una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, con la incorporación de la cultura, la creatividad y el conocimiento.

Los únicos recursos que no se agotan, se renuevan y multiplican con el uso son la cultura, la creatividad y el conocimiento (materias primas de la Economía Creativa), los que, a su vez, son estratégicos para la sustentabilidad del planeta, de nuestra especie y, consecuentemente, de las empresas (Deheinzelin, 2007). Los productos se presentan como singulares, simbólicos e intangibles. Así, pues, es preciso entender que del valor de las ideas y de su capacidad para generar beneficios se relaciona la economía con la cultura, la tecnología y la gestión del territorio urbano y rural (Deheinzelin, L. 2007).

El concepto de Economía Creativa incorporado precedentemente, así como el de mayor Atractividad, contribuye a la diferenciación de los productos turísticos que, junto con la introducción de las nuevas tecnologías (TIC) principalmente aquellas vinculadas al espacio geográfico, como GIS (*Geographic Information System*), GPS (*Global Position System*) y el uso de Internet, permiten la elaboración de estrategias basadas en los Atractivos, lo que constituye una oportunidad para el sector turístico del VCC.

Es importante establecer la diferencia entre un Atractivo y un Atractor (Gambetta-Rocha, 2009) a los fines de evidenciar la incidencia que sobre los productos del VCC tienen estos dos conceptos. Un Atractivo es un aspecto de la naturaleza o de la cultura que no alcanza el poder de atracción, por no tener los atributos (único, grande, bello, majestuoso) que adornan al denominado Atractor. Es fundamental definirlo en función de una determinada escala, ya que un Atractivo a escala mundial puede ser un Atractor local (Gambetta - Rocha, 2009). En el VCC los atractivos no poseen aún la gestión suficiente para ser convertidos en atractores.

Un Atractor es un elemento diferenciador determinante del comportamiento de las personas en su rol de turistas y fundamental para el desarrollo de los destinos turísticos. Tiene un poder de atracción que puede ser más o menos determinado y se puede especializar en algún aspecto requerido por los visitantes (Gambetta-Rocha, 2009). En el VCC los atractivos requieren la incorporación de políticas que agreguen valor económico a la oferta que brindan artesanos, artistas, gastronomía, cultura local

y espacios naturales para convertirse en Atractores e incorporar sustentabilidad al conjunto de atractivos de ese destino turístico.

La inclusión de los menos favorecidos dentro de la red social en el territorio constituye un desafío que se visibiliza en la posibilidad de crear relaciones estratégicas conjuntas y saludables entre los actores con los recursos existentes, con el fin de gestionarlos, hasta convertir los Atractivos en Atractores. Los integrantes del sector informal, por no ser considerados parte del sistema productivo desde la política económica como sector poseedor de recursos de Valor Agregado, no constituyen un elemento capaz de generar interrelaciones por sí mismos. Sin embargo, constituyen un atractivo importante en los espacios turísticos.

La distinción entre “desigualdad” e “inequidad” es indispensable ya que puede existir una distribución desigual de los recursos, aún del conocimiento que en muchos casos constituye un signo claro de inequidad, o puede suceder que esta desigual distribución responda a lo que requiere la equidad: la provisión de más recursos a aquellos cuya necesidad es mayor. Este escenario se potencia en una comunidad de intereses por la incapacidad de generar más y mejores relaciones desde la participación de los sectores excluidos.

Lo expuesto precedentemente hace necesario responder a las siguientes preguntas: ¿cómo están distribuidos los recursos turísticos en el VCC y cómo son utilizados? ¿El recurso le incorpora Valor Agregado o Atractividad al VCC como destino turístico? Para dar respuesta a estos interrogantes se plantean como objetivo de este capítulo: a) determinar las relaciones existentes entre los recursos disponibles y las organizaciones participantes. b) Establecer, en relación a los recursos tangibles que disponen, la correspondencia existente con la Cultura de Servicios del destino seleccionado.

4.2. Metodología

Los recursos que posee cada actor incorporado a la investigación fueron analizados por departamento. Se tomó la entidad territorial que se caracteriza por ser una comunidad de personas y de una población de empresas que tienden a interrelacionarse mutuamente (Becattini, 2000). Se expusieron los actores que resultaron seleccionados en la Matriz de Intervención del VCC por su capacidad de movilizar esfuerzos de transformación. Se analizaron, además, los recursos

destinados al servicio de alojamiento por considerarse recursos críticos para el sector turístico, y los gastronómicos, por constituirse en espacios de recepción de visitantes y fuentes de información para los turistas en forma complementaria o en ausencia de lugares de alojamiento.

La infraestructura del servicio de alojamiento por departamento del VCC se tomó de Sommer (2006). Se complementó la información con datos de otras fuentes bibliográficas.

Para el alojamiento, en la categoría de Servicio Prestado, se incorporaron equivalencias entre los datos para calificar la cultura organizacional y se hicieron comparaciones entre categorías de distinta procedencias: Malo equivale a Disponibilidad de Servicio, Regular a Cultura Rutinaria, Bueno y Muy Bueno son comparables con Competencia Distintiva. Muy Bueno está vinculado a una Competencia Distintiva, potencialmente transformable en Cultura Clase Mundial. Una categorización de los servicios de alojamiento por Estrellas se incluyó también en este capítulo porque tiene relación directa con la Cultura de Servicio, aunque difiere de las categorías propuestas para esta investigación. Está más enfocada en la inversión en infraestructura propiamente dicha que en el servicio prestado por la organización.

Se obtuvieron de la misma fuente (Sommer, 2006) los entretenimientos existentes en cada localidad y departamentos que fueron complementados con observación participante y análisis de contenido del VCC, y se actualizaron en base a páginas web y folletos del gobierno de la provincia de Catamarca.

Finalmente, se efectuó un análisis de las interrelaciones entre los actores intervinientes en el Sexto Encuentro de Turismo Religioso 2013, así como en la Fiesta Nacional del Poncho 2012, por considerarse que ambos Atractores tienen incorporada una mayor gestión de vínculos interorganizacionales y convocan un elevado número de actores. Todo ello con el propósito de evidenciar potencialidades desde los esfuerzos de transformación y de las interacciones a partir de la perspectiva de la Economía Creativa y la propuesta del modelo objeto de este trabajo. En los Atractivos se incorporaron nuevas categorías de análisis en función de su duración o permanencia, como Atractivos Permanentes o No permanentes.

En el análisis de los recursos por propietario, se establecieron categorías para la incorporación de Valor Agregado y Atractividad, que se explican en la

operacionalización de las variables dependientes. Si la presencia del recurso contribuye al atractivo del VCC, se introduce un Si en la tabla que muestra el recurso.

4.2.1.Unidades de Análisis

Las unidades de análisis fueron las organizaciones que componen la oferta turística del Valle Central desde la perspectiva de su relación con los recursos tangibles e intangibles que existen en el espacio geográfico objeto de estudio. Las organizaciones consideradas para este estudio son aquellas que resultaron seleccionadas para este análisis y surgieron de la matriz de Intervención por ámbito del P.E.S.T.E.L del VCC.

4.2.2.Variables

Las variables independientes:

En este estudio descriptivo de la distribución de los recursos del Sector Turístico del VCC, las variables independientes fueron: relación entre el actor y el recurso, accesibilidad a los departamentos del VCC, tipo de gestión actual de la organización, tipo de control utilizado, Cultura de Servicio establecida en las organizaciones, forma de asignación de los recursos según estén en función de proyectos o procesos y tipo de relación entre las organizaciones.

La operacionalización de las variables se plateó de acuerdo al siguiente detalle:

4.2.2.1. Relación entre el actor y el recurso

El actor tiene con el recurso relaciones que le permiten accionar y tomar decisiones respecto de su utilización. Estas relaciones pueden ser propiedad, disponibilidad y accesibilidad. Cabe recordar que un recurso es cualquier elemento susceptible de ser aprovechado en beneficio del hombre. Un caso particular son los recursos turísticos, que son elementos materiales o inmateriales (de tipo ambiental, como el clima, o la tranquilidad) que están disponibles para que el hombre pueda utilizarlos mediante un proceso de transformación, adecuación o simplemente haciéndolos accesibles para satisfacer sus necesidades turísticas o las de otros sujetos.

La relación de propiedad es el vínculo más fuerte entre el actor y el recurso, al mismo tiempo es el principal motivo por el cual un actor puede disponer de un recurso.

Se estudió fundamentalmente a la ICAR como propietaria de múltiples recursos turísticos del VCC incorporados al turismo de la fe o turismo religioso. En el caso del Estado, la propiedad pública está cedida al gobierno para que actúe en su nombre y a los particulares incluidos en el sector privado de la economía del VCC en forma de concesiones.

La concesión de un bien público es la entrega del recurso para ser trabajado comercialmente por particulares, que son los encargados de la unidad de negocio en la actividad que se desarrolla. Este es el caso de las hosterías de la provincia construidas con los recursos provenientes de las regalías de la actividad minera.

Los recursos naturales se relevaron en función de los conocimientos de los residentes locales; no obstante, existe la posibilidad de incorporar otros espacios como Atractivos. Un recurso considerado Atractivo requiere la implementación de una estrategia funcional (Adler, 2004) capaz de convertirlo en un producto turístico.

La relación de Disponibilidad está relacionada principalmente con las características del recurso en cuanto a ser un Atractivo o un Atractor. Se considera que un recurso o conjunto de recursos es un Atractor si es un Atractivo que tiene incorporada la estrategia necesaria con el objeto de ser utilizado en la actividad turística para beneficio de uno o más actores.

4.2.2.2. Accesibilidad a los departamentos del VCC

La accesibilidad está referida a la forma de arribar a un departamento del VCC; es la descripción de la vía de acceso utilizada y su estado: Bueno, Regular y Malo, así como si son asfaltadas o no. En el turismo, la Accesibilidad es poder llegar al lugar donde se desarrolla la actividad turística o se encuentra el Atractivo. Por tal motivo dicha variable es muy importante y, en consecuencia, se tomó la decisión de incluir y exponer el estado de las rutas viales de acceso al VCC desde distintos puntos del país. Por idénticas razones, se incorporaron como organizaciones de apoyo las empresas de transporte que resultan imprescindibles para el desarrollo del sector turístico.

4.2.2.3. Tipo de gestión actual de la organización: Del análisis de los elementos de los modelos de gestión, surge categorizar a las organizaciones según su modelo de gestión, ya sea estratégico u otro modelo.

- Modelo Estratégico: sus componentes se detallaron en el estudio exploratorio-descriptivo de los modelos de gestión aplicados en el marco teórico (Mintzberg, 1999).
- Otro modelo: Las organizaciones cuyo modelo de gestión no pertenece al modelo estratégico integral de gestión (Hill y Jones, 1999) se encuadran en esta categoría.

4.2.2.4. Tipo de control utilizado

El tipo de control utilizado es un componente del proceso estratégico que, según la perspectiva de su incorporación, puede tomar dos categorías: ser Proactivo o Reactivo. Se dice que el control es Reactivo cuando ocurre luego de producido un suceso o evento. Del mismo modo, se denomina control Proactivo aquel control cuyos indicadores y valores de tolerancia se establecen antes de la ocurrencia de un suceso; por lo tanto, se gestiona el evento para que sus resultados se encuentren dentro del valor esperado.

4.2.2.5. Cultura de servicio establecida en las organizaciones:

La Cultura de Servicio establecida en las organizaciones en este proyecto puede tomar las siguientes categorías: Disponibilidad del Servicio, Cultura Rutinaria, Competencia Distintiva y Servicios de Clase Mundial.

Forma de asignación de los recursos En los proyectos, la participación de los actores se limita a la duración del proyecto y la información y conocimiento respecto de los recursos; es estática y sincrónica. En cambio, en los procesos se puede observar la evolución de un elemento en distintos momentos.

Se relevó si los recursos están aplicados a proyectos o a procesos según la información brindada por las organizaciones al respecto y se les pidió a los informantes nombrar los proyectos en los que participan y cuál es su relación con las otras partes. También se les solicitó describir planes sistemáticos de intervención en procesos tendientes a establecer estrategias conjuntas o de carácter asociativo.

4.2.2.6. Tipo de relación entre las organizaciones:

Las relaciones entre las organizaciones intervinientes en el sector turístico pueden generar vínculos para crear sinergia en sus prestaciones y estos intentos de actividades conjuntas pueden adoptar las siguientes formas asociativas: Integración, Estrategias Conjuntas, Cooperación, Competencia o no existir relaciones entre las

organizaciones, es decir, ser Inexistentes. En algunos casos, estas relaciones pueden ser desconocidas para algunos actores.

En cuanto a la organización social de las comunidades, estas pueden responder a la improvisación absoluta, manifestarse como un conjunto de intereses o responder a un plan consensuado basado en valores hacia la construcción de una comunidad de valores. Se explican estas categorías en los resultados de la investigación aplicada.

4.2.2.7. Las variables dependientes: Valor Agregado y Atractividad

4.2.2.7.1. Valor Agregado:

Respecto a la situación de un recurso en relación a su Valor Agregado al producto turístico, se hizo necesaria la incorporación de la sub- categoría: Valor Agregado Indirecto. El Valor Agregado es indirecto en aquellos casos en los que la percepción del beneficio de la actividad vinculada al recurso no está directamente vinculada al propietario del recurso, sino a un actor diferente o es percibido por otras organizaciones de aprovechamiento del turismo. El Valor Agregado (VA) también es indirecto cuando los recursos tienen el potencial para desarrollar Valor Agregado a la atractividad y aún no lo tienen incorporado.

El Valor Agregado de un recurso, Atractivo o Atractor, se estudia a lo largo de la cadena de valor de la actividad. Se precisó su comportamiento durante la investigación de campo en relación con la información que se pudo obtener al respecto. En consecuencia, se redujo a las siguientes categorías:

1. No agrega valor
2. Se desconoce si agrega valor
3. Valor Agregado Directo
4. Valor Agregado Indirecto

4.2.2.7.2. Atractividad:

Los Atractivos pueden ser de dos tipos en relación a su durabilidad en el tiempo o permanencia: Atractivos Permanentes y No Permanentes. En el análisis de atractividad de los Atractivos y Atractores, surgió que la Atractividad también puede ser directa o indirecta. La Atractividad de los recursos permanentes del VCC es indirecta en aquellos casos en los que la percepción del Atractivo está vinculada a un hecho diferente al Atractivo propiamente dicho, cuando por ejemplo, está vinculada a

otras actividades como puede ser la obra o evento que se facilita en un espacio o edificio.

Se consideraron Atractivos No Permanentes las festividades religiosas. Se incorporó un calendario de festividades a los fines de analizar su estacionalidad. Estas festividades se consideraron como Atractores, ya que están incorporadas en el calendario de turismo religioso de la ICAR. Se incorporaron, también, otros Atractores en categoría: Museos y Teatros. Si la presencia del recurso contribuye al atractivo del VCC, se introduce un Si en la tabla que muestra el recurso.

4.2.3. Técnicas de recolección, relevamiento y evaluación estadística:

Se utilizaron los instrumentos y técnicas propuestos en los anteriores estudios descriptivos aplicados a estos contenidos. La información acerca de las vías de acceso por departamento del VCC, desde otras provincias y dentro de la provincia, se incorporaron a partir de datos secundarios proporcionados por Sommer (2006); estas consignaron el estado de las rutas a la fecha de relevamiento.

Se detallaron en los anteriores estudios descriptivos aplicados a estos contenidos, salvo modificaciones acordes a las necesidades de la investigación.

Las distribuciones de frecuencia para mostrar la distribución geográfica de los recursos se incluyeron con toda la información disponible. Se confeccionó una distribución de frecuencias de la infraestructura del servicio de alojamiento por departamento del VCC. Se incluyó, asimismo, una categorización por calidad de las prestaciones para el servicio de alojamiento y se elaboró una escala de equivalencia entre los datos obtenidos y las categorías de la variable Cultura de Servicio. Las fuentes de los datos secundarios acerca de los recursos son: Sommer 2006 y páginas visitadas en la web que figuran en la bibliografía. Se obtuvieron también datos del informe elaborado por el Consejo Federal de Inversiones –Inventario de recursos por destinos– 2005.

4.3. Resultados y discusión

Los resultados del análisis de los recursos, se exponen por departamento del VCC.

En el departamento Capital, que forma parte del Valle Central, se ubica el más importante centro de infraestructura turística de la provincia. La Capital, San Fernando del Valle de Catamarca, está provista de aeropuerto y terminal de colectivos de larga distancia hacia todo el país y media distancia dentro de la Provincia y localidades cercanas de provincias limítrofes. Esto facilita el acceso al VCC y constituye una oportunidad para capitalizar un mayor número de visitantes nacionales y extranjeros. Tanto el aeropuerto como la terminal constituyen recursos necesarios para el sector turístico. La estación terminal de ómnibus, que está concesionada al sector privado, incluye un centro comercial y de entretenimientos, cine y otros servicios.

La accesibilidad por rutas terrestres en colectivos o automotores está referida a la forma de arribar a un departamento del VCC e incluye la descripción de la vía de acceso utilizada y su estado. La información disponible a 2016, puede ser consultada en sitios oficiales del Gobierno de Catamarca, entre los que se menciona una página en construcción denominada Atlas de Catamarca.²

En la Tabla 13, se exponen los ingresos a la Provincia desde las provincias limítrofes, así como también desde Chile, por carreteras o rutas.

Tabla 13 Accesos a la provincia de Catamarca desde otras Provincias Argentinas y Chile

ACCESOS A CATAMARCA	
Ruta desde	Estado
Salta	Malo
Tucumán	Regular
Santiago del Estero	Regular
Córdoba	Bueno en territorio cordobés; regular en Catamarca
La Rioja	Bueno
Chile	Regular en territorio chileno; bueno en territorio provincial

Fuente: Sommer, (2006)

En la Tabla 13, se observa el estado de las rutas de ingreso a la provincia por carreteras desde otras provincias y el estado en el que se encontraban al momento de su inclusión en el trabajo tomado como fuente (Sommer, 2006). El acceso no constituye un inconveniente para el turismo. Las rutas han sido mejoradas

² <http://www.atlas.catamarca.gov.ar/>

considerablemente desde el año 2006 en adelante, aunque no se efectuó un relevamiento sistemático con posterioridad a la fuente consignada. En cuanto a la accesibilidad desde otros departamentos al VCC, los datos se muestran en la Tabla 14 que muestra las distintas rutas que arriban a los departamentos del Valle Central, el material del cual están hechas y su estado. En términos generales, la accesibilidad es buena al departamento Capital y sólo la ruta 33 de San Martín a Capayán se encontraba en mal estado (Sommer, 2006). Los datos pueden variar por el deterioro de las rutas o por mejoras en la obra pública vial con posterioridad al relevamiento efectuado. Conocer el estado de los caminos de acceso a los distintos departamentos del VCC permite una mejor planificación de los desplazamientos, al mismo tiempo que constituyen un elemento a favor o en contra del atractivo, según su estado de conservación. En consecuencia los destinos deben mantener información permanente acerca del estado de las rutas y caminos de acceso.

La Figura N°3 muestra las rutas de la Provincia de Catamarca, tanto nacionales como provinciales.

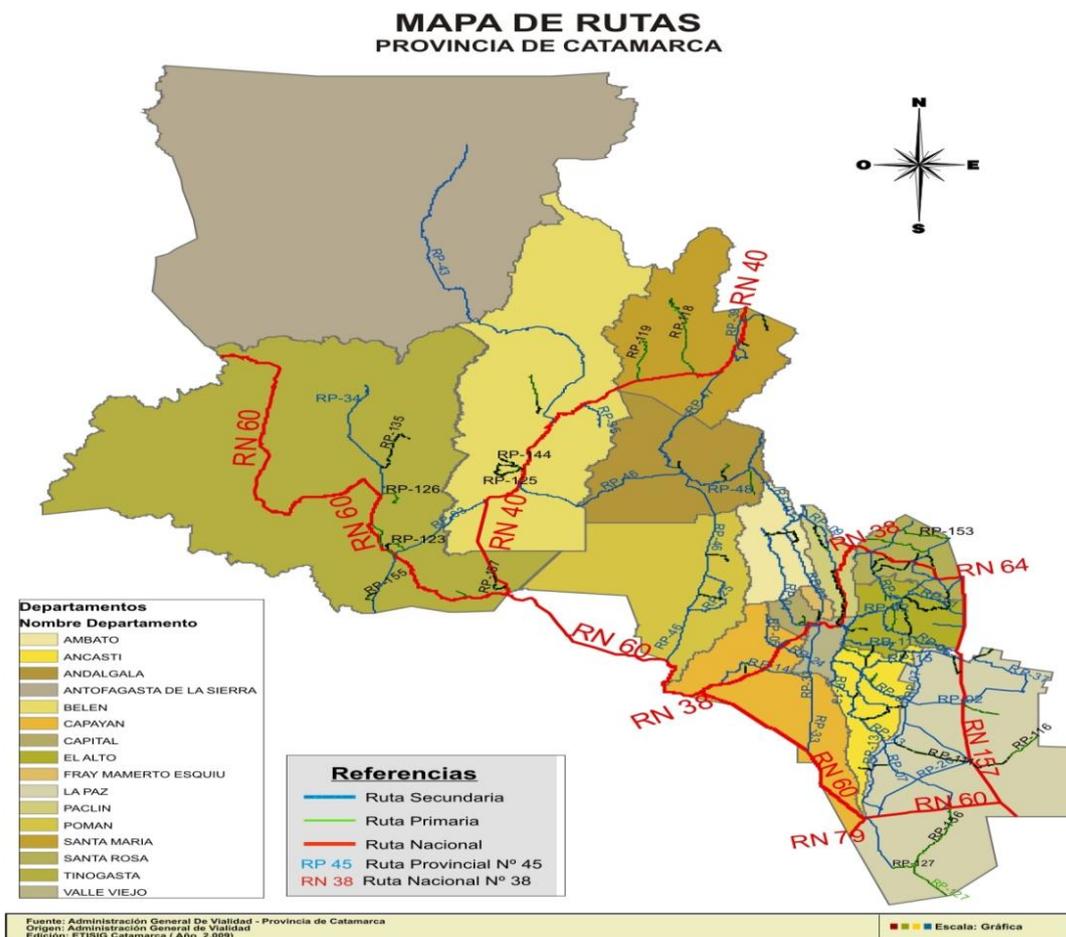


Figura 3: Rutas Nacionales y Provinciales de la Provincia de Catamarca

Tabla 14 Accesibilidad por departamento del VCC

ACCESIBILIDAD			
	RUTA DESDE	TIPO	ESTADO
Departamento Capital	RN 38 Capayán	Asfalto	Bueno
	RN 38 La Rioja	Asfalto	Bueno
	RN 38 Valle Viejo	Asfalto	Bueno
	RP 108 Fray Mamerto Esquiú	Asfalto	Bueno
	RP 4 Ambato	Asfalto	Bueno
	RP 3 Provincia de Córdoba	Asfalto	Regular
Departamento Valle Viejo	RN 38 Capital	Asfalto	Bueno
	RN 38 Capital	Asfalto	Bueno
Departamento Fray Mamerto Esquiú	RP 41 Capital de la Provincia	Asfalto	Bueno
	RP 1 Capital de la Provincia	Asfalto	Bueno
Departamento Capayán	a) Municipio Capayán:		
	RN 38 Capital	Asfalto	Bueno
	RP 33 San Martín	Asfalto	Malo
	b) Municipio Huillapima:		
	RN 38 Capital	Asfalto	Bueno
	RP 33 San Martín	Asfalto	Malo

Fuente: Sommer, (2006)

La relación propiedad de los recursos:

Alojamiento:

La infraestructura hotelera es, en su mayoría, propiedad de empresas privadas, en algunos casos de cadenas internacionales y, excepcionalmente, son propiedad del gobierno de la provincia con concesionarios privados. En la Tabla tres, se presentaron por tipo de organización, cantidad en número de establecimientos y capacidad. Asimismo, se observa la calidad de servicio brindado, de lo cual se desprende la cultura de servicio de las organizaciones hoteleras del VCC.

Tabla 15. Alojamiento por Departamento del VCC

ALOJAMIENTO			
Establecimiento	Cantidad de Habitaciones	Camas	Calidad del Servicio
DEPARTAMENTO CAPITAL:			
Amerian Park Hotel	59	120	Bueno
Hotel Ancasti	100	230	Bueno
Hotel Arenales	50	100	Bueno
Hotel Casino	39	80	Bueno
Grand Hotel	35	82	Regular
Hotel Inti Huasi	35	73	Regular
Hotel Pucará	50	150	Regular
Hotel Suma Huasi	38	104	Regular
Sol Hotel	16	41	Malo
Residencial Tucumán	17	46	Bueno
Residencial Shinkal	12	42	Bueno
Residencial Plaza	9	19	Regular
Residencial Esquíú	9	23	Regular
Residencial Comodoro	27	62	Bueno
Residencial Avenida	22	52	Regular
Residencial Delgado	10	26	Regular
Residencial Ambato	15	34	Regular
Residencial Bella Vista	8	21	Bueno
Hospedaje Yunka Suma	16	46	Malo
Hospedaje Menem	18	40	Malo
Total de plazas/camas		1391	
Cabañas de Adobe Samay	Sin dato	Sin dato	Muy bueno
Autocamping Balneario Municipal	Sin dato	Sin dato	Bueno

Establecimiento	Cantidad de Habitaciones	Camas	Calidad del Servicio
DEPARTAMENTO VALLE VIEJO:			
Hostería Valle Viejo	8	21	Bueno
Finca El Recuerdo Cabañas	4	16	Sin dato
Cabañas El Aquí	8	32	Sin dato
Total de plazas / camas		69	
Camping El Portezuelo	----	400	Sin dato
Total de plazas / campamentos		400	

Establecimiento	Cantidad de Habitaciones	Camas	Calidad del Servicio
DEPARTAMENTO FRAY MAMERTO ESQUIÚ:			
Hostería Las Pirquitas	10	28	Muy bueno
Total de plazas / camas		28	
Campamento Estudiantil Las Pirquitas	----	170	Sin dato
Camping Municipal La Carrera	----	120	Sin dato
Camping Municipal Las Pirquitas	----	140	Sin dato
Total de plazas / campamentos		430	

Establecimiento	Cantidad de Habitaciones	Camas	Calidad del Servicio
DEPARTAMENTO CAPAYÁN:			
Camping Municipal Caolín	----	450	Sin dato
Camping Trampasacha	----	50	Sin dato
Balneario de Nueva Coneta	----	40	Sin dato
Total de plazas / campamentos		540	
Hostería-Spa La Concepción	----	Sin dato	Bueno
Hostería Municipal Los Ángeles	----	20	Bueno
Killa(luna) Hotel	----	27	Bueno
Hotel de Montaña La Aguada	----	Sin dato	Bueno
Hostería Niquija- Los Ángeles	----	Sin dato	Bueno
Total de plazas / camas estimadas		120	

Fuente: Consejo Federal de Inversiones –Inventario de recursos por destinos– 2005. (Sommer, 2006).

En la Tabla 15, se observa que la mayor concentración de plazas de alojamiento se encuentra en la Capital de la Provincia. Esto no constituye un problema para el VCC, por la cercanía de sus departamentos y la posibilidad de pernoctar en la Capital, con otras actividades nocturnas de la ciudad.

En la Tabla 16, se presenta la información referida a la calidad de la infraestructura hotelera del VCC por estrellas. Se exponen, también, datos por Estrellas de los alojamientos, lo cual es una forma de categorización basada en otro criterio. Si bien no son equivalentes las categorizaciones por Estrellas a las utilizadas para la variable Cultura de Servicio, resultan indicativas del mismo atributo. Las primeras responden a criterios internacionales, hacen mayor hincapié en las

condiciones de infraestructura de los establecimientos que brindan el servicio de alojamiento; las segundas, a categorías intangibles observables en el servicio.

Tabla 16. Alojamiento Departamento Capital en Estrellas

Establecimiento Categoría	Calificación Estrellas	Habitaciones	Camas
AMERIAN CATAMARCA PARK HOTEL	* * * *	59	125
HOTEL LEO III	* * * *	43	81
HOTEL CASINO CATAMARCA	* * * *	39	80
HOTEL PUCARÁ	* * *	50	116
HOTEL ANCASTI	* * * *	91	198
HOTEL ARENALES	* * *	50	105
HOTEL INTI HUASI	* * *	34	98
GRAND HOTEL	* * *	34	85
HOTEL SUMA HUASI	* *	34	80
SOL HOTEL	*	20	45
HOTEL COLONIAL	*	16	45

En la Tabla 16, se observa que la mayor cantidad de plazas de alojamiento se encuentra en San Fernando del Valle de Catamarca, con un total de 1391 camas en distintas categorías de servicio y con una mayor concentración en servicios de tres estrellas. Cabe aclarar que en algunas categorías de alojamientos, las camas son insuficientes. Para simplificar lo expuesto en relación a los establecimientos que brindan alojamiento y su relación con la calidad de los servicios prestados, se confeccionó la tabla 5, que resume las categorías de la variable Cultura de Servicio en alojamiento y muestra su frecuencia relativa por categoría.

Tabla 17. Cultura de Servicio en Alojamiento

Cantidad de Plazas	Categoría de Servicio	Frecuencia Porcentual
701	Bueno	50,39%
563	Regular	40,50%
127	Malo	9,11%
Total: 1391		Total: 100%

La Tabla 17 muestra cómo se distribuye la variable Categoría de Servicios en los alojamientos, en la que responde mayoritariamente a la categoría Bueno, lo cual es equiparable, en esta investigación, a Cultura de Servicios Rutinaria. De la misma se desprende que sólo el 9,11% de los establecimiento tienen un servicio Malo, y en la categoría de servicios Muy Buenos o Excelentes, que se equiparan a Servicios Clase Mundial, no hay unidades de análisis que tengan esa diferenciación. El 90% de la población de establecimientos existentes tiene una cultura de servicios “Rutinaria” lo que no constituye un elemento de diferenciación del VCC a la hora de pensar en su competitividad.

Resulta interesante también la concentración del recurso Alojamiento por departamento del VCC y que se muestra en la tabla seis. La frecuencia relativa representa el número de plazas del departamento dividido por las plazas totales del VCC., las que se expresaron multiplicadas por cien, para ser visibilizadas como frecuencia porcentual

Tabla 18. Concentración del recurso Alojamiento del VCC por departamento

Plazas	Departamento	Frecuencia Porcentual
1391	Capital	86,50%
69	Valle Viejo	4,30%
28	Fray Mamerto Esquiú	1,70%
120	Capayán	7,50%
Total plazas VCC:	1608	Total plazas VCC: 100%

De la lectura de la Tabla 18, surge que el número de establecimientos y camas está concentrado en San Fernando del Valle de Catamarca, con una presencia reducida en las localidades de los restantes departamentos.

De la Figura número 4, surge que en el Valle Central hay una disponibilidad de alojamiento total para 1608 camas, de las cuales, 1391 se encuentran en el departamento Capital. Esto significa una concentración del 86% de la capacidad de los establecimientos en el Dpto. Capital de la Provincia.

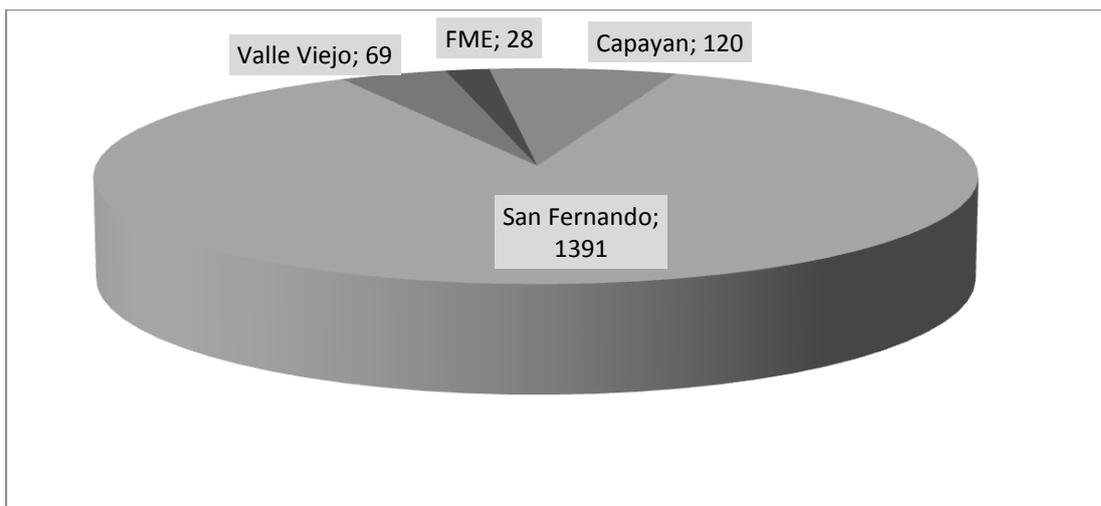


Figura 4 Concentración del Alojamiento en el VCC

Cada una de las categorías planteadas tiene características que son propias en cuanto a la calidad de los servicios prestados. En las pequeñas empresas y en mayor medida en los departamentos Fray Mamerto Esquiú y Capayán, la cultura responde a “Disponibilidad de Servicios” y en los de mayor antigüedad o con mayor inversión en infraestructura llega a ser una Cultura Rutinaria. No se encontraron establecimientos con Cultura de Servicios de Clase Mundial.

Establecimientos Gastronómicos:

Los servicios gastronómicos se encuentran entre los servicios esenciales para la actividad turística. En su mayoría, pertenecen a empresas privadas. Se muestran en la Tabla 19 los establecimientos gastronómicos por tipo y departamento del VCC.

Tabla 19. Establecimientos gastronómicos

Departamento	Número de establecimientos gastronómicos	Pizzerías
Capital	40	10
Valle Viejo	4	1
Fray Mamerto Esquiú	3	-.-
Capayán	3	-.-
Total VCC	50	11

En la Tabla número 19, se observa que los servicios de gastronomía se concentran en la Capital de la provincia de Catamarca, con escasos establecimientos en los demás departamentos del VCC.

Si se compara esta relación con los resultados de la distribución de frecuencias de la Variable alojamiento, los resultados arrojan niveles de concentración similares para ambos servicios en el Dpto. Capital.

La importancia del servicio, radica en que la gastronomía constituye una parte fundamental de la cultura en su vertiente de patrimonio inmaterial, como parte de los procesos culturales que son esenciales para la identidad cultural y la salvaguardia de la diversidad en ese aspecto.

Exposición de los resultados por Actor

Los recursos de la Iglesia Católica Apostólica Romana (ICAR):

Al efectuar el análisis de la relación entre la ICAR y los recursos, se consideró la propiedad³ de los recursos que posee la institución, distribuidos por departamento del VCC. En la Tabla 20, se muestran los recursos pertenecientes a la ICAR y su incidencia en el Valor Agregado y Atractividad del VCC.

De la lectura de la Tabla 20, surge que el 100% de los recursos pertenecientes a la ICAR sólo agregan Valor Indirecto, esto es, para actividades de terceros no vinculadas al Atractivo como recurso. Los beneficiarios de ese valor agregado son los actores que se encuentran en la categoría “Aprovechamiento del Turismo”. A los fines de esta investigación, los recursos listados precedentemente que proporcionan atractividad al VCC para la realización de actividades de turismo religioso son cualitativamente designados con la palabra Sí.

La Dirección de Turismo de Fray Mamerto Esquiú tiene implementado un espacio para la recepción de los visitantes, en el cual se exhiben y venden los productos regionales elaborados por la gente del lugar (dulce de membrillo, mermeladas, artesanías en madera, cuero y alfarería). Allí, proporcionan los folletos con los distintos Atractivos del departamento (proceso de creación por Externalización y Combinación). Al no poseer mecanismo de recaudación, esto origina un flujo de caja negativo para el gobierno local, cuya conveniencia debe ser estudiada en forma

³Propiedad: La propiedad se refiere a la pertenencia del recurso por determinado actor.

conjunta con la ICAR, propietaria del mayor atractivo de Piedras Blancas: la casa de Fray Mamerto Esquiú. “Existía oposición de la Iglesia a la recaudación, por vía del retorno de los turistas, de los folletos que imprimía el municipio con recursos del erario público” (Salomón, 2009, p.24).

Tabla 20. Recursos pertenecientes a la ICAR

RECURSOS PERTENECIENTES A LA ICAR			
	RECURSO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Departamento Capital	Catedral Basílica	INDIRECTO	Sí
	Paseo de la Fe	INDIRECTO	Sí
	Templo y Convento de San Francisco	INDIRECTO	Sí
	Parroquia Santa Rosa de Lima	INDIRECTO	Sí
	Parroquia Sagrado Corazón de Jesús	INDIRECTO	Sí
	Parroquia San Antonio de Padua	INDIRECTO	Sí
	Parroquia Sagrado Corazón de María	INDIRECTO	Sí
	Seminario Diocesano El Calvario	INDIRECTO	Sí
	Santuario Nuestra Señora del Valle (Patrona del Turismo) - Gruta de la Virgen	INDIRECTO	Sí
	Convento de San Francisco (1853) – Parque Adán Quiroga	INDIRECTO	Sí
Departamento Valle Viejo	Ermita Gruta de la Virgen del Valle	INDIRECTO	Sí
	Iglesia de San Isidro M.H.P.	INDIRECTO	Sí
	Oratorio del Niño Dios o de los Acuña M.H.P.	INDIRECTO	Sí
	Oratorio Capilla de Santa Cruz	INDIRECTO	Sí
	Capilla de Nuestra Señora de la Merced	INDIRECTO	Sí
Departamento Fray Mamerto Esquiú	Casa Natal de Fray Mamerto Esquiú	INDIRECTO	Sí
	Capilla del Señor de los Milagros	INDIRECTO	Sí
	Iglesia de San Antonio	INDIRECTO	Sí
	Iglesia de San José	INDIRECTO	Sí
	Capilla de Nuestra Señora del Rosario	INDIRECTO	Sí
	Capilla de Las Pirquitas	INDIRECTO	Sí
	Capilla de Santa Bárbara	INDIRECTO	Sí
Capayán	Iglesia Nuestra Señora de Luján	INDIRECTO	Sí
	Iglesia de San Nicolás de Bari	INDIRECTO	Sí
	Iglesia San Pablo	INDIRECTO	Sí
	Calvario	INDIRECTO	Sí

Atractores de la ICAR

Los espacios religiosos que tienen incorporadas algunas actividades para la atracción de los fieles en determinada fecha del año, constituyen un atractor. En la Tabla 21, se muestran los Atractores que tiene actualmente en funcionamiento la ICAR por la propiedad de sus recursos y la gestión que hace de ellos.

Tabla 21. Cronograma de Festividades Religiosas de la provincia de Catamarca

TEMPORALIDAD	ATRACTOR	LOCALIZACIÓN	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
ABRIL	FESTIVIDAD DE NUESTRA SRA. DEL VALLE	En CAPITAL	INDIRECTO	Si
MAYO	FESTIVIDAD DE SAN ISIDRO LABRADOR	En COLONIA NUEVA CONETA (CAPAYÁN)	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD PATRONAL DE SAN ISIDRO LABRADOR	En SAN ISIDRO -VALLE VIEJO	INDIRECTO	Si
JUNIO	PROCESIÓN DEL CORPUS CHRISTI	En CAPITAL	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD DE SANTA ANA	En MIRAFLORES – CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
	PROCESIÓN DE SAN PEDRO	En SAN PEDRO – CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD DEL CORAZÓN DE JESÚS	En CHUMBICHA - CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
JULIO	FESTIVIDAD DE NUESTRA SEÑORA DEL HUERTO	En CAPITAL	INDIRECTO	Si
AGOSTO	PROCESIÓN DE SANTO DOMINGO	En TRAMPA -SACHA	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD DE SANTA ROSA DE LIMA	En LAS CAÑAS Y SAN PEDRO CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
SETIEMBRE	FESTIVIDAD DE LA INMACULADA CONCEPCIÓN	En CONCEPCIÓN -CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD DE SAN JOSÉ	En SANTA CRUZ – VALLE VIEJO	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD DE LA VIRGEN DE LAS MERCEDES	En VILLA DOLORES – VALLE VIEJO	INDIRECTO	Si
	FESTIVIDAD DE SAN MATEO	En CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
OCTUBRE				
NOVIEMBRE	FESTIVIDAD DEL SEÑOR DE LA BUENA ESPERANZA	En SAN JERÓNIMO –CAPAYÁN	INDIRECTO	Si
DICIEMBRE	FESTIVIDAD DE NUESTRA SRA. DEL VALLE	En CAPITAL	INDIRECTO	Si
	NATIVIDAD DE NTRO. SEÑOR JESUCRISTO	En CAPITAL	INDIRECTO	Si

De su lectura surge que estos festejos agregan Atractividad y Valor Agregado a los destinos geográficos al atraer visitantes, lo que se puede incrementar considerablemente con el modelo que se propone en el capítulo cinco. Los principales beneficiarios de estos atractores son las organizaciones turísticas propiamente dichas y los actores incluidos en la categoría de aprovechamiento del turismo.

En el departamento Capital, la vinculación entre los gauchos y la Iglesia dio origen a actividades conjuntas, que aumentan el Atractivo de las festividades religiosas por el espectáculo que brindan los gauchos y que fueron designados “Custodios de la Virgen”. Es un acuerdo, según el cual, la Virgen no sale si no es escoltada por los gauchos.

ATRATIVOS EN RECURSOS NO PERTENECIENTES A LA ICAR

El VCC conforma una oferta de servicios de tipo cultural, así como también vinculados a la naturaleza, arqueología, entretenimientos, comidas regionales, etc. (Sommer, 2006). Los espacios que tienen el potencial como Atractores en la provincia de Catamarca y que pueden potenciar su Atractividad con una mejor gestión de vínculos, se muestran en las siguientes tablas. Se consideraron Espacios varios para compra de regionales y productos de la región o actividades participativas, luego los Museos, Monumentos, Teatros, y nuevos espacios permanentes que brindan atractivos para el Turismo.

Tabla 22. Atractivos para actividades participativas de SF del V de Catamarca

ATRATIVO	VALOR AGREGADO	ATRATIVIDAD
Mercado Artesanal de la Provincia	Sí	Sí
Fábrica de Alfombras	Sí	Sí
Centro de Atención al Turista	Indirecto	Sí
Talabarterías	Sí	Sí
Artesanías	Sí	Sí
Casa de Belén	Sí	Sí
Caminatas y mountainbike	Sí	Sí
Pesca	Sí	Sí
Turismo Arqueológico	Desconocido	Sí
Gastronomía	Sí	Sí

En esta Tabla 22, se observa que la mayoría de los espacios incorporan Valor Agregado y contribuyen a la Atractividad de la Capital de la provincia como del departamento del VCC.

Tabla 23. Museos

ATRACTIVO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Folklórico Juan Alfonso Carrizo	Sí	Sí
Arqueológico Adán Quiroga	Sí	Sí
Provincial de Bellas Artes "Laureano Brizuela"	Sí	Sí
Del Deporte Oscar Díaz	Sí	Sí
De Arte Sacro y Arqueológico del Seminario	Sí	Sí
Arqueológico "Omar Barrionuevo" UNCA	Sí	Sí
Museo y Archivo Histórico	Sí	Sí
Complejo Cultural Esquiú	Sí	Sí

La Tabla 24 expone los monumentos que se encuentran en el VCC.

Tabla 24. Monumentos

ATRACTIVO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Al Indio	Indirecto	SÍ
Felipe Varela	Indirecto	SÍ
Mirador Fray Mamerto Esquiú	Indirecto	SÍ

En la Tabla 24 se puede observar que el Valor Agregado de los monumentos es indirecto. Recordemos que el Valor Agregado es indirecto cuando es percibido o producido por actividades relacionadas y/o prestadas por otros actores. En este caso, podemos mencionar a los vendedores de artículos que consumen los visitantes o compran para llevar a sus lugares de origen, es decir actores de la categoría aprovechamiento del turismo. Una mejor gestión de estos Atractivos para el turismo puede mejorar el Valor Agregado del VCC y de sus recursos. La atractividad es un elemento importante a tener en cuenta para potenciar actividades en torno a dichos recursos.

La Tabla 25 muestra los espacios o salas para teatro con que cuenta el VCC que no son propiedad de la ICAR.

Tabla 25. Salas de Teatro

ATRACTIVO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Sala Calchaquí - Sarmiento 450	SÍ	Indirecto
Sala Ezequiel Soria - San Martín 555	SÍ	Indirecto
Sala La Primitiva - Salta 1078	SÍ	Indirecto
Sala Teatro del Sur - Florida 680	SÍ	Indirecto
Sala La Rosadita - Mota Botello 545	SÍ	Indirecto
Complejo Urbano Girardi - Avenida Ocampo	SÍ	Indirecto

De la lectura de la Tabla 25, surge que la Atractividad es indirecta cuando está vinculada a otras actividades; en este caso, en función de la obra o evento que se facilita en este espacio. La gestión de vínculos puede contribuir a crear mayor Atractividad por la relación con la producción de espectáculos teatrales que se difundan como Atractivos. El Valor agregado es percibido por las salas en forma directa.

La Tabla 26 muestra espacios denominados Nuevos Espacios que se incorporan a los recursos del VCC.

Tabla 26. Nuevos Espacios

ATRACTIVO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Predio Ferial Catamarca	Indirecto	Indirecto
Estadio de Fútbol del Bicentenario	Indirecto	Indirecto
Parque de los Niños	Indirecto	SÍ
Plaza del Aborigen (Valle Viejo)	Indirecto	SÍ
Casa de la Cultura Monumento Histórico Nacional (Fray Mamerto Esquiú)	Indirecto	SÍ

De la lectura de la Tabla 26, surge que el 100% de los recursos solo agregan Valor Indirecto, esto es, para actividades de terceros, no vinculadas al Atractivo como recurso, beneficia a los actores de la categoría Aprovechamiento al Turismo, es decir, para los actores que se instalan en sus proximidades. Estos recursos pueden aumentar su Valor Agregado al VCC, y hasta convertirlo en Valor Agregado directo, con la incorporación de algún derecho o tasa vinculado a la visitabilidad que tienen estos espacios.

ATRACTORES NO PERTENECIENTES A LA ICAR

En esta Tabla 27, se observa el Valor Agregado de un proyecto que incorpora actividades y gestión a los Atractivos del VCC. Todos estos eventos son Atractores, que tienen incorporada la Gestión de Vínculos desde el modelo de gestión del actor que los gestiona. Aun cuando el 100% de los eventos agrega valor económico y atraktividad al VCC, son susceptibles de mejora con los esfuerzos de transformación propuestos en el Modelo de Gestión de Vínculos Interorganizacionales.

Tabla 27. Atractores: Espacios y Atractivos No Permanentes

ATRACTOR	VALOR AGREGADO	ATRATIVIDAD
Fiesta Nacional e Internacional del Poncho (mes de julio)	Sí	Sí
Fiestas de la Virgen(8 de diciembre y en el mes de abril de cada año)	Sí	Sí
Fiestas Patronales	Sí	Sí
Fiesta de la Empanada (Capital y Valle Viejo)	Sí	Sí
Fiesta del Loco(Capital)	Sí	Sí
Festival de la Mandarina (Capayán)	Sí	Sí
Festival de Doma y Folklore(Valle Viejo)	Sí	Sí
Fiesta Nacional del Aguardiente(Valle Viejo)	Sí	Sí
Fiesta Popular Día del Indio	Sí	Sí
Festival Doma y Folklore(Dique Las Pirquitas)	Sí	Sí
Festival de la Fruta(Capayán)	Sí	Sí
Festival del Nogal(Capayán)	Sí	Sí
Fiesta Nacional del Pejerrey(Fray Mamerto Esquiú)	Sí	Sí
Fiesta del Arrope de Tuna(Capayán)	Sí	Sí
Festival del Turismo Concepción(Capayán)	Sí	Sí

Los Recursos Naturales como Atractores en el VCC

Los recursos naturales se encuentran descriptos como Circuito Balcones del Valle en el mapa que se adjunta (figura 5). Es muy difícil hacer una enunciación de ellos por su cantidad y variedad. Se mencionan solo los más conocidos y los que tienen actividad turística actual. Los recursos naturales son un Atractivo que cuando se incorporan a una tecnología de geo-referenciación (mapa, GPS o Gis) se convierten en un Atractor. Al respecto, se considera que son atractores con un gran potencial para incorporar más valor agregado al sector turístico con más y mejores servicios que

incorporen valor económico añadido a las ventajas comparativas que brinda la naturaleza al VCC.

El Valle Central está situado en el sureste de la geografía catamarqueña, el Valle Central es el punto elegido por los turistas para comenzar su visita a la provincia. Formado por los departamentos Capital, Valle Viejo, Fray Mamerto Esquiú y Capayán, brinda al viajero un recorrido que ofrece como puntos culminantes los Balcones de la Cuesta de El Portezuelo y el dique las Pirquitas.

El mapa del VCC, con el agregado de los Atractivos para el turismo religioso y cultural, se convierte en un Atractor del VCC, que se encuentra publicado en las páginas web mencionadas en la bibliografía. Se observa en 2016 la incorporación de una página exclusiva con esa información, denominada Atlas de Catamarca. Contiene un buscador de mapas del Sitio, del mismo modo que un espacio exclusivo para las actividades vinculadas al Turismo (Atlas 2016).

En el mapa se observa que por sus características ilustrativas del espacio geográfico es un Atractor en sí mismo.



Figura 5. Valle Central y Balcones del Valle

De los relevamientos realizados en torno a los atractivos naturales del VCC se obtuvieron otros atractivos del departamento capital del VCC, los cuales se muestran en las siguientes tablas por departamento.

En la siguiente Tabla se muestra la atraktividad de los espacios turísticos de los departamentos del VCC.

Tabla 28. Atraktividad de los espacios del departamento Capital

ESPACIO	VALOR AGREGADO	ATRATIVIDAD
Pueblo Perdido de la Quebrada	Indirecto	Sí
Paseo General Navarro (La Alameda)	Indirecto	Sí
Dique El Jumeal	Indirecto	Sí

La Tabla 28 muestra que en San Fernando del Valle de Catamarca, los recursos tienen el potencial para desarrollar Valor Agregado por la Atraktividad y aún no lo tienen incorporado. El 100% de los recursos sólo agregan Valor Indirecto; esto es, para actividades de terceros no vinculadas al Atractivo como recurso.

Tabla 29. Atraktividad de los espacios del departamento Valle Viejo

ESPACIO	VALOR AGREGADO	ATRATIVIDAD
La Cuesta del Portezuelo	Indirecto	Sí
Camino de la Virgen	Indirecto	Sí

La Tabla 29 muestra que los recursos tienen el potencial para desarrollar Valor Agregado por la Atraktividad y aún no lo tienen incorporado. Se observa que los resultados son los mismos que para el Dpto. Capital.

Tabla 30 Atraktividad de los espacios del departamento Fray Mamerto Esquiú

ESPACIO	VALOR AGREGADO	ATRATIVIDAD
Finca Don Alberto	Sí	Sí
Aguas Termales Aguadita de San José	Indirecto	Sí
Finca Don Demetrio	Sí	Sí
Granja Didáctica El Rocío	Sí	Sí
Dique Las Pirquitas	Indirecto	Sí
Villa Las Pirquitas	Indirecto	Sí

De la Tabla 30, se desprende que en Fray Mamerto Esquiú solo tres de los seis espacios descritos tienen incorporado Valor Agregado, por pertenecer a empresas privadas la explotación de los espacios que se visitan. Los restantes Atractivos tienen el potencial para crear Valor Agregado y requieren de la gestión de los actores que tienen la capacidad y los recursos para incorporarlo.

Departamento Capayán

Del Departamento Capayán se presentan los datos por municipio que lo componen.

Tabla 31. Atractividad de los espacios del Municipio Capayán

ESPACIO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Quebrada La Viña	Indirecto	Sí
Quebrada El Durazno	Indirecto	Sí

La Tabla 31 muestra que el 100% de los recursos sólo agregan Valor Indirecto, esto es, para actividades de terceros, no vinculadas al Atractivo como recurso, resultado que coincide con los Dpto. Capital y Valle Viejo y con los recursos naturales a cargo de la Administración Pública en el Dpto. Fray Mamerto Esquiú

Tabla 32. Atractividad de los espacios del Municipio Huillapima

ESPACIO	VALOR AGREGADO	ATRACTIVIDAD
Excursiones a Bosque de Arrayanes	Sí	Sí
Bosque de Arrayanes	Indirecto	Sí
Los Ángeles	Indirecto	Sí
Miraflores	Indirecto	Sí
Coneta	Indirecto	Sí
Nueva Coneta	Indirecto	Sí
San pablo	Indirecto	Sí
Huillapima	Indirecto	Sí

De la lectura de la Tabla 32, se desprende que sólo un Atractivo tiene organizadas las actividades para agregar Valor a los recursos naturales; los restantes únicamente tienen el potencial para producirlo si se incorpora un Modelo de Gestión capaz de producir las transformaciones necesarias para incorporar Valor Agregado en el largo plazo a los recursos naturales. Cabe recordar que el Valor Agregado es

indirecto cuando los recursos tienen el potencial para desarrollar Valor por la Atractividad y aún no lo tienen incorporado.

En cuanto a la variable Tipo de Relación, se encontraron los siguientes resultados por categoría planteada. La organización social responde, en muchos casos, a la improvisación absoluta; en la mayor parte de los eventos y relaciones, se comporta como una comunidad de intereses y no existen evidencias de una comunidad de valores. En los intentos de agrupar organizaciones para desarrollar algunas actividades vinculadas al turismo, los resultados se describen a continuación:

- Integración: no se observa integración entre actores del VCC.
- Estrategias conjuntas: sólo para algunos proyectos se logran objetivos conjuntos, en forma no permanente y en muchos casos con participación de la UNCA.
- Cooperación: la cooperación en proyectos es un instrumento frecuentemente usado en el VCC, sin demasiadas evidencias formales documentadas y cuya incidencia en los resultados es importante y susceptible de un mayor uso. Esto se materializa en ferias y proyectos destinados a incrementar el desarrollo emprendedor y el mercado de los productos de la región.
- Competencia: en las empresas privadas, la competencia es la relación presente, en su mayoría, por precio; esto obedece a la ausencia de elementos de diferenciación.
- Inexistentes: hay relaciones inexistentes entre algunos sectores de las comunidades, que no se relevaron en profundidad por la dificultad para detectar las necesidades de relaciones y no constituir el propósito de este trabajo. Surgirán mayores relaciones si se logra aplicar el modelo propuesto en el capítulo cinco de esta tesis.
- Desconocidas: en muchos casos, la necesidad de la relación es desconocida por los actores, al no estar planteado el beneficio de la interrelación y de la gestión de vínculos.

Las relaciones predominantes entre actores del VCC que se observaron son de competencia, con inexistencia de estrategias conjuntas, así como de desconocimiento de la existencia de relaciones entre organizaciones por parte de los informantes clave y como consecuencia de la escasa participación en el sector de los habitantes de los departamentos estudiados. Es casi nula la política pública que impulsa la

transformación y, en consecuencia, no hay un actor que propicie la formación de conglomerados con estrategias conjuntas y estratégicas que agreguen valor al VCC.

La capacidad estratégica de dirección de los centros turísticos surge de analizar el equilibrio general de los recursos y de la combinación y comprensión de las competencias centrales (nucleares) para realizar actividades de valor y aprovechar el vínculo entre las distintas actividades⁴. En este caso, los vínculos son escasos y sólo tácticos u operativos, sin desarrollos estratégicos significativos. En las organizaciones intervinientes el control es reactivo, en concordancia con el modelo de gestión implementado en cada una de las organizaciones.

GESTIÓN DE VINCULOS INTERORGANIZACIONALES DE LOS ATRACTORES: Encuentro de Turismo Religioso Y Fiesta Nacional del Poncho

La Gestión de Vínculos Interorganizacionales del VCC en la actualidad es incipiente y con escasa participación de las organizaciones estudiadas, salvo los casos que se describen por constituirse en eventos Atractores del VCC. La influencia⁵ de la ICAR y el gobierno de la provincia, tanto en los aspectos relacionados al turismo como en la gestión integral de las actividades del territorio para el desarrollo de un proyecto, es significativa; por tal motivo, se incluyeron datos del caso denominado Encuentro de Turismo Religioso y de la Fiesta Nacional del Poncho como Atractores e impulsores de desarrollo local, con el propósito de utilizar datos de la situación inicial y punto de partida para la aplicación del modelo propuesto en el capítulo cinco, y que sus indicadores sirvan de base para medir los resultados de los efectos de transformación esperados del VCC.

Encuentro de Turismo Religioso: Actores

Del 6^{to} Encuentro de Turismo Religioso en Buenos Aires (22/24-08-13), participaron 27 organizaciones⁶, en su mayoría corporativas, de todo el país.

⁴La mejor fuente de ventajas competitivas de que dispone una organización nace de su propia capacidad para gestionar los recursos y competencias, y, en los destinos turísticos, los gestores públicos no pueden actuar sobre la mayor parte de los recursos que podrían ser fuente de ventaja competitiva (Osorio Acosta, 2008).

⁵ Influencia: capacidad para afectar positiva o negativamente las acciones del territorio.

⁶ Secretaría de Turismo de Catamarca; Comisión **Argentina** de Turismo de la Fe; Directivos de AAVYT y FEHGRA; Ministerio de Turismo de la **Nación**; Agentes de Viajes; Auspiciantes del Encuentro Argentino; Prensa Especializada; Secretaría de Estado de Turismo de Catamarca; Secretaría de Estado de Cultura; Secretaría de Cultura, Turismo y Deporte de la Municipalidad de la Capital; Obispado de Catamarca; Cámara de Turismo de la Provincia de

Entre los eventos que se realizan en la provincia de Catamarca, el Encuentro de Turismo Religioso es un importante ejemplo de la gestión interorganizacional. Se analizó las organizaciones que participan en este evento de Turismo Religioso o Turismo de la Fe. La gestión de vínculos de la Iglesia Católica, o ICAR, que convocó a 27 organizaciones, es uno de los números vinculados al tema que se logró reunir para evidenciar algún indicador de la variable en el momento actual, denominado T_0 , antes de la aplicación del modelo. El turismo religioso, llevado a cabo por la ICAR, es la forma observada con mayor cantidad de actores y vínculos interorganizacionales. No obstante, se gestiona por proyectos y con escasa sistematización de los vínculos. Al mismo tiempo, con poca participación de otros actores que podrían beneficiarse con los eventos que se promueven desde esta organización.

1. Fiesta Nacional del Poncho

Las interrelaciones de la Fiesta Nacional del Poncho constituyen, junto con las actividades de la ICAR, la mayor expresión por proyecto de la gestión de vínculos interorganizacionales de Catamarca. El alojamiento en la Capital de la provincia logra su total ocupación durante la Fiesta del Poncho. No se dispone de datos sobre la relación Cultura de Servicio/ocupación. Este festival ha cumplimentado las normas de la Secretaría del Interior en temas de directrices para ferias de artesanías en 2014, con la consecuente certificación.

Entre los productos que se exponen allí, se encuentran artesanías en pastelería, herrería, piedra, tejido, reciclado, madera, vidrio, productos regionales, cotillón y cestería. La Asociación Civil-Patio Matero y la Carpa de la Economía Social y Solidaria son ONGs que nuclean a artesanos para promocionar las actividades y frenar la caída de la cantidad de participantes en esta fiesta. En 2010, hubo 710 expositores; en 2013, solo 570.

La baja en los números de participantes obedece a dificultades económicas de los actores de la economía informal, por tratarse de una evento que se realiza anualmente y los recursos del año anterior no son suficientes para llegar al año

Catamarca; Asociación de Hoteles, Bares, Confiterías, Restaurantes y Afines; Federación Gaucha Catamarca; Auspicios de AVIABUE-AAVYT (Comisión Nacional de Turismo de la Fe); FUNDACION PROTURISMO; EMPRESUR (Emprendimientos Turísticos del Mercosur); LADEVI Ediciones; LIBROS DE TURISMO; FEHGRA ARGENTINA; *Travel Ace Assistance*; *Universal Assistance*; Córdoba Turismo; Subsecretaría de Turismo Provincia de **Neuquén**; Coordinadora de Turismo Religioso Provincia de **Buenos Aires**; Directora Museo de Arte Sacro de **La Rioja**; CREAR-Comisión Recuperación Artística Religiosa, **San Salvador de Jujuy** y Coordinador de Turismo Religioso, **Agencia**.

siguiente y hacer frente a traslado de personal, productos y alojamiento. Los gobiernos municipales de ciertas localidades subsidian algunos expositores; sin embargo, esto resulta insuficiente para sostener el número y es probable que esté disminuyendo la actividad por falta de sustentabilidad. Para responder a la variable Tipo de Relación, se observó que existen numerosas organizaciones eventuales en formación o en trámite para obtener personería. Hay artesanos nucleados en más de veinte asociaciones, cooperativas y otras organizaciones que participan del evento e intentan una estrategia de supervivencia para el sector. La Asociación de los Gauchos, Custodios de la Virgen, participa en el evento y difunde su relación con la ICAR.

En la edición 2014, desde una organización del VCC, se armó para mostrar el Turismo de Aventura, un espacio de Deportes de La Aguada (Coneta) en Miraflores, denominado “Catamarca Multiaventuras”, incipiente actividad desde 2005, con un potencial de transformarse en un sector del turismo de naturaleza que requiere de la gestión de Vínculos Interorganizacionales a los fines de evitar los costos de los efectos no deseados en seguridad y destrucción del hábitat.

Según el *Creative Economy Report*, la Economía Creativa está formada por núcleos de actividades y sus sectores, que comprenden desde el más tradicional a la tecnología de punta, en un desarrollo y ampliación que permea la propia historia. Ellos son:

1) Núcleo de patrimonio material e inmaterial: Expresiones Culturales Tradicionales (artesanía, fiestas populares, celebraciones, cultura popular). Equipamientos Culturales (sitios históricos, espacios culturales, museos, librerías, teatros, exhibiciones);

2) Núcleo de las artes: Artes Performáticas (música, danza, teatro, ópera, circo). Artes Visuales (pintura, escultura, fotografía, antigüedades); y

3) Núcleo de la Media (producción de contenidos): Diseño (de interiores, gráfico, moda, joyas, juguetes, muebles y objetos). Servicios Creativos (arquitectura, publicidad, pesquisa y desarrollo creativo, recreación, “edutenimiento”). Nuevas *Medias* (software, video juegos, contenidos digitales).

El certificado de directrices para ferias de artesanías logrado por la Fiesta Nacional del Poncho, muestra el esfuerzo realizado por la provincia en este evento, que visibiliza los esfuerzos de transformación. Esto puede potenciarse con la gestión

de vínculos inteorganizacionales y la incorporación de gestión por procesos y sistematización que se mostrarán en el capítulo cinco. Todos estos resultados deben potenciarse con un modelo de gestión por procesos con indicadores de desempeño y objetivos de mediano y largo plazo.

El gobierno de la provincia ha elaborado un proyecto e iniciado la construcción de un importante centro de convenciones, predio ferial y estadio deportivo ubicado en el Campo Las Heras, en las afueras de la ciudad.

En un esfuerzo por contribuir a la conservación de bienes intangibles desde el concepto de economía creativa, la Facultad de Humanidades de la UNCA ha establecido un espacio para la explicitación de los modos de producción artesanales locales y pautas culturales propias del territorio, denominado Recuperando la Cultura. Es un proyecto vinculado a la UNESCO, que realiza actividades de preservación del patrimonio cultural de los pueblos de Latinoamérica.

Un rasgo importante a tener en cuenta en futuros estudios del VCC es la “desigualdad” e “inequidad” presentes y que la relación entre ambos conceptos admite tres situaciones posibles en la lucha contra la exclusión y la pobreza:

a) Desigualdad con inequidad, que es la situación en la cual los grupos aventajados disponen de más accesibilidad a las posibilidades de mejora de su situación.

b) Inequidad sin desigualdad aparente, que ocurre cuando existe una infraestructura, por ejemplo de servicios de algún tipo, ampliamente distribuida y de calidad relativamente buena, pero que, en la práctica, no alcanza a los grupos desfavorecidos.

c) Desigualdad aparente sin inequidad, en la cual los recursos se asignan de manera despareja, a fin de aliviar la situación de los que se encuentran en las peores condiciones (Gilson, 1988; Tasca, 1993). Este tema en esta investigación no se profundizó, solo se menciona a los fines de vincular la distribución de los recursos del VCC con la situación de los actores menos favorecidos en la economía.

Surgen, de la realización de esta tesis, interrogantes que deben ser traducidos a investigaciones aplicadas a los distintos espacios geográficos del VCC, que contribuyan con su avance hacia una mejor gestión. En la tabla 33 se expusieron

algunas preguntas surgidas de esta investigación. De su lectura surge que la respuesta a los interrogantes planteados hace operativa la propuesta teórica del modelo de esta tesis y al mismo tiempo exhibe la justificación de las herramientas metodológicas y tecnológicas utilizadas en esta investigación.

Tabla 33. Interrogantes para Destinos emergentes

Interrogantes que contribuyen a una mejor gestión del VCC	
¿QUÉ RESPONDER?	¿PARA QUÉ SABERLO?
¿Qué áreas turísticas promocionar? Las que se expusieron en el capítulo 4.	Identificar claramente los elementos clave de gestión, promoción y comercialización.
¿En qué situación se encuentra actualmente? El capítulo 4 resume las condiciones actuales de los recursos del VCC.	Definir mediante criterios cuantitativos concretos el desarrollo de los elementos que componen el destino.
¿Qué impide que alcance un desarrollo turístico adecuado? El modelo de gestión de sus organizaciones y la ausencia de gestión de vínculos interorganizaciones.	Establecer las amenazas, riesgos y factores condicionantes de los objetivos propuestos.
¿Qué debe hacer y cómo hacerlo? Debe aplicar el modelo EIGEV que se propone en el capítulo cinco.	Indicar las líneas y programas de actuación para suprimir los limitantes de los objetivos.
¿Quién debería hacerlo, quién podría ayudarlo y quién podría poner trabas? Se desarrollaron las metodologías del capítulo tres para identificar las intervenciones por ámbito.	Identificar a los actores e interesados de los distintos ámbitos de gestión.
¿Qué efectos se esperan y cómo saber si se procede adecuadamente? El modelo tiene indicadores de partida que reflejan el estado actual.	Definir indicadores de gestión que permitan evaluar la eficacia respecto a los objetivos.
¿Qué tiene, qué necesita y cuánto cuesta lo que se pretende hacer? Se puede redistribuir recursos y aumentar los ingresos en el corto plazo para financiar otros proyectos de mediano y largo plazo.	Establecer los recursos materiales administrativos y presupuestarios disponibles y necesarios.
¿Cuándo hay que hacerlo? La inmediata implementación sería un avance hacia la solución de los problemas del VCC.	Establecer un cronograma de trabajo y un período de vigencia del plan.
¿Cómo saber si está haciendo lo previsto según objetivos marcados? Con Indicadores de Proceso y Resultado.	Diseñar un programa de seguimiento de resultados.
¿Cómo va a conseguir implicar a todo aquel que tenga algo que decir o que hacer? Por consenso de la necesidad.	Diseñar procesos e instrumentos de participación social e intergubernamental.

4.4. Conclusiones

La Atractividad de los recursos naturales y no naturales del VCC requiere la incorporación de un Modelo de Gestión de Vínculos Interorganizacionales, que incorpore Valor Agregado al sector turístico. Existen recursos que, desde este punto de vista, pueden contribuir a crear riqueza y son potenciales fuentes de ingresos solo si se conocen, se vinculan y se explicita su relación con la Atractividad y el Valor Agregado a los destinos emergentes. El desafío es convertir el Valor Agregado Indirecto (posibilidad actual) en Valor Agregado Real en el mediano plazo.

En el VCC la accesibilidad es un factor importante que para un destino turístico puede ser considerada como un recurso crítico; su inexistencia, le resta Atractividad a los destinos geográficos. En 2016 se incorporó un Atractor con la incorporación de un sitio oficial que contiene información calificada, y geo-referenciada en relación a las rutas, y actividades de la provincia. (Atlas, 2016)

En el caso analizado, no constituye un problema según se desprende de los datos de la Tabla 13 y 14 de este capítulo. De todos modos, se puede mejorar el estado de rutas y caminos, lo que constituye una ventaja comparativa respecto de otros destinos.

Al no haber un Modelo de Gestión Integral para el sector turístico del VCC, las relaciones resultantes son tácticas y operativas, y no existen relaciones estratégicas explícitas planteadas para el desarrollo de ese sector en el Valle Central. Dadas las formas de las relaciones entre los actores y sus interrelaciones, la incorporación de una estrategia explícita para la gestión de vínculos interorganizacionales puede propiciar más y mejores relaciones entre ellos y una mejor utilización de los recursos que posee el VCC, con el consecuente mayor Valor Agregado.

El Valor Agregado, elemento importante en el desarrollo local, puede ser aumentado en el VCC con la incorporación de la Economía Creativa y una mayor participación de actores. Esto pudo observarse en la participación que se logró en los dos eventos organizados analizados en este capítulo: la Fiesta Nacional del Poncho y el Sexto Encuentro de Turismo religioso, los que aún son susceptibles de mejora con la aplicación de un modelo estratégico.

Una propuesta para las localidades que componen esta investigación es aprovechar los recursos de Alojamiento, concentrados en San Fernando del Valle de

Catamarca, con la realización de jornadas y recorridos que permitan el regreso para pernoctar en la Capital de la provincia. Esa afirmación se basa en que alrededor del 80% de la capacidad de alojamiento de toda la provincia, servicios gastronómicos, casino y complejos deportivos están ubicados en ella.

En el caso del VCC, se puede destacar que las competencias de gestión interorganizacionales no son suficientes en las condiciones actuales. Aún los Atractores desarrollados por la ICAR y los gobiernos son insuficientes para la resolución de los problemas socio-económicos. Todos los recursos pueden ser capitalizados en una mejora de las condiciones económicas del destino que denominamos VCC si se gestiona como producto turístico integral y si se impulsan los esfuerzos de transformación necesarios, y se consideran los recursos que pueden aportar los actores pertenecientes al sector informal.

Finalmente, del análisis de los actores que componen el Valle Central y sus interrelaciones, así como la importancia de ellos en relación a los recursos y Atractivos destinados al sector turístico, surge la propuesta de aplicación de un nuevo modelo de conocimientos para incorporar Atractividad y Valor Agregado al VCC en la forma de esfuerzos de transformación. En el próximo capítulo se describe el Modelo estratégico integral de gestión de Vínculos Interorganizacionales propuesto para la solución del objeto problema de esta tesis.

CAPÍTULO 5

EL MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL DE GESTIÓN DE VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES PARA LOCALIDADES TURÍSTICAS EMERGENTES

5.1. Análisis Contextual de los datos de la Investigación empírica del VCC

La Hipótesis 1 de esta tesis se corrobora con el desarrollo de los capítulos precedentes de este trabajo. De modo que se puede afirmar que dado que las organizaciones que componen la oferta turística del VCC carecen de las competencias organizacionales para generar interrelaciones y propiciar estrategias conjuntas, la Atractividad del destino turístico es menor; esto equivale a desaprovechar una oportunidad de generar recursos genuinos para el VCC.

La diferenciación del VCC es vista como una consecuencia de la explicitación de un rumbo estratégico compuesto por misión, visión, principios y valores (Navarrete, 2002). Estos resultados surgen de potenciar sus fortalezas para movilizar estrategias de tipo FO (fortalezas y oportunidades) en los destinos turísticos emergentes. Sumado a la readecuación de las contribuciones y capacidades de las organizaciones intervinientes, con la incorporación de modificaciones en sus relaciones con el sector turístico de las localidades que lo componen.

En relación a la Hipótesis 2, se afirma que la capacidad estratégica de gestión de las organizaciones pertenecientes al sector y su capacidad para generar interrelaciones tiene relación directa con el Valor Agregado de su producto turístico. Se espera que el Valor Agregado a los productos del VCC surja por un mejor y mayor desarrollo de los procesos que realizan las organizaciones intervinientes. Al mismo tiempo que se produce una mejor distribución de los recursos que generan las localidades.

El desarrollo de planes de capacitación e incentivos impositivos y fiscales, así como facilitar el acceso al crédito para las organizaciones participantes en el proceso de transformación del VCC, también contribuye a producir mayor Valor Agregado a los productos respecto a su organización actual.

La Hipótesis 3 plantea que si se aplica a las organizaciones que participan en la actividad turística del VCC un modelo interorganizacional que aumente la capacidad para generar vínculos y se difunde y explicita el conocimiento tácito de las organizaciones, se obtiene diferenciación y ventajas competitivas en el destino turístico. Al mismo tiempo, conocer y analizar los impactos de la incorporación de redes sociales, y tecnología de la información, con participación de los RRHH de la UNCA hacia la integración de la política de difusión y relaciones del VCC, constituye una fuente de diferenciación en su modelo de comunicación.

5.2. Genesis del Modelo Estratégico Integral de Gestión de Vinculos Interorganizacionales.(EIGEVI)

El Modelo Estratégico Integral de Gestión de Vínculos Interorganizacionales se incorpora a los Modelos de Conocimiento existentes tomados como marco teórico de esta investigación. De este modo, a partir de los procesos de creación del conocimiento en el Modelo de Nonaka y Takeuchi se muestra la utilización que de ellos hacen los actores del VCC.

Tabla 34. Aplicación del Modelo de Nonaka y Takeuchi a las Organizaciones del VCC

NOMBRE DEL PROCESO	CREACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL VCC DE CONOCIMIENTO:
<u>1.Socialización</u>	<u>Tácito a tácito</u> Sector Informal Sector Privado Empresas Pequeñas
<u>2.Externalización</u>	<u>Tácito a explícito</u> Gobierno Local Sector Privado Empresas Pequeñas Sector Privado Empresas Grandes Empresas Hoteleras ICAR
<u>3.Combinación</u>	<u>Explícito a explícito</u> UNCA Sector Privado Empresas Grandes Gobierno Provincial y Municipal
<u>4.Internalización</u>	Explícito a tácito. No se observó creación de este tipo

En la Tabla 34, se observan las organizaciones del VCC que tienen mayor posibilidad de influir en el proceso hacia la constitución de una Comunidad de Valores e impulsar los esfuerzos de transformación del VCC. De la investigación empírica realizada surgieron las organizaciones incorporadas a la tabla y se distribuyeron las según el tipo de conocimientos que transmiten. Así, los procesos vinculados a la creación de Conocimientos explícitos están a cargo de las organizaciones que realizan externalización y combinación de conocimientos según este marco teórico.

En la bibliografía de Gestión, Johnson Scholes (2001) plantea la Gestión de Vínculos como una consecuencia de las capacidades, en términos de competencias de las organizaciones, sólo para el interior de ellas (intraorganizacional). En este trabajo, se incorpora la Gestión de Vínculos como un factor desencadenante de nuevas competencias organizacionales e interorganizacionales a partir de la explicitación de los conocimientos tácitos de las organizaciones. Se puede observar qué organizaciones del VCC transforman los conocimientos de:

- Tácito a explícito: Gobierno Local, Sector Privado Empresas Chicas, Empresas Grandes, Empresas Hoteleras, ICAR
- Explícito a explícito: UNCA, Sector Privado Empresas Grandes, Gobierno Provincial y Municipal.

Estas organizaciones tienen la mayor intervención en el sector turístico del VCC y. En consecuencia son las que posibilitan los esfuerzos de transformación propuestos por el Modelo teórico planteado en esta tesis.

Los modelos de Conocimiento y Capacidades, en término de competencias para el ejercicio de actividades que agreguen valor a las producciones tradicionales ofrecen algunas expresiones, como la de Eisenhardt y Martin (2000), que aportan nuevas ideas reconociendo que las capacidades dinámicas varían de acuerdo al tipo de mercado: i) en los mercados moderadamente dinámicos, las organizaciones dependen del conocimiento existente y del diseño de procesos para la solución de problemas, requiriendo de una menor combinación de capacidades. En estos mercados, las capacidades dinámicas se asemejan a las concepciones tradicionales de rutina. ii) En los mercados completamente dinámicos, donde los cambios no son lineales y son difíciles de predecir, las organizaciones dependen de la generación de nuevo conocimiento, con lo que se crea una mayor generación y combinación de capacidades. En esta situación se encuentra el caso estudiado.

Los **recursos** son la unidad básica. Las **capacidades** son el resultado de la combinación de recursos. La conjunción de capacidades genera habilidades

esenciales para conseguir una ventaja competitiva. A esta combinación se le da el nombre de **capacidades centrales** o **capacidades nucleares**, las cuales son muy difíciles de replicar. Este concepto de competencias nucleares debe ser trasladado a la capacidad de gestionar vínculos entre las organizaciones intervinientes en el VCC a los fines de mejorar su competitividad. Finalmente, las capacidades dinámicas presentan el mayor grado de combinación de conocimiento, porque integran las capacidades centrales de la organización y, además, permiten su evolución en el tiempo por la absorción, integración y reconfiguración de nuevo conocimiento de acuerdo con la dinámica del mercado. De este modo es posible además la preservación de los recursos naturales y culturales del VCC.

Las tradiciones culturales propias de las organizaciones pequeñas y también del sector informal, corren peligro de extinción, como consecuencia de su escasa difusión entre generaciones. Esa riqueza, en términos de recursos intangibles de las prácticas vinculadas es hoy de escaso Valor Agregado, lo que implica una disminución del atractivo del VCC. Esta afirmación da origen a la pregunta: “¿Cómo se verían afectadas las competencias organizacionales por la incorporación de una mejor y mayor gestión de vínculos y su impacto en el Valor Agregado, en los recursos turísticos del Valle Central de Catamarca?”. La respuesta a ese interrogante se hace visible en la explicación del Modelo EIGEVI.

5.3. El Modelo Estratégico Integral de Gestión de Vínculos Interorganizacionales (EIGEVI).

El Modelo (EIGEVI) se propone con la finalidad de generar Valor Agregado y propiciar el aumento de la Atractividad del sector turístico del VCC. Se espera como resultado deseado incorporar una mayor competitividad como destino turístico y una mayor inclusión de actores al sector turístico formal. El modelo EIGEVI para localidades turísticas emergentes se explica sobre un gráfico de ejes cartesianos. En el eje vertical, se ilustran los tipos de conocimientos que requiere cada etapa de integración del eje horizontal, esto es, conocimientos implícitos y explícitos.

El eje horizontal muestra la integración de los actores de un espacio geográfico, desde el actor individual (cada sujeto) denominados **Individuos** hasta la construcción de un **destino** o comunidad. Se pueden ver dos momentos: T₀ Momento Actual, y T₁, Momento Futuro, expresado en la propuesta de esta tesis. La siguiente figura

muestra gráficamente el modelo EIGEVI de Gestión de Vinculos Interorganizacionales para localidades turísticas emergentes.

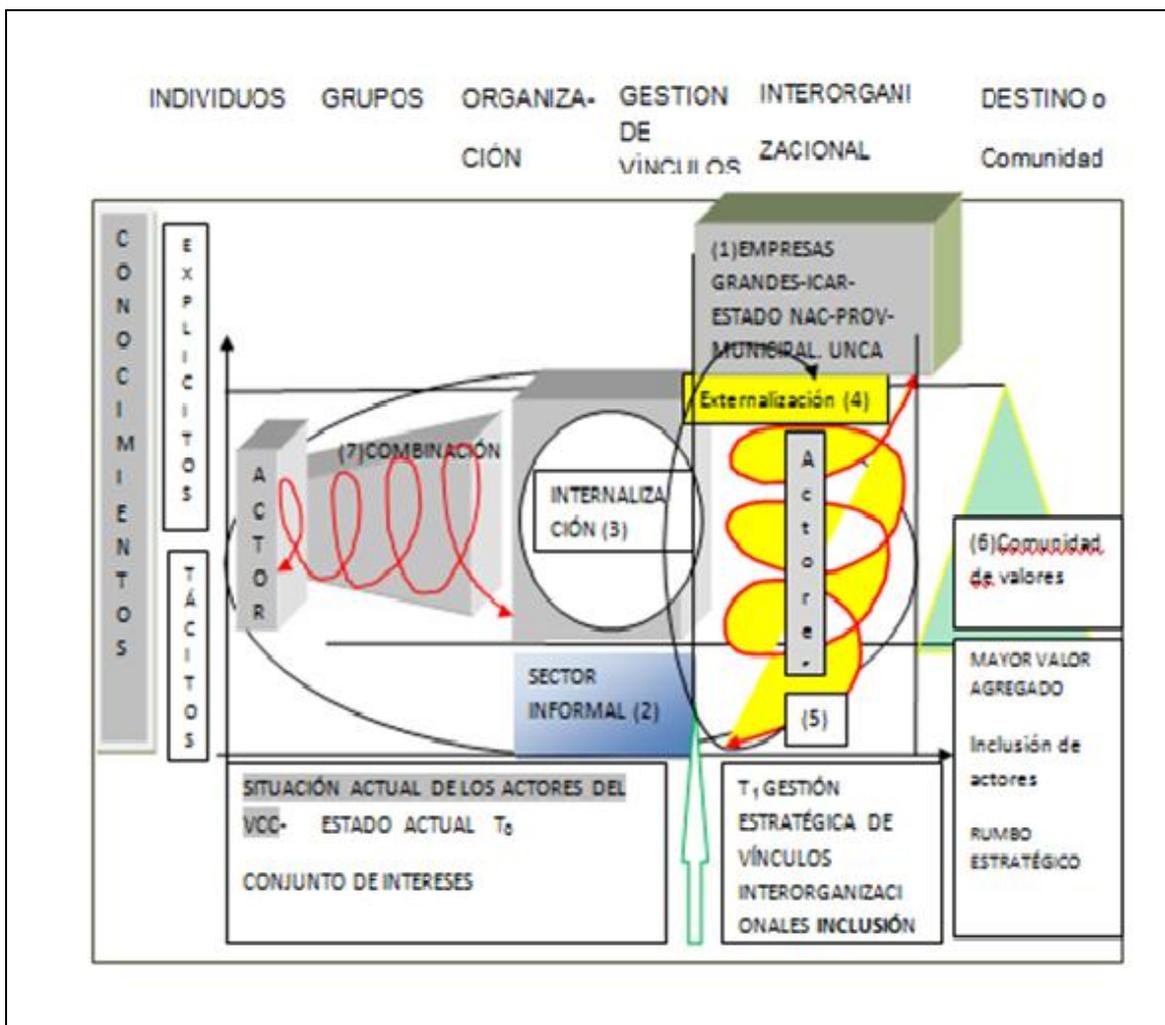


Figura 6. El Modelo Estratégico Integral de Gestión de Vinculos Interorganizacionales para localidades turísticas emergentes.

La Fig 6: Presenta una evolución en el tiempo de los esfuerzos de transformación en dos momentos a partir de:

T_0 : que representa el momento actual, es decir, la forma cómo están hoy gestionadas las organizaciones. Del estudio de los Actores, sus relaciones y la correspondencia entre estos y los recursos del VCC, surge que su actual forma de organización social responde a un Conjunto de Intereses entre actores. Muy diferente a la concepción integral de un destino como Comunidad de Valores.

T_1 : muestra la Gestión Estratégica de Vinculos Interorganizacionales para la construcción de un destino turístico integral para el VCC, que propone una mayor inclusión de actores en el sector turístico del área objeto de estudio, así como

establecer una Comunidad de Valores, con mayor Atractividad y Valor Agregado al Valle Central.

En la gráfica del modelo EIGEVI, los conocimientos designados con los números 3 (internalización) y 7 (combinación) del gráfico se originan en el Modelo de Creación de Conocimientos de Nonaka y Takeuchi (1999), para el interior de las organizaciones. La espiral rojo horizontal representa los procesos de creación del conocimiento de los mencionados autores.

La espiral rojo ascendente, la Interorganización, así como la inclusión de los actores del sector informal y la externalización de los conocimientos, constituyen el principal aporte de esta investigación y del modelo propuesto.

Las partes del modelo están identificadas para su lectura con los números del 1 al 7 que se describen a continuación. Se designan en el gráfico del modelo EIGEVI con los siguientes números:

1. La Transmisión del conocimiento: los actores que surgieron de la Matriz de Intervención del VCC que son el Gobierno, la Iglesia Católica Apostólica Romana, las Empresas Privadas Grandes y pequeñas, y las Empresas que brindan alojamiento y la UNCA tienen mayores posibilidades de impulsar la transformación del VCC como destino turístico. Se explica, más adelante, la participación de cada uno de ellos en el modelo.

Conocer el interés en el proyecto de cada actor, así como el grado de su intervención en un ámbito es necesario en todos los casos, para conocer las intervenciones esperadas de cada actor en determinado aspecto de la realidad. Las organizaciones que están a favor de una iniciativa y además tienen mayor grado de intervención en un ámbito, (A) alto, son las que tienen mayor poder para lograr la consecución de los recursos y la adhesión al aspecto de que se trata en cada caso. Se recuerda que están categorizados en alto (A), medio (M), y bajo (B).

2. La Inclusión de los actores del Sector Informal como proceso de creación de conocimientos, tiene un papel preponderante en el atractivo del VCC como destino turístico. A los fines de este trabajo se consideraron la Asociación Gaucha, los Artesanos, los Actores y pequeños productores de comidas típicas, así como los grupos de bailes folklóricos tradicionales. La importancia de estos actores radica en la variedad y exclusividad de las actividades locales que tornan atractivo y

pintoresco el VCC, más allá de sus recursos naturales. Las habilidades y recursos difíciles de imitar, únicos y característicos de un espacio geográfico no se encuentran en las empresas prestadoras de servicios globales. Desde esa perspectiva, los factores clave de éxito se traducen en ventajas competitivas fundamentales, que le permitirán al proyecto turístico del VCC alcanzar los objetivos propuestos.

Se pueden considerar incluidos, también, quienes realizan las actividades particulares denominadas entretenimientos, cabalgatas y servicios personales que necesitan los turistas durante su estadía (pedicura, masajes, depilación, cuidado de niños, etc.). Esos servicios influyen en la satisfacción de otras necesidades de los visitantes.

3. La Internalización se designa con el número tres; es uno de los procesos de transformación y creación de conocimiento. Es un proceso que se transmite por el contacto entre los miembros de la organización, y su vehículo son las pautas culturales que caracterizan a cada espacio geográfico. En su estado actual, los conocimientos vinculados a las tradiciones del sector informal son de carácter personal, específicos de cada contexto y, por lo tanto, difíciles de comunicar, lo que requiere su incorporación efectiva al modelo de gestión del destino.

La Facultad de Humanidades de la UNCA trabaja en un proyecto denominado "Recuperando la Cultura", con el propósito de evitar la extinción de prácticas valiosas desde la economía creativa, a través del cual transforman conocimientos tácitos en explícitos. Esto tiene que ser capitalizado por el sector turístico del VCC.

4. La Externalización. Este proceso de elaboración del conocimiento constituye un elemento importante en la construcción de una gestión estratégica de vínculos interorganizacionales, y consiste en explicitar los conocimientos tácitos y darlos a conocer. El proceso de externalización incluye aspectos determinantes, tales que las empresas auténticamente innovadoras son aquellas que pueden modificar y ampliar el conocimiento de los individuos, para crear una espiral de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La Explicitación y Externalización de los conocimientos tácitos de las organizaciones, así como su combinación, generan nuevos conocimientos y permiten la ascensión de algunos actores no incluidos en la economía formal del VCC a la categoría de Atractivos y Entretenimientos, con el consecuente Valor Agregado a la organización y al destino. La realización de actividades conjuntas, entre el sector

público y las empresas privadas, así como una mayor participación y difusión de servicios y productos y su valoración económica, facilitan su inclusión a la vida económica de las comunidades del VCC. A su vez, constituyen ejemplos de conocimientos explícitos las publicaciones periodísticas vinculadas a las relaciones entre los distintos actores, las cuales son conocimientos surgidos por la combinación de otros conocimientos y que luego son externalizados.

5. Los conocimientos del Sector Informal, que se encuentran en la población local como conocimientos tácitos, son susceptibles de ser considerados recursos económicos con posibilidades de generar Valor Agregado para las empresas del Sector Formal y con la inclusión de los prestadores, hoy sin Valor Agregado. Se pueden promocionar las actividades empresariales con productos de artistas locales: discos compactos, pinturas, llaveros artesanales, postales, etc.

6. La Construcción de una Comunidad de Valores requiere definir condiciones que las comunidades locales aceptan y propician como fuentes de calidad de vida, con una filosofía basada en ganar-ganar para todos los actores del destino, sin excepción. El turismo como actividad involucra a toda la población; es erróneo pensar que el destino depende solo de las políticas de gobierno. El gobierno debe ser guardián de los acuerdos intersectoriales, regulando actividades comerciales y turísticas en cantidad, ubicación, calidad y, también, cumpliendo su parte como co-productor de bienes y servicios necesarios para los turistas y la actividad.

El gobierno externaliza el conocimiento en la documentación de la localidad y la emisión de sus políticas locales. Son documentos públicos Resoluciones/Ordenanzas/Actas de Concejo deliberante. En este sentido, el Ministerio del Interior publicó un Manual de Directrices para la gestión de turismo, así como para la confección de ferias artesanales, ambos de gran utilidad para el sector turístico del VCC⁷. En cuanto a la Cultura de Servicio, el gobierno local debe establecer las pautas y proveer los recursos intangibles para el agregado de valor a las prestaciones de las empresas privadas y exigir la mejoría en su profesionalización.

7. La Combinación es el proceso de creación de conocimiento que efectúa las veces de vehículo y debe ser una espiral ascendente que aumente la vinculación entre actores. Se puede ver una elipse que explica las interacciones en

9. Directrices de Gestión Turística de Municipios. Manual de Aplicación. SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACIÓN, Dirección Nacional de Gestión de la Calidad Turística.

relación a los sujetos vinculados a un espacio geográfico. En este sentido, la oferta de servicios por medios escritos y audiovisuales constituye un elemento creador de conocimiento por excelencia. La transmisión de conocimientos explícitos requiere códigos; es un conocimiento “objetivo” que se trasmite en un lenguaje sistemático formal. Por tal motivo, se ubicó a la UNCA en la categoría perteneciente a la Combinación de conocimientos. Su actuación es medular en este modelo.

Las empresas chicas carecen de los recursos económicos para la difusión de algunas actividades vinculadas al turismo en medios privados, por lo que Internet y las redes sociales constituyen hoy una oportunidad de hacerlo sin costo.

La Interorganización, esto es, la dimensión agregada, se extiende a toda una comunidad como propuesta de transformación del VCC en un producto turístico integral⁸. Al mismo tiempo, plantea una dinámica de gestión por procesos.

La Gestión de Vínculos Interorganizacionales es una capacidad no contemplada en modelos anteriores de gestión de las organizaciones. Es un importante esfuerzo de transformación, que no fue considerado en los modelos de conocimiento que solo contemplaban el interior de las organizaciones. Los vínculos interorganizacionales requieren las siguientes condiciones para su desarrollo:

- La consulta de lo que se conoce como directrices para la gestión del turismo de municipios y el Manual de Aplicación de las Directrices de Gestión Turística de Municipios, así como la evaluación propuesta por el gobierno nacional, que pueden resultar herramientas válidas y facilitar el alineamiento a la estrategia del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS).

- La convocatoria para la participación de la mayor cantidad de actores de cada departamento en un único ente para la elaboración de un plan turístico de largo plazo para el VCC. Su conformación se produciría como resultado de la adecuación al modelo propuesto de organismos ya existentes.

⁸Gustavo Capece: Al abocarnos al estudio de los productos turísticos, **debemos diferenciar tres grupos de productos posibles:**

1. El de los **productos turísticos empresariales**, propios de las actividades turísticas (alojamiento en La Posada de Hamelin, excursión de pesca en la lancha Hace Agua, etc.);
2. El de los **productos turísticos motivacionales**, que son respuesta a las razones (manifiestas o no) que llevan a los turistas a desplazarse hasta el destino (sol y playa, congresos, esquí, golf, ferias, religioso, etc.) y
3. El de los **productos turísticos integrales**, que surgen como resultado de los dos productos anteriores más los componentes que aportan todas las otras personas y actividades que se ubican en el destino y que no son turísticas (Patagonia, Federación, Santiago de Compostela, etc.).

- La adhesión a ese ente, por parte de las organizaciones que resultaron seleccionadas en la Matriz de Intervención en el Capítulo Tres de esta tesis, es vital para impulsar la implementación del modelo.
- La aplicación del modelo propuesto.
- Efectuar los procesos necesarios para la sistematización de los esfuerzos de transformación y la medición de las metas y objetivos propuestos.

El interés de los actores y su intervención en cada tipo de turismo depende de su interés en relación a los recursos que moviliza. En el caso del turismo de la fe o religioso, la ICAR posee los recursos y atractivos para un mejor y mayor Valor Agregado al VCC. Su participación directa debe ser coordinada con los restantes actores. En otros tipos de turismo, los procesos deben ser gestionados por quien tiene la administración del recurso o atractivo, con la participación de la mayor cantidad de actores posibles. En el caso de los recursos naturales, el gobierno municipal debe acordar con el gobierno provincial la articulación entre las políticas públicas para el mejor desarrollo de cada departamento. La UNCA es la organización que, con mayores posibilidades, puede reconfigurar los conocimientos de los actores locales y transformarlos en programas de capacitación para la gestión territorial de los recursos del VCC. Es la universidad quien tiene los recursos humanos y económicos para complementar la acción del gobierno nacional, provincial y municipal en la creación de conocimientos explícitos, del mismo modo que todos los procesos de difusión de conocimientos necesarios para su aplicación al VCC. El modelo se implementa a partir de la realización de trabajos prácticos, tesinas y tesis con la problemática local en las distintas carreras, como una parte de sus competencias nucleares, como así también de las escuelas primarias y secundarias en las distintas asignaturas para la difusión de contenidos locales. La resolución de los problemas vinculados a la inexistencia, deficiencia o necesidad de más y mejores interrelaciones y recursos que provienen del conocimiento, se pensó con un rol muy activo para la UNCA en sus distintas disciplinas. La competencia central necesaria para la aplicación del modelo está implícita en la Misión de la universidad; en consecuencia, es solo una adecuación de su forma de operar hacia una acción más Glocal⁹. La evaluación de las investigaciones realizadas por la universidad se complementa con la retroalimentación desde los espacios geográficos involucrados a los fines de la validación de los datos. Proceso este que debe explicitarse con el objeto de darle agilidad y utilidad a los trabajos

⁹Glocal: Pensar como global, actuar como local. Incorporar la tecnología y los mercados del mundo en el análisis para beneficio del VCC con el mayor uso de sus recursos naturales y su capital humano.

presentados por los alumnos y, así, transformar esta práctica en procedimientos sistemáticos en el mediano plazo. Del mismo modo, es necesaria la adecuación de las exigencias y el lenguaje de las distintas disciplinas científicas, con el fin de lograr mayor participación de la comunidad universitaria y el apoyo de otros actores del VCC¹⁰. De esta manera, se elaborarían propuestas y proyectos que sean necesarios y factibles de ser aplicados en el VCC y en otros espacios.

Si las necesidades de los distintos espacios geográficos se definen por ámbitos de la Ciencia e interdisciplinariamente se trabajan los problemas complejos, esto resultaría en un mayor involucramiento de la juventud en temas socioeconómicos y políticos de sus respectivos departamentos y provincia. La realización de una experiencia piloto podría resultar enriquecedora del planteo anterior, al mismo tiempo que permitiría detectar falencias desde la implementación del modelo.

El uso de las redes sociales para obtener información de casos y bibliografía internacional, es un recurso que se hace accesible en este momento y no estaba disponible en décadas anteriores, lo que puede resultar de mucha utilidad en la implementación de esta propuesta. Del mismo modo, abre también el debate sobre la precisión, aplicabilidad y posibilidades de uso de técnicas desarrolladas por la administración para otros sectores de la economía.

El modelo planteado EIGEVI resume las conclusiones del trabajo realizado en el VCC y sus posibilidades de generalización a otras localidades turísticas emergentes. En el capítulo seis se hacen extensivos los resultados teóricos obtenidos en esta investigación, para ser aplicados a otros destinos emergentes, como aporte de este trabajo final de tesis a la Ciencia de la Administración.

¹⁰ La reconfiguración del conocimiento, según Álvarez y Merino (2003), es la habilidad de la organización para adaptar los recursos y la estructura para alinearlos con la demanda del mercado. Finalmente, Karim y Mitchell (2004) completan las definiciones dadas del proceso de reconfiguración incluyendo la experimentación y la búsqueda de nuevas oportunidades organizacionales.

CAPITULO 6

TEORIZACIÓN DEL MODELO ELGEVI

El Modelo EIGevi incorpora como aporte a las Ciencia de la Administración un atributo para la gestión de vínculos desde la perspectiva interorganizacional. Los procesos de creación de conocimientos denominados Transmisión e Inclusión, desarrollados como parte del modelo propuesto, constituyen una posibilidad de incorporación de la interorganización a los modelos existentes en la bibliografía. Ellos fueron explicados precedentemente, en el capítulo anterior de esta tesis, y se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 35. Procesos De Conocimiento Intra e Interorganizacionales

INTRAORGANIZACIONAL	NONAKA Y TAKEUCHI
NOMBRE DEL PROCESO	CREACIÓN DESDE CONOCIMIENTO
1.SOCIALIZACIÓN	Tácito a Tácito
2.EXTERNALIZACIÓN	Tácito a Explícito
3.COMBINACIÓN	Explícito a Explícito
4.INTERNALIZACIÓN	Explícito a Tácito
INTERORGANIZACIONAL	GESTIÓN DE VÍNCULOS EIGevi
NOMBRE DEL PROCESO	CREACIÓN DESDE CONOCIMIENTO
1.TRASMISIÓN	Explícitos a Explícitos entre actores
2.INCLUSIÓN	Tácito a Explícitos entre actores

De la lectura de la Tabla 35 surgen los procesos interorganizacionales incorporados por el modelo EIGevi: a) Transmisión, b) Inclusión.

- a) La Transmisión es el proceso interorganizacional que se realiza para transmitir conocimientos explícitos a los actores que no poseen las capacidades para generarlos. Las empresas establecidas en el sector formal de la economía, en sus planes de mercadotecnia, deberían incluir los productos de los agentes de la economía informal, obras artísticas y otros bienes explicados desde la economía creativa.
- b) La Inclusión es un proceso interorganizacional que requiere de los actores de la economía formal, un cambio de actitud que permita la creación de un espacio con

Valor agregado de las tradiciones y pautas culturales de los actores locales, hoy concentrado en el Sector informal de la economía.

Ambos procesos se retroalimentan y la Inclusión de los actores del sector informal es impulsada por el proceso de transformación que constituye una acción de Responsabilidad Social Empresaria, también denominado *marketing* relacional y generan mayor Valor Agregado al destino.

Para el Sector Informal, el conocimiento tácito constituye una fuente de ventaja competitiva solo si se consideran con valor agregado a los atractivos naturales, los recursos renovables: la tradición artística, la tradición artesanal, las comidas regionales y las actividades de los artistas plásticos y orfebres, entre otras. Estos recursos constituyen una fortaleza si se logran transmitir de generación en generación y si llevan a un proceso de externalización del conocimiento. En la medida que se dinamiza la economía del Sector Turístico mediante la Gestión de Vínculos, hace que estas unidades hoy informales puedan crecer y se incorporen a la economía formal. Estos actores solo si observan los beneficios de pertenecer a esa categoría tendrán un incentivo para ingresar al sistema tributario y previsional. Estos beneficios se visibilizan en Créditos, desgravaciones, y fomento de sus actividades para la sustentabilidad de las mismas.

Con el proceso de transmisión y la inclusión de los sectores informales a la economía del territorio en la propuesta hacia una Comunidad de Valores, el modelo EIGevi contribuye a la lucha contra la pobreza y favorece el desarrollo económico local y regional. El empoderamiento de las familias originarias del lugar aporta a la preservación del Medio Ambiente, la conservación y rehabilitación del Patrimonio Histórico-cultural, y a frenar la migración de los grupos menos favorecidos. En consecuencia con la mejora a su bienestar, que representa más recursos materiales a su alcance. Al mismo tiempo que propicia el crecimiento económico de los destinos turísticos emergentes, de manera armónica y sostenible. Esta afirmación desde la perspectiva de la economía creativa, se basa en la reciprocidad de las contribuciones entre actores, que otorgan valor al patrimonio cultural y lo vinculan con conocimiento intelectual del sistema educativo, para crear una espiral de interacción/intelección que propicia la participación de sectores valiosos, hoy excluidos y no considerados recursos renovables con Valor agregado en la Atractividad.

La articulación de los recursos, así como la solución de problemas entre los actores como producto de su interacción, resulta, a todas luces, conveniente para todas las organizaciones participantes.

Un producto turístico es un bien intangible que se consume mientras se elabora y utiliza recursos naturales indispensables y no renovables, factibles de destrucción y agotamiento, lo que hace peligrar su sustentabilidad. Del mismo modo el conocimiento también es un recurso intangible que influye en el Valor agregado y puede constituirse en un atributo de diferenciación por innovación de los destinos turísticos emergentes.

El presente capítulo responde a las preguntas: ¿Un Modelo Estratégico de Gestión de Vínculos Interorganizacionales moviliza los esfuerzos de transformación de las localidades turísticas?, ¿Cómo se espera que influyan las competencias organizacionales e interorganizacionales en la competitividad del destino turístico? Para responder estos interrogantes, se incorporan supuestos evaluados como condiciones de posibilidad en torno a los comportamientos de las variables estudiadas en la aplicación empírica.

Los esfuerzos de transformación

El destino como un producto turístico integral es el resultado de los procesos de transformación y comercialización que concretan los habitantes, instituciones y empresas que interactúan en él. Los actores no se comportan de manera uniforme frente a los procesos de transformación, lo que requiere el análisis de algunos supuestos del modelo EIGEVI, para evaluar las acciones consecuentes.

Supuestos del Modelo

- La transformación explicitada, según el modelo propuesto, es condición suficiente para movilizar los esfuerzos de la localidad hacia sus objetivos conjuntos. De este modo se mejoran, en el largo plazo, la homogeneidad de los criterios de calidad de los productos empresariales y motivacionales. Al mismo tiempo, requiere controlar los efectos que, en lo económico y operativo, provoca la insatisfacción de los distintos grupos de interés o *stakeholders*¹¹.
- La sostenibilidad del modelo propuesto sólo es posible si se logra la adhesión de todos los actores de la comunidad.

¹¹ *Stakeholders*: Distintos grupos de interés. Actores con distintos intereses.

- La estrategia definida para EL DESTINO como producto turístico debe contener y proporcionar ventajas a todos los actores de modo que estos adhieran a las transformaciones propuestas.
- Este destino puede ser un producto integral competitivo si todos los pobladores (habitantes, instituciones y empresas) conocen y adhieren a los lineamientos a seguir en una propuesta de Comunidad de Valores consensuada.

Desde esta perspectiva, una mayor y mejor gestión interorganizacional, así como la inclusión de más actores y una mayor cantidad de actividades incorporadas a la economía formal, constituye un importante esfuerzo de transformación. Se visibiliza en un mejor aprovechamiento del capital humano local, juntamente con una mayor atraktividad del espacio geográfico y de los recursos naturales.

Finalmente la mayor vinculación entre los actores, y la incorporación de la visión interorganizacional en los modelos de conocimiento y en la gestión territorial, contribuirán a generar mayor valor agregado y mejores condiciones de vida en los destinos emergentes que propicien este modelo de conocimiento.

Bibliografía

- Acosta, E. O. *Gestión competitiva en los destinos turísticos del interior* [en línea]. Valencia, 2008 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/1893/tesisUPV2351.pdf>].
- Adler, M. (2004). *Producción y Operaciones*. Buenos Aires .Argentina. Ediciones Macchi
- Albuquerque, F. (2006). *Clúster, territorio y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva* [en línea]. Fondo Multilateral de Inversiones (MIF/FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo, 2006 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://www.delalburquerque.com/clusteres.pdf>].
- Álvarez Merino, J. C. (2003). *Gestión del conocimiento y desarrollo regional* [en línea]. Lima, Perú, [fecha de consulta: 20 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gescondesreg.htm>].
- Álvarez, H.F. (2004). *Dirección Estratégica, Competencia y Cooperación*. Argentina Ed. Eudecor.
- Atlas de Catamarca (2016). Rutas de Catamarca [fecha de consulta: 30 de abril de 2016]http://www.atlas.catamarca.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=106. [fecha de consulta: 30 de abril de 2016]
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17, Nº 1, 99-120.
- Becattini, G. y Rullani, E. (1993). “*Sistema locale e mercatoglobale*”, en Becattini, G. (2000): *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*. Turín: Rosenberg&Sellier.
- Brugué, Q.; Gomá, R. (coords.) (1998). *Gobiernos locales y políticas públicas*. Barcelona Ed. Ariel.

- Bucheli, B. (2005). *Técnica: Mapa de Aprendizaje Emergente*. Lima Ed.Pearson
- Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *The Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 24(1), 5-12.
- Catamarca Guía. *Turismo en Catamarca* [en línea]. Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://www.catamarcaguia.com.ar/>].
- Crouch, G.I. Y Ritchie, J. R. B. (1999). "Tourism, competitiveness and societal prosperity" en *Journal of Business Research*, 44:137-152.
- Cunill Grau, N. *Democracia, Estado e Instituciones* [en línea]. Lima, 2007 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://web.undp.org/latinamerica/docs/Democracia_en_A%20Latina.pdf].
- Deheinzelin, L. *Economía Creativa: La Estrategia de Desarrollo para el Siglo XXI* [en línea]. Revista *Dealer*, junio/julio 2008 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://laladeheinzelin.com.br/wp-content/uploads/2010/07/EC-LA-ESTRATEGIA-DE-DESARROLLO-PARA-EL-SIGLO-XXI-set-2008.pdf>].
- Díaz, B. E. *En la economía creativa el territorio pasa a ser un factor estratégico* [en línea]. ANATOLE, setiembre de 2013 [fecha de consulta: 30 de noviembre de 2013]. Disponible en: [<https://anatolenetwork.wordpress.com/2013/09/03/en-la-economia-creativa-el-territorio-pasa-a-ser-un-factor-estrategico/>].
- Dyer, Wilkins (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, pp. 613-619.
- EC-FAO. (2006) *Stakeholders Analysis, "Annex I to lesson 'understanding to Users' Information Needs"* [en línea]. Food Security Information for Action

Programme, 2006 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:
[<http://preval.org/documentos/ma0008.pdf>.]

Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review*, vol 14 (4), pág.532-550.

Eisenhardt, K. M.; MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, vol. 2, pages 1105–112.

Evans, M.R.; Sung Chon, K. (1989). “*Turismo en áreas rurales*”. *Tourism Management* | Vol 10, Iss 4, Pgs 270-356, (December 1989) Fecha de consulta. 12 de abril de 2012. Disponible en <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02615177>

Frediani, R. (2009) “*Ensayo Sobre La Economía Del Turismo Córdoba*”. U.N.C. Diciembre, 2009. Argentina.

Frediani, R. (2009), *Semanario Economía, Gobierno & Sociedad*. Actualidad económica. Numero 494 -Recuperado 25/11/2012

Gambetta-Rocha (2009). Fecha de Consulta: 23/06/2014 Disponible en:
[<http://universidad.edu.uy/mod/resource/view.php?id=15860->].

Geocatamarca en *Catamarca Turística* [en línea]. Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:
[<http://geocatamarca.blogspot.com.ar/p/catamarca-turistica.html>].

Gillespie, (1993); *Indicadores de dinamismo, innovación y desarrollo. Su aplicación en ciudades pequeñas y medias de Andalucía* [en línea]. Universidad de Sevilla, 2007 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:
[http://www.boletinage.com/43/07_CARAVACA.pdf].

Gilson, (1988) *Promover la equidad. Un nuevo enfoque desde el sector salud*. En Kadt, E. y Tasca, (1993). Washington: OPS.

Gobierno de la Provincia de Catamarca. *Gran expectativa por el Sexto Encuentro de Turismo Religioso* [en línea]. Catamarca, 07 de agosto de 2013 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:

[<http://www.catamarcaactual.com.ar/informacion-general/2013/8/7/gran-expectativa-encuentro-turismo-religioso-50903.html>].

Gobierno de Navarra. *Guía Metodológica para la Elaboración de Planes de Gestión de los Lugares Natura 2000 en Navarra* [en línea]. Navarra, España, 2003 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.magrama.gob.es/es/biodiversidad/publicaciones/guia_metodologica_navarra_tcm7-265287.pdf].

Gramsci, A. (2001). "Escritos de la Cárcel" en *Revista Trimestral de Educación Comparada* (París. UNESCO: Oficina Internacional de Educación), vol. XXIII, nos 3-4, 1993, págs. 633-649.

Hill, W. L. C.; Jones, R. G. (1996). *Administración Estratégica* (3ra ed.). Colombia: Mac Graw-Hill Interamericana S.A.

Jafari; J (1994). "La cientifización del turismo" en *Estudios y Perspectivas del Turismo* Buenos Aires.

Jafari; J (2005). "El turismo como disciplina científica". *Política y Sociedad*. Volumen 42. Número 1. Pp.:39-56

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica (5ta edición)*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Karim, S.; Mitchell, W. (2004). *Innovating through acquisition and internal development*. *Long Range Planning*, 37, 525-547.

Las Cabañas. *Finca El Recuerdo Cabañas* [en línea]. Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://www.fincaelrecuerdo.com.ar/>].

López Araóz (2004) *Producción y Operaciones*. Buenos Aires Argentina. Ediciones Macchi.

Matus, C. (1990). *Curso de Planificación Situacional*. México: Fundación Oswaldo Cruz. Fecha de Visita [10 de marzo 2012] [http://trabajosocial.sociales.uba.ar/web_revista_6/PDF/11_Cordoba.pdf]

- Matus, C. (1980). *Planificación en situaciones*. México: FCE.
- Meda, D. (1998). *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa.
- Merinero Rodríguez, R.; Pulido Fernández, J. I. *Desarrollo Turístico y Dinámica Relacional. Metodología de Análisis para la Gestión Activa de Destinos Turísticos* [en línea]. Universidad de Murcia, 2009 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:
[<http://revistas.um.es/turismo/article/view/70091>].
- Ministerio de Turismo de la Nación. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) [en línea]. Argentina, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:
[<http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/convocatorias/asetur/PFETS/PLAN%20FEDERAL%20DE%20TURISMO%20-%20ARGENTINA%202016.pdf>].
- Mintzberg, H (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Pearson Education. 1ª ed., México.
- Navarrete, H. (2002). *Gerencia de procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Ohmae, 1985; Michalet, 1985; Castells, 1996. *Los nuevos espacios emergentes* [en línea]. Universidad de Sevilla, 1998 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [www.revistaestudiosregionales.com/pdfs/pdf538.pdf].
- OMT, Documentos básicos de la OMT. Volumen I. Estatutos. Reglamentos. Acuerdos. Cuarta Edición. Actualizada y revisada. Mayo 2013.
- Porter, M. E. *What is a strategy?*[en línea]. Harvard Business Review (November-December): 61-78, 1996 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumPorter96.htm>].

- Pozo Solís, A. *Mapeo de Actores Sociales* [en línea]. Lima, 2007 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [www.preval.org/documentos/ma0018.doc].
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-91.
- Rance, S. y Tellerina, J. (2003). *Saliendo del Anonimato. El mapeo de actores/as sociales como instrumento para el diseño de políticas*. Lima: Reunión Regional "Sexualidades, Salud y Derechos Humanos en América Latina".
- Rodríguez M, Fernández J; 2009. *Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos*. Cuadernos de Turismo, n° 23. Universidad de Murcia. España.
- Rovere, M. *La Planificación Estratégica y la ciudad como sujeto* [en línea]. La Gran Ciudad, N° 2, 2002 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.posgradofadu.com.ar/archivos/biblio_doc/La_planificacion_estrategica_y_la_ciudad_como_sujeto.pdf].
- Rovere, M. *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud OPS–OMS* [en línea]. Serie Desarrollo de Recursos Humanos, N° 96, 1993 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://cursos.campusvirtualsp.org/pluginfile.php/3114/mod_page/content/1/docs/mod1_RovereM.pdf].
- Saleh y Ryan, (1991) "Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the *SERVQUAL Model*" *The Service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3. pp. 324-343
- Salomón, R. (2009). *Centros de articulación Socioproductivos*. Catamarca: Proyecto Federal. Editorial UNCA.
- Scheleiermacher, F. (2002). *Schleiermacher: Lectures on Philosophical Ethics*. England: Robert B. Loudon.

Secretaría de Estado de Turismo de Catamarca. *Departamento Capayán* [en línea]. Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.turismocatamarca.gob.ar/?vh_accommodation=capayan].

Secretaría de Estado de Turismo de Catamarca. *Departamento Fray Mamerto Esquiú* [en línea]. Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en:[http://www.turismocatamarca.gob.ar/?vh_accommodation=fray-mamerto-esqui-u-c].

Secretaría de Estado de Turismo de Catamarca. *Departamento Valle Viejo* [en línea]. Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.turismocatamarca.gob.ar/?vh_accommodation=valle-viejo-c].

Secretaría de Estado de Turismo de Catamarca. *Polo San Fernando del Valle de Catamarca* [en línea].Catamarca, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://www.turismocatamarca.gob.ar/polo-san-fernando/>].

Secretaría de Turismo de la Nación. *Directrices de Gestión Turística de Municipios. Manual de Aplicación* [en línea]. Argentina, 2014 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [<http://www.mininterior.gov.ar/prensa/Publicaciones/asuntosMunicipales/manualDirectrices.pdf>].

Sommer, F. A. (2006) Resultados inéditos de su tesis de maestría, *Inventario de Recursos Turísticos UNCA* Se consultó: en archivos facilitados por la autora.

Sommer, F. A. *Desarrollo, Ciudadanía e Inclusión Social* [en línea]. II Congreso Regional en Políticas Públicas, UNCA, 08-10 de octubre de 2014 [fecha de consulta: 10 de noviembre de 2014]. Disponible en: [<http://ppublica.eco.unca.edu.ar/files/Reglamento-Congreso.pdf>]

Subirats, J. (2002). *Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.

Tapella, E. (2007). *El Mapeo de Actores Clave, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Van Der Heijden, K. *Scenarios: the Art of Strategic Conversation* [en línea]. England, 2005 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CREATIVE%20THINKING%20Scenarios,%20The%20art%20of%20strategic%20conversation.pdf].

Veltz, (1998 y 2000). *Indicadores de dinamismo, innovación y desarrollo. Su aplicación en ciudades pequeñas y medias de Andalucía* [en línea]. Universidad de Sevilla, 2007 [fecha de consulta: 30 de mayo de 2013]. Disponible en: [http://www.boletinage.com/43/07_CARAVACA.pdf].

Yin, K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. United States: Sage Publications.

Otras páginas visitadas

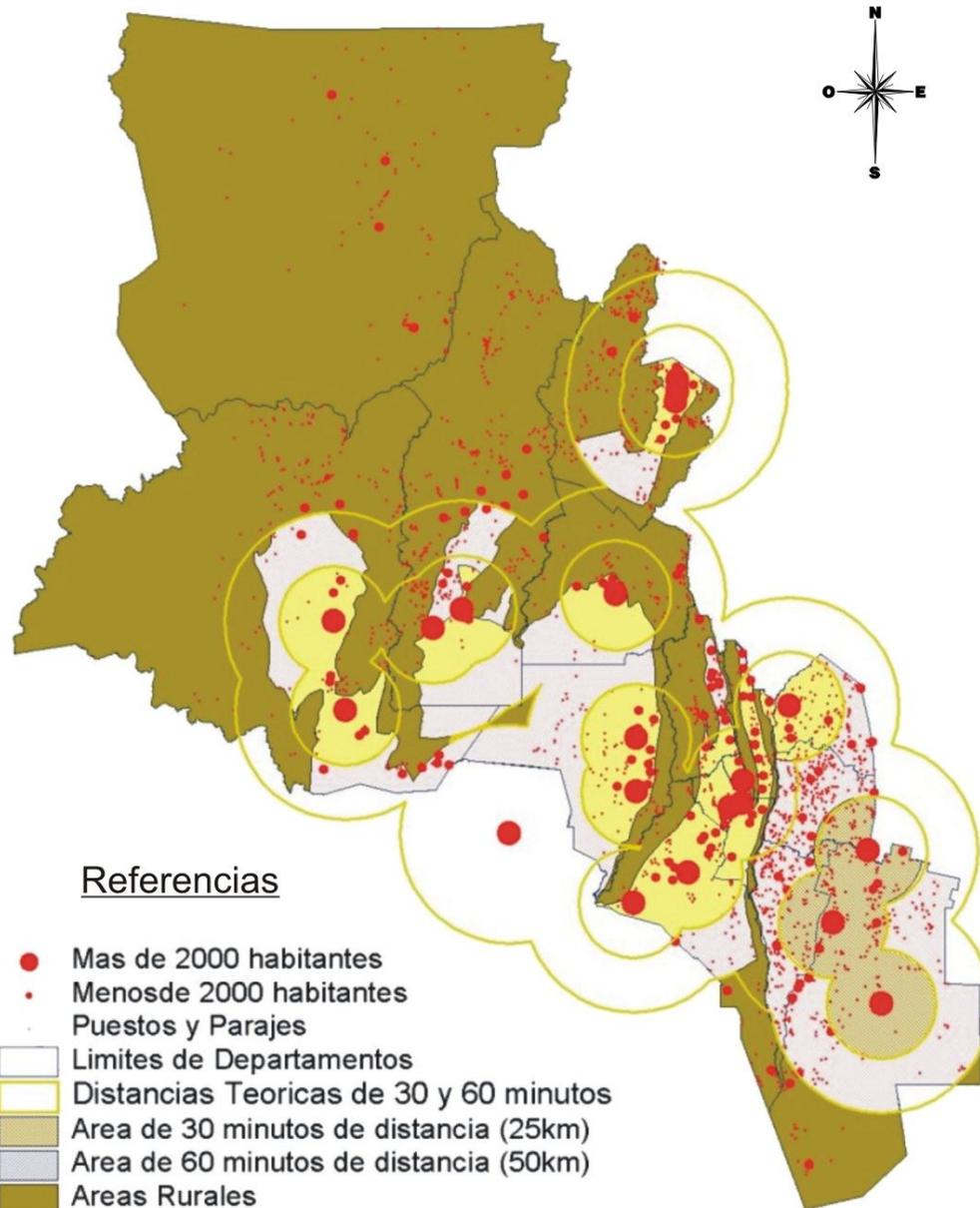
www.adnmundo.com/userfiles/contenidos/items/27269_fig1.jpg.

www.atlas.catamarca.gov.ar/

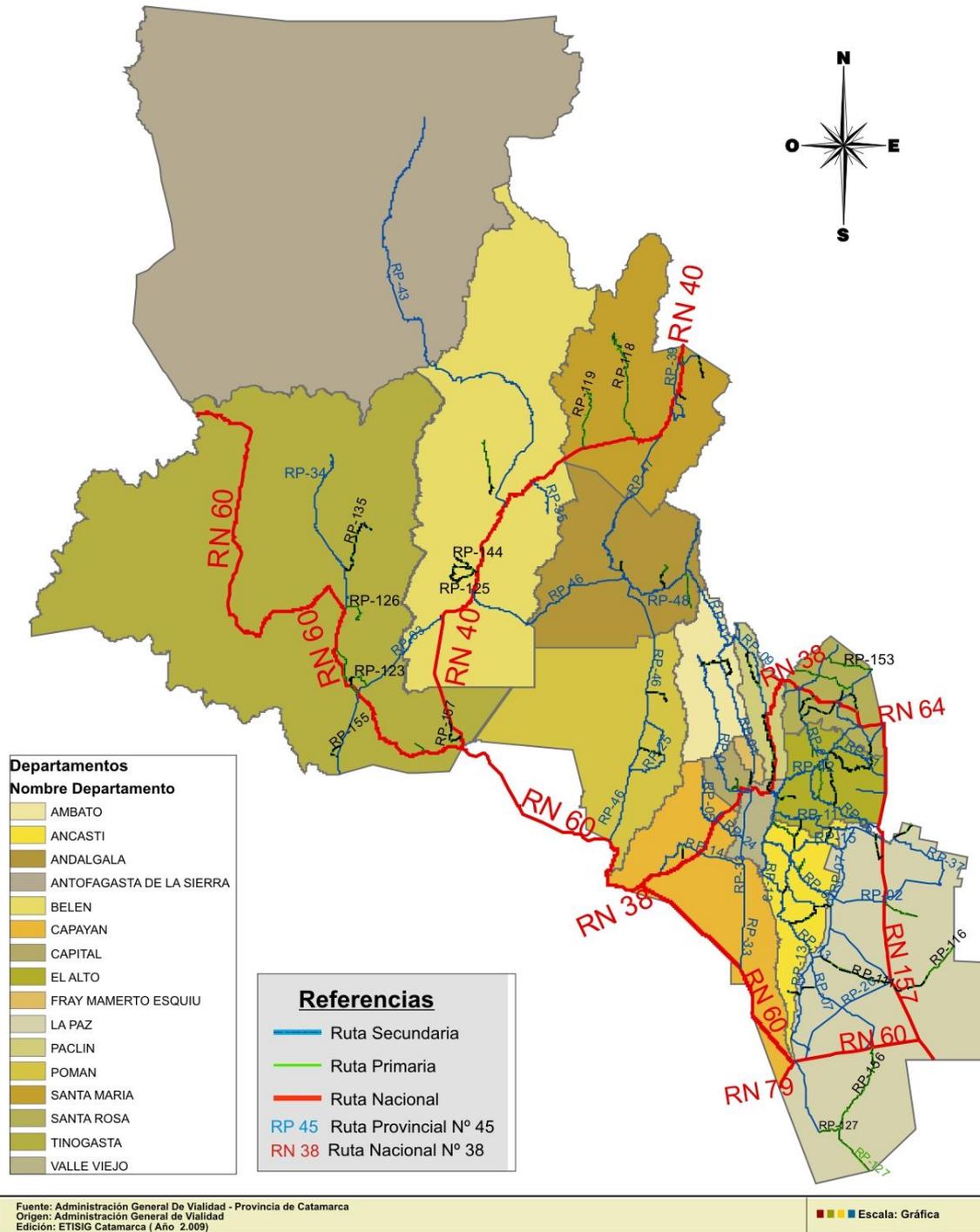
www.turismocatamarca.gov.ar/turismoreligioso.

www.turismocatamarca.gov.ar/turismoreligioso

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN PROVINCIA DE CATAMARCA



MAPA DE RUTAS PROVINCIA DE CATAMARCA



MAPA DE JURISDICCIONES MUNICIPALES PROVINCIA DE CATAMARCA



Fuente: Dirección Provincial de Estadística y Censos
 Origen: Dirección Provincial de Estadística y Censos (Año 2.005)
 Edición: ETISIG Catamarca (Año 2.009)

Escala: Gráfica



FOTO: Carolina Cabrera



FOTO: Carolina Cabrera