



Universidad Austral de Chile

Instituto de Turismo

RRI Red
Revistas
Investigación

Universidad Austral de Chile

www.revistas.uach.cl

Revista Gestión Turística

Instituto de Turismo

Universidad Austral de Chile

Valdivia, Chile

Mail: revistagestionturistica@uach.cl

(C) Derechos reservados

Editora

Dra. Cecilia Gutierrez Vega

Instituto de Turismo

Universidad Austral de Chile

Inscripción:

ISSN 0717 - 1811

e-ISSN 0718 - 6428

Periodicidad

Semestral

Equipo editorial

- **Dra. Cecilia Gutiérrez Vega** | Directora
Universidad Austral de Chile.
- **Lic. Pablo Flores O.** | Editor Ejecutivo
Universidad Austral de Chile.

Comité editorial

- **Regina Schlütter**
Directora del Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos
Argentina.
- **Sergio Molina E. (Q.E.P.D.)**
Director del Centro de Emprendimiento e Innovación en Turismo
México
- **Enrique Sáez Olivito**
Director del Centro de Documentación sobre Desarrollo Rural Universidad de
Zaragoza
España
- **Beatriz Rivero**
Departamento de Turismo - Universidad Nacional de Misiones
Argentina
- **Pablo Szmulewicz E.**
Director Instituto de Turismo - Universidad Austral de Chile
Chile
- **Carlos Alberto Cioce Sampaio**
Universidad Regional de Blumenau
Brasil

INDICE

	Pág
Editorial	
Cecilia Gutierrez Vega <i>Universidad Austral de Chile</i>	7
Análisis de la ordenación territorial turística del Área Natural Protegida Punta Loma, Chubut, Argentina.	
Daniela Belén Ñancuñil <i>Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Argentina</i> ...	8
Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán. Un análisis a partir de la gobernanza.	
Sara Ivette Olaya Escobedo <i>Universidad Autónoma del Estado de México</i> Graciela Cruz Jiménez <i>Universidad Autónoma del Estado de México</i> Marcelino Castillo Nechar <i>Universidad Autónoma del Estado de México</i>	45
Validación de ámbitos y variables para la medición de resiliencia frente a crisis y adversidades Estudio de Caso ASEET.	
Diego González Meneses <i>Universidad Austral de Chile</i> Víctor Meneses Herrera <i>Universidad Austral de Chile</i> Juan Daniel Navarro Martínez <i>Universidad Austral de Chile</i> Nicolás Vicencio Andaur <i>Universidad Austral de Chile</i> Hernán Zúñiga Martínez <i>Universidad Austral de Chile</i> Cecilia Gutiérrez Vega <i>Universidad Austral de Chile</i>	82

Caracterización de la innovación de productos y estrategias de promoción en empresas turísticas gastronómicas en Valdivia.

Bárbara Angulo Nilián

Universidad Austral de Chile

Natalia Patiño Carpezat

Universidad Austral de Chile

Viviana Quidiante Andrade

Universidad Austral de Chile

Carla Risco Soto

Universidad Austral de Chile

Javier Sandoval Cárdenas

Universidad Austral de Chile

Dra. Cecilia Gutiérrez

Universidad Austral de Chile.....

105

EDITORIAL

La Revista Gestión Turística, que edita el Instituto de Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile, es una de las 10 revistas científicas reconocidas por la Universidad Austral de Chile. Se enfoca en la gestión turística de los territorios, la riqueza del capital humano y del capital social del turismo y la generación de experiencias turísticas de aventura. Académicos, Docentes, profesionales, estudiantes y gestores públicos verán en este número interesantes propuestas a considerar en particular para el desarrollo de destinos turísticos.

La Edición N° 36, enriquece el conocimiento turístico desde dos ámbitos, el primero es la Gestión de Destinos, abordando aspectos de ordenamiento territorial y gobernanza turística. Por otro lado, el segundo incorpora elementos relevantes en el sector privado como son la innovación y resiliencia en empresas turísticas.

Se plantea un análisis del ordenamiento territorial de un área natural protegida en Argentina, desatacando un levantamiento de información patrimonial, ambiental, social y cultural que sienta las bases de la necesidad de contar con un plan de manejo para el área. El siguiente artículo proviene del Estado de México, que aborda los problemas que presenta el turismo en el territorio de Pátzcuaro, identificando analizando esquemas de cooperación entre actores del gubernamentales y no gubernamentales. Un tercer artículo aborda la medición de la resiliencia en empresas turísticas, de manera entregar herramientas para las situaciones de adversidad. Finalmente el último artículo se centra en la caracterización de la innovación de productos y estrategias de promoción en empresas turísticas en la comuna de Valdivia, Chile, lo que manifiesta un cambio en el comportamiento de las empresas ante al aparición de escenarios adversos.

La Revista Gestión Turística refuerza la necesidad de continuar realizando investigaciones turísticas, que desarrollen procesos metodológicos que permitan validar la generación de nuevo conocimiento. Agradecemos el esfuerzo por vincular la investigación con la aplicación en el sector; ello permite apoyarse mutuamente, de forma de generar destinos más preparados para enfrentar los desafíos que se nos deparan como sector:

Cumpliendo su aspiración de constituir un referente de la investigación turística en América Latina, el presente número de Gestión Turística recoge trabajos de diversos países: Argentina, México y Chile que son algunos de los que poseen una diversidad de realidades turísticas que enriquecen la investigación.

Los invitamos a leer y comentar esta nueva Edición, la número 36 de esta publicación, fruto del esfuerzo investigativo de los académicos Latinoamericanos.

Cecilia Gutiérrez Vega

Directora Revista Gestión Turística

ANÁLISIS DE LA ORDENACIÓN TERRITORIAL TURÍSTICA DEL ÁREA NATURAL PROTEGIDA PUNTA LOMA, CHUBUT, ARGENTINA

Daniela Belén Ñancufl

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco

wulieer2@gmail.com

Resumen

Punta Loma es un Área Natural Protegida, situada en la zona periurbana de Puerto Madryn, Chubut, Argentina. Creada con fines recreativos y turísticos en 1967, aún no cuenta con un plan de manejo que le permita determinar lineamientos que contribuyan a una adecuada administración, seguimiento y evaluación de sus recursos. Su realidad territorial, está constituida por una serie de aspectos de carácter patrimonial, ambiental, social y cultural; que construyen la identidad del lugar. Es por ello, se realizó un análisis del ordenamiento del territorio turístico, identificando los elementos con que cuenta el área de estudio, reconocer su biodiversidad, conocer las herramientas de gestión jurídico administrativas con las que se cuenta, entre otros aspectos, para aportar conocimiento sobre el espacio litoral protegido. Para ello, se planteó un abordaje metodológico a partir del esquema exploratorio descriptivo, con la realización de análisis documental sobre las bases de elementos cualitativos, acompañada de una indagación bibliográfica sobre la temática y trabajo de campo tales como observación directa y relevamientos. Se concluye la necesidad de un plan de manejo para el área, y la importancia de la participación ciudadana mediante una política de conservación participativa, para la conservación y manejo del área, en tanto territorio turístico.

Palabras Claves: Área Natural Protegida Punta Loma, Ordenamiento Territorial, Turismo.

Cita Recomendada: Ñancufl, Daniela (2021). Análisis de la ordenación territorial turística del Área Natural Protegida Punta Loma, Chubut, Argentina. *Revista Gestión Turística*, (36), 8-44. ISSN 0717-1811.

ANALYSIS OF THE TOURISM TERRITORIAL PLANNING OF THE NATURAL PROTECTED AREA PUNTA LOMA, CHUBUT, ARGENTINA

Daniela Belén Ñancuñil

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco
wulieer2@gmail.com

Abstract

Punta Loma is a Protected Natural Area, located near an urban area of Puerto Madryn, Chubut, Argentina. Created for recreational and tourist purposes in 1967, it still does not have a management plan that allows it to determine guidelines that contribute to adequate administration, monitoring and evaluation of its resources. Its territorial reality is constituted by a series of aspects of a patrimonial, environmental, social and cultural nature; that build the identity of the place. For this reason, an analysis of the planning of the tourist territory was carried out, which consists of the identification of the elements that the study area has, recognize its biodiversity, know the legal-administrative management tools that it has, among others. aspects, to provide knowledge about the protected coastal space. For this, a methodological approach was proposed based on the descriptive exploratory scheme, with the realization of documentary analysis on the basis of qualitative elements, accompanied by a bibliographical inquiry on the subject and field work such as direct observation and surveys. The need for a management plan for the area is concluded, and the importance of citizen participation through a participatory conservation policy, for the conservation and management of the area, as a tourist territory.

Keywords: Punta Loma Protected Natural Area, Territorial Planning, Tourism.

Recommended cite: Ñancuñil, Daniela (2021). Análisis de la ordenación territorial turística del Área Natural Protegida Punta Loma, Chubut, Argentina. *Revista Gestión Turística*, (36), 8-44. ISSN 0717-1811.

Introducción

En el presente análisis, se formuló un conjunto de reflexiones referidas al ordenamiento territorial del Área Natural Protegida Punta Loma (ANPPL), en tanto espacios costeros. Como objetivo se planteó analizar la ordenación del territorio turístico protegido, y obtener un diagnóstico que contribuya a la gestión y planificación para el desarrollo de un turismo sostenible en el ANPPL. Entendiendo que la ordenación territorial se basa sobre el tratamiento de áreas, que presentan características diferentes en términos ecológicos, económicos y sociales con componentes complejos que interactúan y se interrelacionan.

La importancia de la ordenación territorial de un área protegida, implica gestionar el espacio para la sostenibilidad de los recursos para el disfrute del presente y las generaciones futuras. Para ello se realizó un relevamiento y registro de los componentes del área, planificación y gestión de atractivos, y las formas de expresión (tanto naturales, como culturales) que se encuentran dentro del territorio. Se constituye, así como un espacio de análisis que, al momento de recabar información, devela la ordenación actual del territorio. Además, se recopiló y analizó la legislación vigente del área, pudiendo identificar organizaciones y actores que intervienen en el cuidado y desarrollo de la misma.

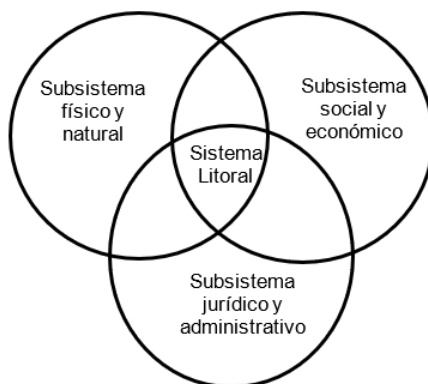
En el marco de una sociedad agudamente globalizada, es la preservación y el buen manejo de los recursos naturales, la herencia natural y cultural para el deleite, y la investigación, que se le dejará a las generaciones futuras. Las áreas litorales representan activos estratégicos para el desarrollo económico regional y local, pero también se constituyen como ambientes frágiles y fácilmente degradables, si no se realiza un manejo participativo adecuado, de manera sostenible y destinando los recursos financieros necesarios para su gestión. En nuestro país pueden reconocerse numerosos factores de presión sobre estos ambientes; no obstante, se encuentran importantes extensiones de ecosistemas costero-marinos en buen estado de conservación. Dicha situación se presenta como una oportunidad para establecer prioridades y coordinar políticas públicas que garanticen el uso racional y sustentable de los bienes y servicios que el conjunto de estos ecosistemas provee, como es el caso del ANP Punta Loma.

Problemática

Punta Loma es un Área Natural Protegida, creada con fines recreativos y turísticos. Para cumplir con el propósito por el cual fue creada, debe resultar efectiva en el manejo de sus recursos. Creada en 1967, fue la primera área protegida litoral de Latinoamérica, pero aún no cuenta con un plan de manejo que le permita determinar los lineamientos y herramientas metodológicas que contribuyan a una adecuada administración, seguimiento y evaluación de sus recursos. Al encontrarse en la zona periurbana de la ciudad de Puerto Madryn, la posiciona como un lugar muy visitado por recreacionistas y turistas. Barragán Muñoz (2003), plantea que, si la analizamos desde la perspectiva de espacio litoral, sabemos que es un espacio escaso, dado que se constituye en una franja angosta y socialmente muy deseable, puesto que la mayor parte de la población desea vivir en la zona más próxima a la costa.

Ahora bien, Barragán Muñoz (2003) propone interpretar a los espacios costeros como sistemas litorales, definidos a partir de las interacciones entre elementos que se reúnen en tres subsistemas: físico-natural, social y económico y jurídico-administrativo (figura 1). El subsistema físico natural del Área Natural Protegida Punta Loma es sumamente rico en recursos naturales, los cuales están siendo protegidos mediante el sistema jurídico administrativo, dependiente del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut. En cuanto al subsistema social y económico, se puede observar que, en el área protegida, hay una convergencia de usos y de actividades relacionadas con el desarrollo de actividades deportivas, el ocio, la recreación y el turismo, por lo cual, resulta necesario analizar el ordenamiento territorial que posee el área, así como las tres dimensiones (subsistemas) que se desarrollarán más adelante en el presente trabajo.

Figura 1: Sistema Litoral



Fuente: Adaptación de Barragán Muñoz, 2003

Antecedentes

En la revisión de estudios e investigaciones en el área de estudio, cabe mencionar que hasta el momento no se han realizado trabajos que hayan analizado el ordenamiento territorial del ANP Punta Loma. Si, en año 2013 Se realizó una investigación preliminar en la cual se logró el informe: “Efectividad del Manejo de las Áreas Protegidas Marino-Costeras (APM-C) de la Argentina” (Giaccardi & Tagliorette, 2007). En tal documento, se ha llevado a cabo una Evaluación de la Efectividad de Manejo de las APM-C del país, concebida como un “conjunto de acciones que, basándose en las actitudes, capacidades y competencias particulares, permiten cumplir satisfactoriamente la función para la cual fue creada el Área Protegida” (Cifuentes, Izureta & De Faria, 2000). La iniciativa del proyecto surgió del Sistema Inter-Jurisdiccional de Áreas Protegidas Costero Marinas – SIAPCM – Argentina. (Proyecto ARG/10/G47 GEF – PNUD), ejecutado desde 2010 por la Fundación Patagonia Natural. La iniciativa abarcó unos 5.000 kilómetros de costa, desde Punta Rasa hasta el canal Beagle, enfocándose en las áreas protegidas costeras, entre las cuales se encuentra Punta Loma. En el proyecto manifiestan que: “(...) Las áreas protegidas ya establecidas, y la forma de manejarlas, no son suficientes frente a las presiones en aumento: crecimiento de las ciudades e industrias, extracción de hidrocarburos, pesca y turismo” (Giaccardi & Tagliorette, 2007:86). El Proyecto facilitó la adopción de nuevos estándares de calidad, articulando acciones de manejo entre las jurisdicciones y atendiendo al carácter interconectado del ecosistema, consiguiendo así ventajas competitivas al país. En cuanto a Punta Loma, arrojó los siguientes datos:

Ámbito Personal: 51,8%. (Involucra a variables que permiten medir la capacidad institucional referente al personal vinculado al área protegida: posición en los organigramas, niveles de instrucción, formación, capacitación, experiencia, número de personal, personal permanente y temporario, incentivos, entre los aspectos más importantes.)

Ámbito Infraestructura y Equipamiento: 52,1%. (Instalaciones con diversos objetivos -viviendas del personal, centros de interpretación, centros de investigación, controles de acceso, etc.-, equipamiento para comunicaciones, accesos, cartelería, seguridad, entre otras.)

Ámbito Financiamiento: 46,9%. (Existencia de presupuesto, ejecución del mismo, disponibilidad, planificación financiera, acceso a fuentes de financiamiento, etc.)

Ámbito Planificación: 34,7%. (Planes de manejo formulados y revisados, con un seguimiento periódico: existencia de planes de manejo, planes operativos, programas de manejo, bases de datos e información actualizada y vinculada a las decisiones de manejo, zonificación, etc.)

Ámbito Político-Institucional: 73,1%. (Existencia de lineamientos políticos adecuados en apoyo al manejo de las APs, normas como herramienta para una mejor gestión, y el apoyo y la participación de las comunidades: apoyo local, normativa vigente y aplicable, tenencia de las tierras, dominio, etc.)

Teniendo en cuenta la información brindada por este estudio, se considera que es imperante analizar el ordenamiento del territorio protegido, para una futura planificación adecuada que procure optimizar las buenas prácticas en el Área Natural Protegida Punta Loma y mejoren sus índices de efectividad de manejo.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar el ordenamiento territorial turístico del Área Natural Protegida Punta Loma.

Objetivos específicos:

1. Reconocer la biodiversidad del ANP Punta Loma y los servicios ecosistémicos que brinda,
2. Identificar los principales usos y actividades turístico recreativas.
3. Conocer las herramientas de gestión jurídico administrativas que posee del área.
4. Aportar conocimiento sobre el espacio litoral del Área Natural Protegida Punta Loma.

Metodología

Se plantea un abordaje metodológico a partir del esquema exploratorio descriptivo, con la realización de análisis documental sobre las bases de elementos cualitativos. Para conseguir una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar se realizó una recopilación de información desde fuentes secundarias, tales como los sitios webs pertenecientes al Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut, el municipio de la ciudad de Puerto Madryn y artículos periodísticos de diarios locales. Se efectuó una indagación bibliográfica de autores que han realizado trabajos científicos sobre la temática, reforzando la información, mediante la utilización de fuentes primarias, tales como la observación directa, entrevistas al personal de conservación del área de estudio, y relevamientos turísticos.

De este modo, se obtuvieron datos sobre aspectos naturales, socio productivos (económicos) y jurídicos administrativos, analizados, combinando técnicas históricas y documentales. El estudio, consistió en obtener datos procurando analizar en primera instancia la ordenación territorial del ANP Punta Loma, identificar los principales usos turístico recreativo, las actividades y su gestión, obteniendo apoyo en las técnicas de revisión aportada por el Seminario sobre Lineamientos Estratégicos de Ordenamiento Territorial. Asimismo, se realizó una revisión de fuentes secundarias tales como documentos e informes estadísticos de visitantes, que brinden soporte al caso de estudio. Finalmente se complementa la investigación con figuras y tablas que se consideraron pertinentes.

Marco Conceptual

En el presente marco conceptual, se han seleccionado diferentes nociones teóricas claves, las cuales se consideraron necesarias para comprender y abordar la ordenación territorial turística del Área Natural Protegida Punta Loma, como fenómeno complejo y transversal a analizar.

Concepto de Territorio Turístico

El territorio no es un elemento pasivo, sino que es la dimensión constitutiva de la actividad turística (Almirón, 2004, Hiernaux 1991) que se construye a partir de las acciones sociales intencionales que se proyectan en el territorio (Cammarata, 2006:358). Esta realidad territorial o espacialidad social, como denomina Bertonecello (2002), con sus características naturales, históricas y culturales (Hiernaux, 1991:102) forma parte del producto turístico final que se ofrece y se vende al turista (Barrado Timón, 2004; Hiernaux, 1994; Moscoso, 2012). El hecho de que parte de la realidad territorial se incluya dentro del producto final supone una relación de ida y vuelta entre el territorio y el turismo. Donde el turismo es modificado por las condiciones y el contexto territorial; y a su vez el territorio es transformado por las acciones del fenómeno turístico y su proceso productivo. Es por eso que es necesario considerar al turismo como un proceso social y sistémico con implicancias territoriales; y al destino como resultado de la construcción social en la intervienen diversos actores, entre ellos la comunidad receptora y los turistas (Moscoso, 2012).

Por otro lado, Sousa (2005) expone que el territorio turístico es donde acontece el turismo. No hace referencia sólo a un espacio puramente físico sino a un espacio social conformado por distintos aspectos y campos, los cuales mantienen relaciones de interdependencia: simbólico, social, infraestructural, humano, medioambiental, patrimonial, financiero e institucional. En otras palabras, es un espacio físico construido socialmente (Moscoso, 2012). El turismo en el espacio litoral implica un elevado consumo del suelo, que, asociado a las prácticas recreativas, genera diversos modelos de implantación y transformación de estructuras territoriales, sociales y económicas. El acondicionamiento turístico de un espacio litoral exige la puesta en valor del recurso natural (Benseny, 2006).

Ordenación Territorial

Cuando hablamos del concepto de territorio, de desarrollo de actividades económicas en un espacio físico determinado, Antón Clavé (2005) plantea la necesidad de una “ordenación del territorio”(OT), que implica una discusión colectiva acerca de cómo deben establecerse las diferentes actividades económicas en un espacio, para garantizar su funcionamiento integrado y racional, optimizando los beneficios derivados de las actividades económicas que se desarrollen y previendo los posibles perjuicios que deriven de éstas (Antón Clavé, 2005). Dicha ordenación supone tres principios básicos: Eficiencia (actividades económicas organizadas coherentemente); Equidad (desarrollo equilibrado en todas las partes del territorio) y Jerarquía y complementariedad (integración Mac Donald, J. y Simioni, D. (1999) se entiende por ordenamiento territorial como “un proceso de organización del territorio en sus aspectos sociales y económicos, que permita la incorporación del mayor número de componentes endógenos en forma consensuada y que compatibilice las componentes ambientales del territorio, las aspiraciones sociales, y la manutención de niveles de productividad crecientes en las actividades económicas. Se trata del proceso a través del cual se distribuye la actividad humana de forma óptima sustentable del territorio” (La Gestión del Riesgo Hoy, s.f.:142).

En cuanto a Bernal (2004) connota que la ordenación territorial sirve para administrar los conflictos históricos y actuales en el territorio. La investigadora define que la ordenación del territorio implica uno de los mayores retos de la sociedad actual, que debe asumirse si se quiere avanzar en el desarrollo humano integral. Ordenar el territorio no es sólo definir un esquema teórico sobre la ocupación del espacio, ya que cada territorio presenta características físicas, económicas, sociales y culturales propias, un entramado propio de relaciones específicas y modos de apropiación del espacio, que se deben considerar de forma sistémica si se quiere trascender hacia un modelo de desarrollo territorial con equidad y sostenibilidad.

Espacio Litoral

Aunque en el lenguaje coloquial existen un conjunto de vocablos que con igual generalidad hacen referencia al mismo ámbito, tales como litoral, orilla, ribera, costa, o espacio costero, el espacio litoral es un término muy difundido y utilizado en el ámbito académico contemporáneo.

La definición conceptual del tal espacio posee múltiples definiciones. Se puede aludir a la franja de tierra que bordea el mar o a la zona de contacto entre el medio marino y el medio terrestre (Suárez de Vivero, 2005:13). En el presente caso de estudio, se abordará al litoral, como un concepto asociado al paisaje costero. Tal como lo expresa Barragán Muñoz (2003:18) comprende (...) “una franja de ancho variable, resultante del contacto interactivo entre la naturaleza y las actividades humanas desarrolladas en ámbitos que comparten la existencia o la influencia del mar” (...), es decir, es una zona de interacción entre los fenómenos antropizados y naturales.

Según Vera Rebollo (1997) El acondicionamiento del espacio litoral genera una transformación territorial, social y económica. Las actividades tradicionales ceden lugar a los modelos de implantación que impone el turismo, se acelera el proceso de urbanización y se configura la especialización del espacio litoral. Se modifica el uso del suelo y la actividad urbano-turística se convierte en un factor dinamizador de la economía local, quedando condicionada por la disponibilidad de suelo, el desarrollo de infraestructura y las oportunidades que ofrece el mercado (Benseny, 2006:3).

Área Protegida

La primera área protegida de la cosmovisión occidental, data del 30 de junio de 1864, donde se declaró la protección del valle de “Yo-semita” y el “Mariposa Big Tree grove”, por el congreso de los Estados Unidos. Poco más de un siglo después, las áreas protegidas son consideradas la principal estrategia de conservación de la biodiversidad a nivel mundial. Por ello, el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CBD) pautado en 1992 en la Cumbre de la Tierra (Cumbre de Río de Janeiro) y que han firmado 192 países, ha demandado que, en el año 2020, el 17% de la superficie terrestre esté protegida (CBD, 1992).

La definición más actual de área protegida según la Unión Internacional para la Conservación de la naturaleza (UICN) es: “Un espacio geográfico claramente definido, reconocido, dedicado y gestionado, mediante medios legales u otros tipos de medios eficaces para conseguir la conservación a largo plazo de la naturaleza y de sus servicios ecosistémicos y sus valores culturales asociados” (Dudley, 2008).

El lenguaje internacional de clasificación de áreas protegidas está definido por las categorías de manejo de áreas protegidas de la UICN (Dudley, 2008). Esta clasificación internacional se creó para tener un sistema de referencia internacional con el que poder evaluar el estado de las áreas protegidas a nivel mundial. Aunque han existido varias clasificaciones de categorías de protección de la UICN, la más reciente es del año 1994. La UICN solicita a los países que cuando se creen áreas protegidas nuevas se establezca la equivalencia con las categorías UICN. Así, la categoría UICN se define cuando se establece un área protegida, o sobre áreas protegidas ya establecidas, la cual se decide en función de los objetivos de manejo del área protegida que deben referirse al menos al 75% de la misma.

Plan de Manejo

Al igual que la definición de áreas protegidas, la UICN ha propuesto en el ámbito internacional un concepto de referencia, el plan de manejo: "...es un instrumento de planificación que guía y controla el manejo de los recursos protegidos, los usos del área protegida y el desarrollo de los servicios requeridos..." (UICN, 1994).

El Plan de Manejo es el instrumento de gestión de las áreas protegidas, que se origina mediante la implementación de procesos de planificación, con participación multisectorial y transdisciplinaria. En el plan, se establece un conjunto de normas y disposiciones técnicas que regulan las actividades a desarrollar en un área protegida y su zona de amortiguación. El Plan de Manejo es la herramienta de planificación que sienta las bases y pautas para decidir sobre un territorio. Contempla por qué y para qué de un área protegida. Determina para quiénes son los beneficios de ese espacio y el cómo, cuándo y con quiénes de las acciones a desarrollar (APN, 2010:3).

Relevamiento turístico

La realidad territorial, está constituida por una serie de aspectos de carácter patrimonial, ambiental, social y cultural; que construyen la identidad del territorio. El relevamiento turístico consiste en la identificación de los elementos con que cuenta un territorio para hacer frente a la actividad turística. El análisis estará siempre referido a un espacio geográfico determinado (local, regional o nacional), y en el caso de los recursos, además puede contemplar elementos reales o potenciales. En consecuencia, el relevamiento es un instrumento básico para la información, planificación y gestión de la oferta turística de un territorio determinado (Varisco, 2014).

Planificación Integral y Gobernanza

La planificación de las áreas protegidas ha sido reconocida como proceso fundamental en el ciclo de gestión de las mismas. Resulta cada vez más evidente, que la falta de planificación lleva a visiones parciales de los problemas que las afectan y a un abordaje desarticulado de las necesidades para cumplir los objetivos para las que fueron creadas. De esta manera, no se aprovechan adecuadamente los recursos humanos disponibles, tampoco se hace un uso eficiente del presupuesto, ni se establece un esquema de seguimiento de la evolución del patrimonio natural y cultural en el área (APN, 2010:4). Otro aspecto clave para la planificación, es tener en cuenta en los distintos subsistemas (planteados por Barragán Muñoz, 2003) a los actores involucrados y sus roles en la construcción y configuración de un destino turístico. Con roles, se hace referencia a las lógicas de funcionamiento e intereses que los anima a cada uno. Esto es importante ya que cada uno de los actores construye el territorio en base a sus percepciones e intereses.

Toda gestión responsable, procura alcanzar un desarrollo sustentable. Es decir, un desarrollo en términos sociales, económicos, políticos y ambientales. Es en este momento que entra a jugar un papel importante el turismo, ya que las comunidades lo ven como un “medio para(...)”. El éxito del turismo como herramienta para el desarrollo sustentable depende de una buena planificación. En turismo la planificación se realiza, generalmente, en torno a los espacios y productos turísticos. Sin embargo, actualmente ante el surgimiento de un modelo de economía y sociedad basado en la experiencia turística, donde se busca “experimentar vivencias” es donde se busca planificar teniendo en cuenta las múltiples dimensiones que atraviesa (Reyes Ávila, B. y Barrado Timón, D. 2005:31). La planificación va más allá del producto turístico, sino que se debería entender a la misma desde el concepto de destino y los diferentes subsistemas que lo componen.

La naturaleza del turismo exige de una continua interacción y cooperación entre los distintos actores que configuran el destino. La idea es no solo garantizar buenas condiciones para las empresas turísticas y satisfacer al turista, sino también tener en cuenta las cualidades de un determinado territorio ya que “son la base de lo que será su futuro como destino turístico” (Reyes Ávila, B. y Barrado Timón, D. 2005:34). En este sentido y considerando el carácter sistémico del turismo, es necesaria una planificación integral. Con integral se hace referencia a que antes, durante, y posteriormente al proceso de planificación, se debe tener en cuenta al conjunto del destino (lugar, imaginario, variable sectorial), los actores involucrados directa e indirectamente en el turismo, así como los condicionantes internos y externos que influyen en el destino turístico. Lo importante “es comprender que la planificación exige hoy el ejercicio consciente de la responsabilidad compartida” (González Velasco, 2010) de todos los actores involucrados. Es por eso, se considera como uno de los instrumentos más importantes para llevar a cabo la ordenación territorial, y posterior gobernanza.

El concepto gobernanza se asocia con la creación de redes de cooperación y coordinación entre los actores directa e indirectamente implicados en la cadena de valor del turismo, que se caracterizan por tener sus propias reglas y normas. En otras palabras, la gobernanza se traduce en concertación de actores. Bustos Cara (2008) la define como la articulación entre la acción pública, privada y colectiva. Considerar la pluralidad de actores y relaciones sinérgicas entre actores públicos, privados y comunidad local permitiría una mejor gestión del destino en términos de sustentabilidad y competitividad (González Velasco, 2010).

Sistema de Información Geográfica

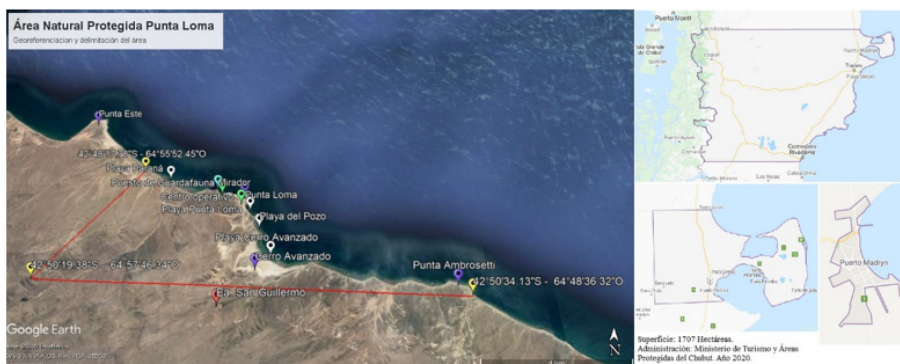
Un sistema de información geográfica (SIG), es una herramienta, que deriva tanto del proceso de producción y gestión de la información como de su explotación. Colabora para resolver las necesidades cartográficas, fácilmente actualizable, y responde a una variada gama de fines operativos, como puede ser la ordenación territorial de un espacio turístico (Vera, 2013). Las SIG son herramientas para el manejo y gestión de datos geográficos, permitiendo su representación sobre mapas, lo que supone que van más allá que un simple procesador de gráficos, dado que aportan información de todo tipo vinculada a un lugar específico (Ramón Morte, 1998). Su potencial radica en las posibilidades de combinación de diferentes conjuntos de datos bajo una estructura homogénea, lo que permite obtener nuevos resultados y mejorar la información de un territorio turístico (Vera, 2013).

Las utilidades de las aplicaciones informáticas para la ordenación territorial de un destino turístico, yacen en el dominio interactivo de la información, y debe entenderse de manera asociada a los avances en materia de aplicación de tecnología en cartografía a fines de ofrecer soluciones a los problemas y accesibilidad a la información de índole territorial y ambiental. Es interesante valorar el potencial operativo de unos sistemas especialmente apropiados para la planificación del nuevo territorio en el que se implanta la actividad turística, así como para las nuevas formas de gestión (OMT, 2005).

Localización y Delimitación del Área de Estudio

El ANP Punta Loma se localiza en las coordenadas geográficas 42°48'51.08" latitud sur y 64°53'25.91" longitud oeste, ubicada en el centro este costero del Golfo Nuevo, en el extremo noreste de la provincia de Chubut, departamento de Viedma. Está situada a 15 Km en dirección sur de la ciudad de Puerto Madryn y abarca una superficie de 1707 hectáreas (ver figura 2).

Figura 2: Delimitación geográfica del Área Natural Protegida Punta Loma



Fuente: Elaboración propia en base a Google Earth 2021.

En cuanto a los límites, el Art. 4° de la Ley Provincial XI- N.º 1, establece: Al norte la costa marítima, al oeste una línea de norte a sur paralela al límite oeste del lote 24, fracción D. Sección A III, distancia 2500 metros al este de aquel, hasta la línea límite sur y hacia el este hasta dar con la costa marítima. En definitiva, del centro de playa Paraná, una línea norte – sur de 4.449 m. hacia el continente y, desde allí, una línea recta de 9.487m. hacia el este que termina al sudeste de la Punta Ambrosetti (Ley XI N° 1 (Antes 697), 1967).

Sistema Jurídico y Administrativo

Movilidad y conectividad

Al área de estudio se accede hacia el sudeste, por la vía sin nombre, que va bordeando la costa del Golfo Nuevo, la cual se encuentra asfaltada desde el año 2015 en los primeros 10km. Los 5km restantes se componen de material consolidado (canto rodado). Una vez pasadas playa Kaiser, las dunas de Punta Este, y la mitad de Playa Paraná, ya se comienza a transitar dentro del espacio del área natural protegida Punta Loma. Se continúa por el camino que conduce a la lobería de Punta Loma hasta llegar a una bifurcación, en la cual se debe tomar el camino de la izquierda, que conduce al mirador de la colonia de lobos marinos y a mano derecha, continuando 4km se encuentra Cerro Avanzado, otro de los sitios pertenecientes al área protegida, de singular belleza paisajística.

En referencia a la movilidad, el único servicio de transporte público terrestre que se brinda, es el taxi. Asimismo, se puede acceder mediante vehículo particular o rentado. También por senderos pedestres con caminatas. El ciclismo, por senderos sin señalizar, puesto que no posee ciclovía es otra alternativa. También se accede por la contratación de excursiones que ofrecen las agencias de viajes receptoras de la zona (Puerto Madryn y Trelew). Cabe destacar que el Área Natural Protegida no posee mapas, ni un Sistema de Información Geográfica que permita una aproximación a la información, usos y actividades y/o gestión del territorio turístico.

En cuanto a la accesibilidad marítima al ANP Punta Loma, se localiza el Puerto de cruceros Comandante Luis Piedra Buena, sobre la costa del Golfo Nuevo, a 42° 46' de latitud sur y 65° 02' de longitud oeste (aproximadamente a 14 Km de distancia del Área Natural Protegida). El Golfo Nuevo está prácticamente rodeado por formaciones costeras. Esta protección y las profundidades del golfo, permiten albergar instalaciones portuarias para buques de gran tamaño y menores. El calado máximo del muelle es de 55 pies. Esta terminal marítima, posee dos sitios de atraque para cruceros de hasta 264 metros de eslora, dos sitios de atraque para embarcaciones deportivas, de 100 metros cada uno, un sitio de atraque para embarcaciones de prefectura, y un sitio de atraque para embarcaciones de la Armada Argentina (PET, 2006:91). En la última temporada de cruceros (2019-2020) se registraron alrededor de 85.000 cruceristas que visitaron la ciudad de Puerto Madryn (APPM, 2020), de los cuales, un gran porcentaje visitó el ANP Punta Loma (Ver registro de visitantes, figura 3, p. 15).

Marco normativo

En el año 1967, Punta Loma fue declarada como una Reserva Faunística Provincial, conforme la Ley Provincial XI- N.º 1 (antes 697), de creación de las reservas faunísticas provinciales de Punta Norte, Islas de Los Pájaros y Punta Loma. Establece que fueron creadas con el objeto de “conservar y proteger en ellas a la naturaleza en todos los aspectos de su flora, fauna y gea, en sus especies o manifestaciones autóctonas; procurar su vuelta al grado prístino en todos aquellos casos en que factores extraños la hayan modificado y hacerlos accesibles al hombre, con fines científicos y/o turísticos bajo las condiciones que establezca la reglamentación.” (Art. 5º). Según el Art. 10º, de la misma, el Poder Ejecutivo podrá contar con un máximo de 4 hectáreas en cada reserva para la construcción de instalaciones destinadas al personal de contralor, vigilancia, conservación, administración y atención de los visitantes (Ley XI N° 1 (Antes 697), 1967).

En el año 2000, mediante la Ley provincial XI- N.º 18 (antes 4617), bajo la administración del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas de la provincia del Chubut, se oficializó el actual Sistema Provincial de Áreas Naturales Protegidas del Chubut. En ella, se puede avizorar cambios importantes en cuanto a mejorar la eficiencia en la administración, entre otras, la figura de “Reservas Naturales Turísticas” se modifica por “Áreas Naturales Protegidas”. En esta ley, también se la sitúa al ANP Punta Loma en la Categoría IV de la UICN: Área de Manejo de Hábitat/Especies, área protegida manejada principalmente para la conservación con intervención en el ámbito de gestión (LEY XI N° 18 (Antes 4617), 2000).

En cuanto a la delimitación de las zonas de uso y acceso, existen normas de regulación que intentan cubrir la ausencia y necesidad de un plan de manejo para la gestión integral del territorio protegido. El diseño e implementación de un plan de manejo, facilitaría la gestión y operatividad del área. Las normativas dispuestas por el Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas provincial, mencionan los requisitos, condiciones, limitaciones y restricciones de los grupos de interés, ya sean visitantes, investigadores, fotógrafos y equipos de filmación, así como las distintas empresas turísticas que desempeñan sus actividades dentro de los límites del área, pero mediante la observación en el campo, se puede apreciar la necesidad de un plan de manejo, para la regulación y ordenación de actividades en el territorio, procurando la gobernanza del ANP.

Teniendo en cuenta la visión emergente del Plan Estratégico Territorial Chubut (PET 2006) donde se nos muestra una provincia dividida estratégicamente en comarcas con particularidades geográficas, socioculturales y de recursos económico-productivos afianzados en cada una de ellas, con condiciones y potencialidades para fortalecer su desarrollo, es preciso resaltar que desde el PET se propuso “rescatar el patrimonio natural, cultural, turístico y paisajístico, integrándolo a la oferta de desarrollo socioeconómica, adoptando medidas estructurales y no estructurales para conservar el medioambiente y su sostenibilidad (PETS, 2006:22). Asimismo, el plan menciona que, dentro del sector terciario de la economía, el turismo se presenta como una de las actividades de mayor crecimiento. La expansión de esta actividad hace que otras actividades tales como el comercio, la actividad hotelera y de restaurantes y el transporte se vean beneficiadas en gran medida. Como la zona de mayor importancia turística, menciona la “costera”, representada principalmente por la Península Valdés, cuyos centros turísticos son Puerto Madryn y Puerto Pirámide, y se menciona que concentra cerca del 60% de la capacidad de hospedaje con que cuenta la provincia (PETS, 2006:53).

Finalmente, en el marco normativo, es preciso mencionar el Plan Provincial Estratégico de Turismo Sustentable Chubut 2012-2022 que al igual que el PET (2006), trabaja por comarcas, en donde la Comarca Virch Valdés, donde se encuentra el área de estudio Punta Loma, se define como “(...)una comarca referente en el manejo de ANPs y el desarrollo del turismo sustentable, con una fuerte conciencia ambiental, basados en la planificación y gestión participativa e inclusiva de todos los actores de la actividad turística. Posicionada nacional e internacionalmente con una fuerte conectividad regional y nacional con ofertas turísticas a lo largo de todo el año y el compromiso en la mejora continua (PETS Chubut, 2006).

Subsistema Físico Natural

Caracterización del Área natural protegida Punta Loma (Clima, Suelo, Biodiversidad)

En cuanto a la caracterización del subsistema físico-natural: factores geológicos y geomorfológicos (tipo de suelo, tipo de costa) y biológicos (principales recursos naturales y servicios ecosistémicos), el ANP Punta Loma debe su nombre a la geomorfología del lugar, predominantemente costera, característica de una costa joven con acantilados activos compuestos. Entre sus objetivos, se destacan la preservación de la biodiversidad, siendo su valor biológico y principal atractivo, el apostadero permanente de lobos marinos de un pelo (*Otaria flavescens*). Además, busca promover la conciencia ambiental de los visitantes a través de la información, la interpretación y el disfrute de la naturaleza en un entorno natural privilegiado. Es posible visitar el área protegida durante todo el año, preferentemente en el momento del día donde la marea es baja, o descendiendo, dado que se pueden apreciar mayor cantidad de lobos marinos descansando en la playa que, durante la pleamar, queda cubierta casi en su totalidad por el ascenso del nivel del agua.

En cuando a las condiciones climáticas, la temperatura media anual se encuentra a 13.5 °C. y las precipitaciones en 160 mm al año. El clima árido y ventoso característico de la estepa patagónica manifiesta de manera indirecta su influencia en el desarrollo de la vegetación, motivo por el cual se ha desarrollado una flora predominantemente xerófila (Bilmes, et.al., 2016) La flora que se puede apreciar en el ANP Punta Loma se caracteriza por tener arbustos bajos, típicos de la estepa patagónica y del monte, tales como la jarilla (*Larrea*), algarrobito (*Prosopis denudans*), piquillín (*Condalia microphylla*), quilimbay (*Chuquiraga aurea*), molle (*Schinus*), jume (*Allenrolfea vaginata*) y zampa (*Atriplex lampa*) (Fundación Patagonia Natural, 2008).

Además de la colonia de pinnípedos, la fauna presente en el área es muy variada. Los cormoranes de cuello negro (*Leucocarbo bougainvillii*) que anidan en los acantilados es característico del área. Frecuentemente se ven sobrevolar el área los gaviotines sudamericanos (*Sterna hirundinacea*), skúas y petreles, entre otras aves (Fundación Patagonia Natural, 2008). Así mismo, en los caminos se pueden avistar guanacos (*Lama guanicoe*) y choiques (*Pterocnemia pennata*) y zorro gris chico (*Lycalopex griseus*). En el sendero interpretativo, es común observar cuis chico (*Micro cavia australis*), ratones de campo (*Calomys musculinus*), y pequeños reptiles. En temporada de ballenas (junio a septiembre) se pueden observar desde el mirador, ejemplares de ballena franca austral (*Eubalaena australis*), a una distancia considerable.

En cuanto a los valores históricos que resguarda el área protegida, se puede apreciar el primer puesto de control de guardafaunas de la provincia, encargado de monitorear y preservar la zona ambiental de una manera muy precaria. Tal construcción de madera, no se encuentra en un óptimo estado de conservación, pero posee atractividad, puesto que muchos visitantes consultan al personal del área sobre su historia y se toman fotografías como recuerdo de su visita.

Es preciso destacar, que los ecosistemas y los paisajes costeros brindan servicios beneficiosos para a la sociedad humana por las propiedades que tienen y los procesos que ocurren en ellos. Estas cualidades, que derivan del funcionamiento natural de los ecosistemas, han determinado que la sociedad humana pudiera desarrollar actividades para su beneficio dentro de las zonas litorales. En su afán de aprovechar los servicios ecológicos, las actividades humanas modifican las perturbaciones naturales de las zonas costeras, generando procesos que tienen efectos positivos y, más frecuentemente, negativos sobre dichos servicios. Las propiedades más destacadas desde el punto de vista del beneficio humano y que son exclusivas de las zonas costeras son: la biodiversidad de especies y de ecosistemas, la geomorfología costera, la fluidez y capacidad de difusión, traslado y almacenamiento de sólidos disueltos y en suspensión, y su condición de interfase entre tierra y agua (Dadon y Matteucci 2009: 5).

Para organizar los servicios ecosistémicos provistos por el territorio del Área Protegida Punta Loma se utilizó el modelo de la UNEP, 2011, en base a los datos encontrados en campo.

Tabla 1: Servicios ecosistémicos del ANP Punta Loma

SERVICIOS ECOSISTÉMICOS	Espacio terrestre	Espacio intermareal	Espacio marino	ACTUAL	POTENCIAL
DE PROVISIÓN					
Alimentos	X	X	X	X	X
Medicinas	X	X	X	X	X
DE REGULACIÓN					
Biológica	X	X	X	X	X
Del clima	X	X	X	X	X
Control de enfermedades	X	X	X	X	X
CULTURALES					
De ocio y recreación	X	X	X	X	X
Turismo	X	X	X	X	X
Estéticos	X	X	X	X	X
Educación e investigación	X	X	X	X	X
DE APOYO					
Ciclo de nutrientes	X	X	X	X	X
Espacios vitales flora (hábitat)	X	X	X	X	X
Espacios vitales fauna (hábitat)	X	X	X	X	X
Conservación diversidad genética	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a la UNEP, 2011 Taking steps towards Marine and Coastal Ecosystem-Based Management. Pág. 10.

Subsistema Social y Económico

La matriz territorial del Área Natural Protegida Punta Loma, también incluye el entorno del área protegida, el cual se relaciona y afecta de forma directa tanto a la ordenación de su territorio, como a su efectividad de manejo. Sin una planificación adecuada del espacio turístico recreativo, al ser un área protegida emplazada en el espacio periurbano de la ciudad de Puerto Madryn, puede observarse una intensa relación entre la parte ecológica y la parte socioeconómica, por lo cual se hace necesario abordar las dos dimensiones de forma integrada, para el análisis de la ordenación del territorio.

Actores involucrados

En el ANP Punta Loma, se pueden observar los siguientes actores involucrados:

- Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas de la provincia del Chubut. Subsecretaría de Conservación y Áreas Protegidas: Personal de conservación, técnico y administrativo del área
- Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Puerto Madryn.
- Fundación Patagonia Natural (ONG).
- CENPAT – CONICET.
- Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
- Universidad del Chubut.
- Asociación de Guías Profesionales de Turismo del Chubut
- Asociación de Agencias de Viajes de Puerto Madryn
- Ente Mixto de Turismo Puerto Madryn
- Comunidad Local (residentes – sociedad civil)
- Organismos No Gubernamentales

Personalidades idóneas

De alguna u otra manera todos los mencionados anteriormente realizan uso del espacio protegido, mediante la gestión, la comercialización, investigaciones científicas, recreación, entre otras. Se recomienda generar mecanismos y herramientas que posibiliten la participación activa de aquellos grupos que tienen relación y/o se verán afectados por la aplicación de medidas de manejo, tales como la comunidad local, operadores ecoturísticos, ONG, personal técnico y administrativo del área, otros profesionales o asesores académicos, investigadores, entre otros.

Caracterización de los visitantes

Según los registros del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut, el universo de visitantes del ANP Punta Loma, quienes hacen uso del espacio protegido, está integrado por varios segmentos, diferenciándose sus visitas de acuerdo a la estacionalidad:

Turistas nacionales y extranjeros, de edad media, económicamente activa, siendo su principal motivación, el conocer y vivir experiencias turísticas en concordancia con la preservación de los recursos naturales protegidos, avistaje de fauna y flora, realizan actividades como ciclismo, buceo y snorkeling con lobos o el disfrute de la playa ya sea de tipo contemplativa o como balneario, principalmente en temporada estival.

Crucevistas: Tales arriban a la ciudad en temporada de cruceros (diciembre a marzo), y hay un porcentaje de éstos que por cuestiones económicas o de distancias, eligen visitar Punta Loma, antes que Punta Tombo y Península Valdés (estas últimas son las de mayor elección en este segmento en particular.)

Recreacionistas. Habitantes locales que viven cerca del área protegida (Habitantes Comarca Virch – Valdés), algunos hacen la visita durante el día, otros eligen pernoctar en el lugar (campismo) con motor home, casillas rodantes y carpas. Muchos otros realizan deportes al aire libre como ciclismo, kayaks, buceo, senderismo, pesca deportiva, haciendo uso del espacio durante todo el año.

Ante esta realidad, la planificación puede entenderse desde dos dimensiones. Como un proceso y como un método. Como proceso, planificar significa “pensar antes de actuar”. Como método implica “seguir una secuencia sistemática de etapas y acciones” (Belmonte & Núñez, 2008). Es decir, planificar implica tomar decisiones sobre la dirección, hacia donde encauzar acciones que involucran a distintos tipos de visitantes en el área. Es un proceso que se caracteriza por la definición participativa de escenarios futuros, tendientes a mejorar la situación actual y encaminarse al logro de los objetivos, en este caso del Área Natural Protegida Punta Loma. Conocer el tipo de visitantes, permite optimizar los recursos disponibles e identificar las demandas básicas no cubiertas, definiendo prioridades, acciones y necesidades, requiriendo de mecanismos paralelos y simultáneos de comunicación, participación y capacitación por parte de todos los involucrados.

Para caracterizar estos visitantes, se consultaron las estadísticas específicas para medir el flujo de ecoturistas que visitan Punta Loma, el personal de conservación, junto con la Dirección General de Planificación y Desarrollo Turístico, dependiente del Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut, han llevado un comprometido registro de visitantes desde el año (1991) (Ver figura 3), el cual refleja el constante crecimiento sostenido del número visitantes que año a año eligen disfrutar de los servicios turísticos que brinda el Área Natural Protegida Punta Loma.

Figura 3: Evolución del N° de visitantes en el ANP Punta Loma Periodo 2008 – 2018

MES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	13.539	12.127	12.687	14.512	12.078	12.886	9.921	8.151	11.233	13.488	15.560
Febrero	6.518	7.060	9.566	7.631	7.852	9.050	8.805	8.034	8.999	11.433	11.745
Marzo	5.085	2.444	3.674	3.337	2.491	3.712	3.711	2.095	3.974	4.553	5.315
Abril	1.078	2.349	2.097	1.849	2.424	1.067	1.474	1.433	1.583	3.020	3.660
Mayo	623	1.126	1.652	840	837	1.011	1.226	1.316	1.158	1.864	2.058
Junio	920	1.254	787	582	485	1.938	1.055	1.182	2.118	777	1.633
Julio	4.431	4.964	5.393	4.286	7.862	5.681	5.690	7.300	9.127	7.665	7.573
Agosto	5.041	3.057	2.944	2.675	4.171	2.324	3.910	3.653	3.704	4.380	4.466
Septiembre	3.854	4.366	4.744	3.635	6.840	5.214	5.647	4.651	4.790	5.759	7.650
Octubre	5.346	7.274	6.776	5.757	6.865	6.455	7.233	5.323	5.989	7.394	8.777
Noviembre	3.296	3.873	4.281	3.043	3.775	3.074	2.896	2.648	3.500	4.878	5.602
Diciembre	4.603	3.909	2.967	3.543	3.236	3.119	2.676	3.446	3.241	4.382	5.006
TOTAL	54.334	53.803	57.568	51.690	58.916	55.531	54.244	49.232	59.416	69.593	79.045
Var %	-	-1,0	7,0	-10,2	14,0	-5,7	-2,3	-9,2	20,7	17,1	13,6
Var. absoluta	-	-531	3.765	-5.878	7.226	-3.385	-1.287	-5.012	10.184	10.177	9.452
Visitantes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Residentes	9.200	9.933	9.611	10.606	13.113	13.370	13.118	13.502	17.526	19.980	23.603
Var %	-	8,0	-3,2	10,4	23,6	2,0	-1,9	2,9	29,8	14,0	18,1
Nacionales	33.389	32.837	36.701	33.958	38.423	31.751	33.636	29.027	33.064	39.180	44.308
Var %	-	-1,7	11,8	-7,5	13,1	-17,4	5,9	-13,7	13,9	18,5	13,1
Extranjeros	11.745	11.033	11.256	7.126	7.380	10.410	7.490	6.703	8.826	10.433	11.134
Var %	-	-6,1	2,0	-36,7	3,6	41,1	-28,0	-10,5	31,7	18,2	6,7

Fuente: Secretaría de Turismo y Áreas Protegidas (STyAP)

Fuente: Dirección General de Planificación y Desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut (2019)

La información que no ha sido estudiada y/o registrada, son los efectos del incremento del número de visitantes en el ambiente protegido, lo cual resultaría sumamente necesario para conocer si este flujo de visitantes realiza un impacto en la conservación y manejo del área. Cuando intentamos subyugar la naturaleza, planificando y llevando a cabo el desarrollo sin consultar la opinión de los ecosistemas, ese desarrollo no es sostenible, y tarde o temprano la naturaleza pasa la cuenta de cobro. A eso le damos el inexacto nombre de “desastres naturales” (La Gestión del Riesgo Hoy, s.f.:145).

Infraestructura y equipamiento

En el ANP Punta Loma se pueden identificar una serie de elementos que constituyen su infraestructura (i) y equipamiento (e), tales como:

Mirador fijo ubicado próximo al apostadero de lobos marinos (e), cartelería interpretativa sobre lobos marinos y el sendero de flora interpretativo señalizado de 350 metros de longitud (e); mirador vidriado para mejorar una vista panorámica del lugar (i); sendero vehicular y peatonal (i); puesto de guardafaunas (i); mástiles y bancos (i); sanitarios y baños para discapacitados (i); playa de estacionamiento (i); rampas accesibles (i); sistema eléctrico para las viviendas (i); ruta provincial parte asfalto, parte de ripio (i); señal de telefonía celular (i).

Como faltantes, se señala: Ausencia de protección para lluvia en el mirador, ausencia de señalética que indique a Cerro Avanzado y a Playa Paraná como parte del Área Protegida, mejoras en la accesibilidad (en relación a las rampas interrumpidas por escalones); ausencia de una ciclovía y señalética de los senderos utilizados por senderistas. Se precisa al menos un puesto de venta de souvenirs, agua y algún refrigerio para los turistas que se acercan caminando o en bicicleta. Arriban al lugar esperando al menos poder comprar agua, según informa el personal de conservación del área. En temporada estiva, de mayor número de visitantes, faltan más bancos de descanso en el área de estacionamiento y mirador (sólo hay dos de tres plazas). Por observación directa, se revela la falta de mantenimiento del sendero interpretativo (cartelería dañada por condiciones climáticas).

En el Plan Estratégico Territorial de Chubut (2006), se menciona que, dentro de los sectores consolidados, se encuentra el turismo, el cual se relaciona con actividades que hacen ocupación del territorio y paulatinamente van descarnando falencias en infraestructura y servicios públicos, cuya magnitud viene siendo relevada a la luz del crecimiento de tales actividades (PET, 2006:55)

Acceso a servicios básicos

El área natural protegida, no posee energía eléctrica, por lo cual el abastecimiento energético al personal de conservación, se realiza por grupo electrógeno que se alimenta de combustibles fósiles. Para el mantenimiento de la radio (comunicación) posee un panel solar, y en cuanto al agua, tienen una cisterna que es abastecida por la Administración Península Valdés, con un camión cisterna que acude cuando el personal lo solicita, lo cual ocurre cada dos meses, dependiendo el número de visitantes que reciban, puesto que los baños, utilizan agua potable de la reserva.

En cuanto a la calefacción, en la caseta de informes cuentan con una garrafa de gas, y tienen un Zeppelin, que abastece a las dos viviendas que se encuentran habitadas. Si visualizamos los servicios básicos que precisa que área, se puede decir que es necesaria una transformación al carbono neutralidad, puesto que es una contradicción que un área protegida necesite de combustibles fósiles para su subsistencia y operatividad. En cuanto a cloacas y saneamiento, las viviendas y los baños públicos construidos, cuentan con pozo ciego, el cual periódicamente es atendido por un camión privado, contratado por el Estado provincial. En esta materia es destacable la baja cobertura e insostenibilidad del servicio de cloacas con que cuenta el personal de conservación y los visitantes, puesto que la existencia de inadecuadas disposiciones finales de efluentes tratados o crudos puede generar un problema ambiental a largo plazo.

Actividad turística y usos turísticos

Determinando el subsistema social y económico, los principales usos y actividades que posee el área natural protegida, es exclusivamente de uso turístico recreativo. El ANP Punta Loma está abierta al visitante de 08:00 a 20:00 horas, con entrada libre y gratuita para el visitante. Cabe destacar que cuando se hace referencia a los usos, se mencionan aquellas acciones que se realizan en el espacio público protegido, de tipo recreativas, por fuera del mercado. Cuando hablamos de actividades, se hace referencia a aquellas que se encuentran programadas y poseen un valor de mercado. Cada una de las actividades que se desarrollan, buscan un beneficio, en su gran mayoría económicos (excursiones turísticas, safaris fotográficos, snorkeling y buceo con lobos marinos). En cuanto a los usos, se puede apreciar la práctica de pesca deportiva, campismo, balneario, senderismo, ciclismo, caminatas y cabalgatas, entre otras, generalmente realizada por ciudadanos locales). El nivel de usos y de actividades, tiene una estacionalidad muy marcada en el periodo estival, pero igualmente, el área natural protegida recibe la presión antrópica durante todo el año, además de comprender interacciones complejas que precisan ser estudiadas con mayor profundidad, para garantizar la sostenibilidad de los recursos naturales que posee. Asimismo, es necesario poder identificar concretamente el espacio concreto en donde se realizan los usos y actividades dentro del área protegida, para ver si hay superposición en el espacio, e identificar cuáles son las zonas de mayor presión antrópica, y de este modo organizar y ordenar el territorio.

En cuanto a operadores turísticos que realizan actividades a partir de los recursos turísticos del área, algunas agencias de viajes de tipo receptivo, ofrecen excursiones de medio día, ya sean safaris o excursiones de ciclismo (Ver tabla 2). Asimismo, las operadoras de buceo con base en la ciudad, se aproximan desde el mar en pequeñas embarcaciones, al apostadero de lobos marinos de un pelo (*Otaria flavescens*), para hacer buceo o snorkeling con lobos durante todo el año. Por último, cabe mencionar los paseos náuticos que navegan por las aguas del Golfo Nuevo, aproximándose desde el mar con embarcaciones de pequeño y mediano porte (cruceiros pequeños, kayaks, lanchas, entre otros).

Tabla 2: Actividades turísticas en el ANP Punta Loma comercializadas por tour operadores locales.

Actividad Turística	Buceo o snorkeling con lobos	Excursiones de medio día
Operadores Turísticos o AAVV	http://www.masterdivers.com.ar/productos/4-buceo-con-lobos-marinos/ http://www.lobolarsen.com/ Di ve Toda, Aquatours, Madryn Buceo, Master Divers, Ocean Divers, Buceo Scuba Duba, Patagonia Buceo.	http://flamencotour.com/tour/punta-loma/http://www.elgualicho.com.ar/trip-4.html# https://www.argentinavision.com/cerro-avanzado-con-loberia-punta-loma/ Argentina Visión, Flamenco Tours, El Gualicho, Ryans Travel, Puerto Madryn Turismo, Patagonia Viajes.

Fuente: Elaboración propia según la oferta del sitio oficial de la Secretaría de turismo de Puerto Madryn, 2021.

Trabajo y empleo

Cualquiera sea el área protegida en la que se plantee desarrollar actividades económicas, principalmente el ecoturismo como oferta turística, es necesario que tenga elaborado un ordenamiento del territorio, instrumento que permitirá conocer el ambiente natural y cultural del territorio, su situación y estado actual y potencial, sus necesidades de regulación y conservación, las presiones y su relación con la comunidad locales.

Actualmente, son cuatro los puestos de trabajo efectivos en el área concretamente, los cuales son dos mujeres y dos hombres, agentes de conservación, guardafaunas, que trabajan 12 horas al día, manteniendo guardias de 8:00 Hs am. a 20:00 Hs p.m., con 10 días de trabajo, por seis de franco (Verón, 2021).

Igualmente, la Subsecretaría de Conservación del Ministerio de Turismo y Áreas, cuenta con al menos una docena de personas que trabajan para la gestión del área. En cuando al turismo, no hay estudios que arrojen el número de personas que actualmente operen y trabajen con excursiones hacia el área, pero sabemos que hay más de 6 operadoras de buceo, 5 de kayaks, dos de alquiler de bicicletas y unas 30 agencias de viajes receptoras que comercializan la excursión a Punta Loma.

El ordenamiento territorial se articula con el concepto de desarrollo sostenible ya que su enfoque considera aspectos tales como la pobreza y equidad, productividad, medio ambiente y prevención de riesgos ante desastres naturales (La Gestión del Riesgo hoy, s.f.:149).

Diagnóstico y análisis FODA del ANP Punta Loma

El litoral asume funciones específicas cuando el espacio conserva sus características naturales. Éstas deben predominar al momento de valorar su trascendencia ambiental y socioeconómica. Por tanto, cuando se trata de un espacio litoral protegido que aún mantenga sus atributos originales, tienen un gran interés para la planificación-gestión, independientemente de su categoría jurídica (Barragán Muñoz, 2003:51).

Por esta razón, mediante la implementación de un diagnóstico, se ha profundizado en aquellos aspectos que condicionan, o perfilan, dicho modelo: política, normativa, competencias, instituciones, instrumentos, formación, recursos, información, educación y participación (Barragán, 2003) Estos elementos se consideran insumos para poder analizar la ordenación territorial del área (ver tabla 3).

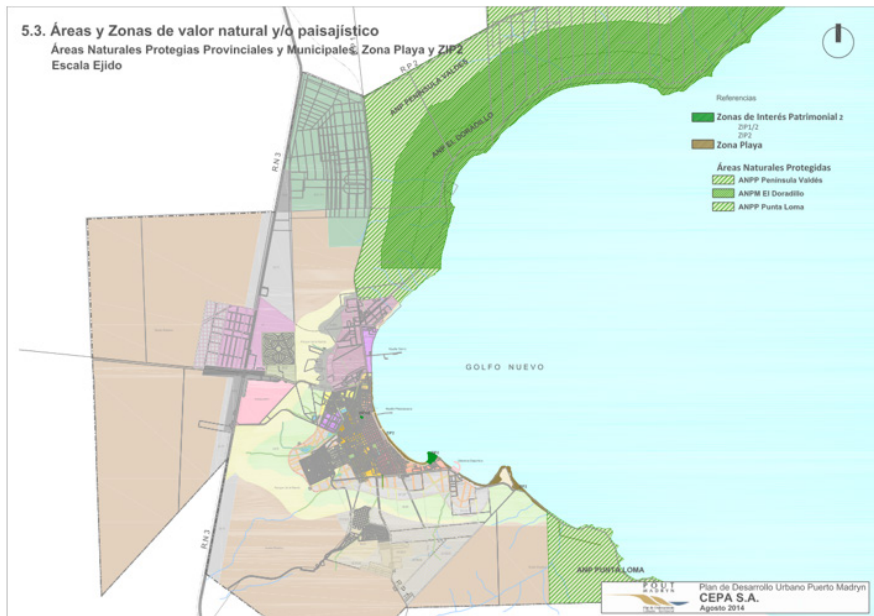
Tabla 3: Diagnóstico del Área Natural Protegida Punta Loma

Manejo del Área Natural Protegida Punta Loma	
Aspecto	Diagnóstico general
Política	PET (2006) PETSCH (2012) (ver página 11).
Normativa	Ley Provincial XI- N.º 1 (antes 697/67). Ley provincial XI- N.º 18 (antes 4617/2000). (ver págs. 10 y 11).
Competencias	En el ámbito territorial (1704 HS) del ANP Punta Loma, las competencias son exclusivas del estado provincial, desde el Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut. Los guardafaunas son la autoridad de aplicación, control y vigilancia de las actividades turístico recreativas que se desarrollen en el territorio protegido. En el ámbito terrestre, en cuanto a las vías de acceso, el mantenimiento está a cargo de vialidad provincial, y en cuanto a Playa Paraná, la competencia primaria suele ser delegada al municipio de Puerto Madryn, sector que cuenta con guardavidas municipal en época estival. Es decir que, en el manejo del territorio, hay disparidad en las autoridades de aplicación y los mecanismos de articulación entre gobiernos provincial y municipal.
Instituciones	Actores involucrados (desarrollados en la página 14).
Instrumentos	Normativa vigente: Ley provincial XI- N.º 18 (antes 4617/2000). No posee Plan de manejo.
Formación y capacitación	De los cuatro agentes de conservación que posee el ANP, sólo una persona posee formación profesional y capacitación en manejo de Áreas Naturales Protegidas, los otros tres guardafaunas son personal idóneo. En la ciudad de Puerto Madryn, se ha ampliado la oferta académica específica y especializada a nivel universitarios y de posgrado. Por un lado, la Licenciatura en Administración de Áreas Naturales de la Universidad del Chubut, y por otro, la Maestría en Geografía de los Espacios Litorales con orientación en Recursos naturales y Turismo de la UNPSJB (Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco).
Recursos	Parte de los recursos públicos provinciales son destinados a infraestructura, mantenimiento de viviendas, abastecimiento de combustible, agua, saneamiento, recolección de residuos, comunicaciones. El área no posee fondos internacionales, tampoco se destinan recursos para diagnósticos, investigación y conservación. No posee inversiones privadas.
Conocimiento s e información	Si bien el área posee una basta riqueza en biodiversidad, paisajístico geomorfológica, y una belleza escénica natural admirable, no existe documentación en el área que agrupe toda la información que contribuya a una adecuada gestión del territorio. Las universidades e institutos de investigación que se localizan próximos al área litoral protegida, no se ha estructurado un programa común que reúna los resultados de las investigaciones técnico científicas. Si se cuenta con diagnósticos integrados del área y su respectivo ecosistema, el personal de conservación no lo tiene catalogado.
Educación y sostenibilidad	El área protegida no posee programas educativos de promoción y educación para la sostenibilidad de sus recursos naturales y culturales. Si se encuentran vigentes, investigaciones de diferentes instituciones educativas mencionadas en la pág. 14.

Fuente: Elaboración propia en base a Andrés, et.al. (2020) Revista Costas, No. Esp. 1 (pp.18).

En Cuando al valor que se le otorga y el papel que juega el Área Natural Protegida Punta Loma en el Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Puerto Madryn (PDU Madryn, 2014), se puede observar en el documento, que se encuentra incluida dentro del eje de Áreas y Zonas de valor natural y-o paisajístico. (ver figura 4).

Figura 4: Áreas y Zonas de valor natural y/o Paisajístico. Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Puerto Madryn (PDU Madryn, 2014).



Fuente: PDU Madryn (2014).

Cabe destacar, que, para impulsar el desarrollo de Puerto Madryn, la municipalidad promueve este instrumento de gobierno, que tiene como finalidad permitir una actuación planificada y ordenada en el territorio. Para ello, se destaca la premisa de la participación ciudadana, que incluye instituciones y organizaciones de la comunidad. Es importante la participación ciudadana como elemento estratégico, puesto que (...) “activa las fuerzas sociales, desde el pensamiento, la acción y el saber, lo cual nos permitirá construir una dinámica de trabajo transversal, siempre acompañados por la gestión municipal en todas sus instancias. Ello implica crear ámbitos de reflexión, participación y articulación coordinados, que nos den un diagnóstico perceptivo del territorio y que produzca creativamente las soluciones necesarias” (PDU Madryn, 2014).

El análisis en profundidad de estos elementos estratégicos da lugar a la síntesis recogida en un formato de matriz FODA (Figura 5). Elemento clave en cualquier estrategia de análisis del ordenamiento territorial y la planificación de un área protegida, puesto que la necesidad, es la de traducir las metas y los objetivos estratégicos en acciones concretas, para una mayor eficiencia y eficacia de manejo del recurso protegido.

Su realización se basó en información real y actual de las fortalezas y debilidades, mientras que las oportunidades y amenazas deben ser proyectadas a futuro. Su análisis permite evaluar estrategias o procedimientos y elaborar un plan de trabajo.

Figura 5: Análisis FODA Área Natural Protegida Punta Loma



Fuente: Elaboración propia, 2021. Observación de campo y revisión bibliográfica.

El análisis, se realizó partiendo de la observación de la realidad y la investigación a través de sitios web, documentos y la legislación vigente con alcances en el área. Esto ha permitido detectar diferentes aspectos que hacen al uso y la gestión actual del ANP Punta Loma, posibilitando clasificar en el esquema, qué lugar ocupa cada característica en particular, lo que a su vez repercutirá en una planificación estratégica que refuerce los aspectos positivos y minimice los negativos, y por qué no, la aplicación de una gobernanza que permita la interrelación equilibrada del Estado (administración del área), la sociedad civil (visitantes: recreacionistas y turistas) y el mercado (operadores turísticos) para lograr un desarrollo genuino, en donde los fines de conservación del área, no se vean perjudicados o alterados por el mercado o el uso social, en donde las decisiones del órgano institucional sean estables y respondan a objetivos comunes.

Reflexiones y Recomendaciones Finales

Desde la creación del área (1967), a la actualidad, se observa que la delimitación de los usos y actividades que se desarrollan en el área, han seguido una aproximación deductiva, iniciada con la determinación del gran ecosistema sobre el que se ubica el área protegida (denominado subsistema físico natural) y continuada con la delimitación de la parte socio-económica, formada por los usos y actividades que se desarrollan en el territorio turístico. Para una mejora en la efectividad del área, se recomienda, además de la legislación vigente tan necesaria pero insuficiente, el diseño de un plan de manejo, para alcanzar los objetivos de conservación de la biodiversidad. Se precisan herramientas de gestión que promuevan el uso sostenible y sustentable del territorio, que sean instrumentadas desde la transversalidad e interdisciplinariedad, participativas, cooperativas, en donde se vea reflejado el trabajo conjunto para una gobernanza sustentable.

Para el manejo del área, se recomienda la implementación de programas y estrategias a modo de organización para la gestión del área protegida, responder a los requerimientos de personal de conservación y a los requerimientos básicos de infraestructura y equipos de trabajo. También se deben establecer instrumentos de seguimiento y evaluación del plan de manejo a implementar, e indicadores ambientales, sociales y económicos, con un seguimiento y control en el tiempo.

Se recomienda estudiar el potencial de trabajo y empleo del ANP, mediante la cooperación regional, con miras a conectar y sinergia con las áreas protegidas de la zona (ANP El Doradillo, ANP Punta Tombo y ANP Península Valdés), para potencializar sus usos y actividades, en donde las áreas se vean beneficiadas en su conjunto.

En cuanto a la biodiversidad y su relación con las actividades antrópicas, el área precisa un análisis de la actividad turístico recreativa, así como realizar un estudio de la capacidad de carga turística. Es imperante realizar un sondeo ecológico rápido, para la planificación para la conservación de sitios de valor biológico, un análisis de las comunidades y su entorno. Asimismo, realizar una zonificación según los usos y su intensidad en el territorio, sería un comienzo para poder identificar problemáticas ecológicas relevantes, tanto actuales como potenciales. (detección de problemas ambientales relevantes).

En cuanto al estado de la infraestructura y equipamiento, se observa una falta de inversión financiera. Ello podría deberse a problemas económicos relevantes. Para ello se recomienda realizar una determinación del punto de equilibrio financiero del área, procurar mecanismos y fuentes de financiamiento que se obtengan por fuera del estado Provincial, como por ejemplo el cobro de ingreso al visitante como una forma de autogeneración de recursos financieros para la cobertura de los costos de manejo y conservación del área.

Así como en el año 2013 se realizó una evaluación de la efectividad de manejo del área protegida (ver en antecedentes p. 3), se podría retomar la investigación, y realizar un nuevo sondeo para verificar si han ocurrido cambios desde entonces.

Conclusiones

El ordenamiento territorial y la planificación de las áreas protegidas, no deberían estar condicionados por el devenir del mercado, ni por situaciones político-económicas circunstanciales. El ambiente natural del Área Protegida Punta Loma forma parte de acciones colectivas que lo van transformando de manera continua y a veces, casi imperceptible. Las transformaciones socio-territoriales obedecen a las acciones antrópicas, que dejan su impronta sobre el paisaje, donde se materializan diversas formas de apropiación y consumo de los recursos protegidos no renovables.

La ordenación territorial implica entre otras cosas, definir los sistemas socio-ecológicos del territorio, donde están ubicadas las especies protegidas, para centrar la atención en la gestión de sus tramas socio-ecológicas. Este aspecto permite aumentar la presencia de la dimensión social en la conservación (UICN, 1994) e incluir las necesidades de las poblaciones vecinas. La sostenibilidad en las áreas protegidas, implican integrar los servicios de los ecosistemas en la gestión, incluyendo: las unidades suministradoras de servicios, los beneficiarios de los servicios y los compromisos y sinergias entre servicios, fomentando un modelo de conservación para el bienestar humano (CBD, 1992).

El ordenamiento territorial y la planificación estratégica, son capaces de proponer nuevas formas de gobernanza en las áreas protegidas, fomentan la participación en la toma de decisiones, la gestión adaptativa, el co-manejo y la diversidad institucional (Barragán Muñoz, 2003). La realidad territorial, está constituida por una serie de aspectos de carácter patrimonial, ambiental, social y cultural; que construyen la identidad del territorio. Es preciso implementar el relevamiento turístico, el cual consiste en la identificación de los elementos con que cuenta un territorio para hacer frente a la actividad turística, el cual se puede constituir como una herramienta fundamental al momento de analizar que se va a gestionar. Ello combinado herramientas SIG, propone una potencial posibilidad de combinación de diferentes conjuntos de datos bajo una estructura homogénea, lo que permitiría obtener nuevos resultados y mejorar la información de un territorio turístico. Cabe destacar que actualmente el área de estudio no posee un sistema de información geográfica.

Por medio de técnicas e instrumentos estratégicos para el ordenamiento territorial, se puede reconocer la importancia del diseño de un modelo de ordenamiento territorial, para el desarrollo sostenible, que implique una planificación participativa y estratégica, por parte de diversos actores del sector público y/o privado, y una participación activa de la comunidad. La planificación participativa y estratégica supone a la hora de tomar decisiones, el integrar e involucrar a la mayor cantidad de actores posibles que estén vinculados directa o indirectamente al área que se desea gestionar.

Como conclusión final, se identifica al Estado como ente regulador, el cual debe reconocer e incentivar la importancia de la participación ciudadana mediante una política de conservación participativa. Por ello se considera la necesidad de estimular a la población mediante proyectos de concientización en temas de conservación y uso sostenible del patrimonio natural, lo que podrá traducirse en potencial compromiso y participación en la conservación y manejo del espacio litoral protegido. Es necesario dejar en claro que todo proceso de concientización y sensibilización está supeditado al trabajo en conjunto a través de una gestión integrada, involucrando a diferentes actores de manera colaborativa.

Las áreas protegidas cuentan con una gestión eficaz, a base de procesos de planificación de sitios muy participativos y científicamente fundados a los que se incorporen claros objetivos, metas, estrategias de gestión y programas de supervisión de la diversidad biológica, apoyándose en las metodologías existentes y en un plan de gestión a largo plazo con la intervención de los interesados directos.

Referencias Bibliográficas

- Administración de Parques Nacionales Argentina (2010). Guía para la elaboración de planes de gestión de áreas protegidas.
- Almirón, Analía (2004) “Turismo y espacio. Aportes para otra Geografía del Turismo. GEOUSP Espaço e Tempo (Online), [S. l.], v. 8, n. 2, p. 166-180, 2004. DOI: 10.11606/issn.2179-0892.geousp.2004.73963. Recuperado el 25/07/2021 en: <https://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/73963>.
- Andrés, M., Barragán, J. M., Arenas Granados, P., García Sanabria, J., & García Onetti, J. (2020). Gestión de las Zonas Costeras y Marinas en España. Revista Costas vol esp, 1, 117-132.
- Antón Clavé, S. & González Reverté, F. (Coord.) (2005) Planificación territorial del turismo. Editorial UOC. Barcelona.
- Barrado Timón, Diego A. (2004) El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. Estudios Turísticos, n° 160, pp. 45-68
- Barragán Muñoz, J. M. (2003). Medio ambiente y desarrollo en áreas litorales: Introducción a la planificación y gestión integradas. 301p. Servicios de publicaciones. Universidad de Cádiz.
- Belmonte, S., & Núñez, V. (2008). El Ordenamiento Territorial en zonas de montaña. Proyección, 5, 1-19.
- Benseny Graciela (2006). El espacio turístico litoral. Centro de Investigaciones Turísticas. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Bernal, C. (2004). Otra mirada al ordenamiento territorial. Biblioteca Virtual Luis Arango del Banco de la República de Colombia. Documento en línea. Disponible: <http://www.lablaa.org/blaavirtual/geografia/orden1/orden1.htm> [Consultado el 13 de julio de 2021].
- Bertoncello, Rodolfo (2002) “Turismo y Territorio. Otras prácticas, otras miradas.” Aportes y Transferencia, Tiempo Libre, Turismo y Recreación, Año 6, Volumen 2, Mar del Plata, Argentina.

- Bilmes, A., Pessacg, N., Alvarez, M. P., Brandizi, L., Cuitiño, J. I., Kaminker, S., ... & Canizzaro, A. (2016). *Inundaciones en Puerto Madryn: Relevamiento y diagnóstico del evento del 21 de Enero de 2016*. CONICET-CENPAT; Municipalidad de Puerto Madryn; IPV; Servicoop.
- Bustos Cara, Roberto (2008) “Teoría de la acción territorial. Acción turística y desarrollo” Aportes y Transferencias, Vol. 12, núm. 1, pp. 87-104. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Cammarata, Emilce Beatriz. (2006) “El turismo como práctica social y su papel en campo y turismo. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- Cifuentes, M., Izureta, A. y De Faria, H. (2000). *Medición de la Efectividad del Manejo de Áreas Protegidas*. Turrialba: CATIE.
- Convenio sobre la diversidad biológica (1992). Naciones Unidas. Cumbre de Río (1992). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Consultado en: <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>
- Dadon J.R. & Matteucci S.D. (2009). Zona Costera de la Pampa Argentina Recursos Naturales, Sustentabilidad, Turismo, Gestión, Derecho Ambiental. GEC, GEPAMA, SI-FADU. Ediciones FADU y Nobuko, Buenos Aires. 193 pp. ISBN 978-987-584-230-4 (2da. edición revisada).
- Dadon, José. R.; Boscarol Nadia; Monti, Alejandro, García Mónica, Verón, Eleonora, De Haro, Cristian, Févre, Roberto, Beltrán, Vilma J., Raimondo, Ana M., Lara, Albina L., Lastra, Carlos A. (2020). Revista Costas, No. Esp. 1. Manejo Federal de la Zona Costera Argentina (Págs. 1 a 21).
- Dirección General de Planificación y Desarrollo Turístico, Ministerio de Turismo y Áreas Protegidas del Chubut (2019). Informe de la Secretaría de Turismo y Áreas Naturales Protegidas del Chubut. Evolución del Número de Visitantes a las Áreas Naturales Provinciales, período 2008-2018.
- Dudley, N. (ed.) 2008. Directrices para la aplicación de las categorías de gestión de áreas protegidas. UICN, Gland, Switzerland.
- Fundación Patagonia Natural (2008). Proyecto ARG/02/G31-GEF/PNUD.

- Giaccardi Maricel Y Tagliorette Alicia (comp) (2007). Efectividad del Manejo de las Áreas Protegidas Marino-Costeras de la Argentina. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, Fundación Patagonia Natural y Fundación Vida Silvestre Argentina. - 1a ed. - Buenos Aires. Vida Silvestre Argentina.
- González Velasco, María (2010) “Gobernanza del turismo: retos y estrategias de
- Google Earth (2020). Delimitación geográfica del Área Natural Protegida Punta Loma.
- Hiernaux, Nicolás (1991) “Teoría y praxis del espacio turístico” Diseño y Sociedad.
- Hiernaux, Nicolás (1994) En busca del Edén: turismo y territorio en las sociedades modernas. Ciudades, núm.23, Rniu. México.
- La Gestión del Riesgo Hoy. El Ordenamiento Territorial: una Herramienta para la Gestión del Riesgo. Capítulo 11. P 142 a 150. Las redes de destinos turísticos” CES Felipe II. Universidad Complutense.
- LEY XI - N° 1 (Antes Ley 697) (1967). Extraído el 21 de octubre, 2019 del sitio Web del Gobierno del Chubut: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r21rvGUCRfoJ:www.chubut.gov.ar/portal/medios/uploads/boletin/RAMA%2520XI%2520\(1-9\).pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ar&client=firefox-b-d](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:r21rvGUCRfoJ:www.chubut.gov.ar/portal/medios/uploads/boletin/RAMA%2520XI%2520(1-9).pdf+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ar&client=firefox-b-d)
- Mac Donald, J., & Simioni, D. (1999). Consensos urbanos: aportes del plan de acción regional de América Latina y el Caribe sobre asentamientos humanos. CEPAL.
- Morte, A. R., Pardo, Á. S., & Martínez, J. M. M. (1998). Geographic information in corporate intranetwork. SIG application to manage the University of Alicante Campus: SIG-UA. Investigaciones Geográficas, (19), 129.
- Moscoso, Viviana (2012) La construcción social del territorio y su incidencia en la concepción del destino turístico.
- Moscoso, Viviana (2012) La construcción social del territorio y su incidencia en la concepción del destino turístico.

- OMT (2005) Gestión de la saturación turística en sitios de interés natural y cultural. Guía Práctica. OMT Madrid.
- Plan de Desarrollo Urbano de la ciudad de Puerto Madryn (2014). Consultado en: <http://biblioteca.cfi.org.ar/documento/plan-de-desarrollo-urbano-de-la-ciudad-de-puerto-madryn-provincia-del-chubut/>
- Plan Estratégico Territorial Chubut (2006-2016). Consultado en: <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-prov/CHUBUT/PDF-PEI-CHUBUT.pdf>
- Reyes Ávila, Bercial & Barrado Timón, Diego A. (2005). Nuevas tendencias en el desarrollo de destinos turísticos: marcos conceptuales y operativos para su planificación y gestión. Universidad Autónoma de Madrid y ANTAR Taller de Estrategias Creativas. Consultado el 15/07/2021 en: <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/13043/1/1302199.pdf>
- Secretaría de Turismo Puerto Madryn (2021). Actividades turísticas en el ANP Punta Loma: <https://madryn.travel/>
- Sousa, A. Á. (2005). La contribución del turismo al desarrollo integral de las sociedades receptoras. Aspectos teórico-metodológicos. Política y sociedad, 42 (1), 57-84.
- Suárez De Vivero, Juan Luis (2005). Delimitación y definición del espacio litoral. Departamento de Geografía Humana. Universidad de Sevilla. Recuperado el 15/07/2021 en:
- UNEP, 2011. Taking steps towards Marine and Coastal Ecosystem-Based Management. Recuperado en: <https://www.unep.org/resources/report/taking-steps-toward-marine-and-coastal-ecosystem-based-management-introductory>
- Unión Mundial para la Naturaleza (UICN) (1994). Directrices para las Categorías de Manejo de Áreas Protegidas.

Varisco, C et. al. (2014) El Relevamiento Turístico: De CICATUR a La Planificación Participativa. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos, 4(3), 45-54. ISSN 2238-2925. GEOUSP, Espaço e Tempo, vol. 16. Departamento de Geografia, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias Humanas, Universidad de San Pablo, pp. 167- 180.

Vera Rebollo, Fernando; Lopez Palomeque, Francisco; Marchena Gómez, Manuel & Antón Clave, Salvador (1997), Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo. Editorial Ariel. Barcelona - España.

Vera, F. (coord.) (2013) Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos. Volumen 2, Mar del Plata, Argentina.

Verón, Rosana (2021). Comunicación personal.

PROBLEMAS DEL TURISMO EN PÁTZCUARO, MICHOACÁN. UN ANÁLISIS A PARTIR DE LA GOBERNANZA

Sara Ivette Olaya Escobedo

Universidad Autónoma del Estado de México

zaraolaya@gmail.com

Graciela Cruz Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de México

Marcelino Castillo Nechar

Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

Este artículo analiza los problemas del turismo en Pátzcuaro, México, su contexto social y vínculo con la conducción pública, a fin de identificar esquemas de cooperación entre los actores gubernamentales y no gubernamentales. La metodología se basó en los postulados teóricos de los problemas retorcidos y la gobernanza e incluyó entrevistas semiestructuradas con actores clave. Los resultados evidenciaron cinco fallas en las estructuras gubernamentales. Se concluye que, dichos problemas están vinculados con las dinámicas histórico-sociales del municipio que, por un lado, han moldeado la actuación del gobierno local y por otro, han delimitado las capacidades de los actores excluidos para intervenir.

Palabras clave: turismo, gobernanza, problemas retorcidos, gobierno local, política turística.

Cita recomendada: Olaya, S., Jiménez, G., & Castillo, M. (2021). Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán. Un análisis a partir de la gobernanza. *Revista Gestión Turística*, (36), 45-81. ISSN 0717-1811.

TOURISM PROBLEMS IN PATZCUARO, MICHOACAN: AN ANALYSIS FROM A GOVERNANCE APPROACH

Sara Ivette Olaya Escobedo

Universidad Autónoma del Estado de México
zaraolaya@gmail.com

Graciela Cruz Jiménez

Universidad Autónoma del Estado de México

Marcelino Castillo Nechar

Universidad Autónoma del Estado de México

Abstract

This article analyzes the tourism's problems in *Pátzcuaro*, Mexico, its social context and, its relation with government steering, in order to identify cooperation schemes between governmental and non-governmental actors. Methodology was based on wicked problems and governance theories, and included semi-structured interviews with key actors. Findings reveal five failures related to government structures. Therefore, it is concluded that government problems are closely associated to the historical-social dynamics of *Pátzcuaro* that, on the one hand, have shaped the modes of action of local government and, on the other hand, have delimited the capacities of the excluded actors.

Key Words: tourism destination, governance, wicked problems, local government, tourism policy.

Recommended cite: Olaya, S., Jiménez, G., & Castillo, M. (2021). Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán. Un análisis a partir de la gobernanza. *Revista Gestión Turística*, (36), 45-81. ISSN 0717-1811.

Introducción

El turismo es capaz de generar múltiples afectaciones de distinta índole (Ciang y Sorocovschi, 2017; Orgaz, 2015), porque está relacionado con diversos elementos: turistas, prestadores de servicios, comunidad receptora, destinos e intervención gubernamental. Como resultado, todo problema generado por esta actividad repercute en las distintas áreas con que se relaciona, las cuales a su vez tienen sus propias problemáticas que pueden limitar el desarrollo de un destino u ocasionar afectaciones mayores. Dicha situación, se observa mejor en destinos consolidados, donde es común que con el tiempo perduren o se acentúen.

El gobierno es el responsable de atender las situaciones adversas del turismo al ser un área transversal basada en el uso y explotación de bienes comunes (Velasco, 2014). No obstante, el ámbito político del turismo es uno de los menos estudiado por la academia (Ma y Law, 2009; Tian, Lee, y Law, 2011), aunado a que los gobiernos locales continúan abordando los problemas mediante modelos racionales, lo cual impide entender la complejidad de las dinámicas sociales en las poblaciones (Montes, 2017), limitando así los métodos de acción y sus resultados.

Regularmente este tipo de modelos son utilizados por los gobiernos tradicionales que responden a los indicadores sociales de manera jerárquica, burocrática y poco coordinada, debido a su rigidez en los procesos de política pública (Torfing, Peters, Pierre, y Sorensen, 2012). Pese a que, las críticas sobre este tema están sobre la mesa desde la década de los setentas (Nelson, 1974; Rittel y Webber, 1973; Simon, 1973), diversos gobiernos se continúan conduciendo bajo dichos esquemas.

Por tal motivo, en la búsqueda por mejorar la intervención pública, surgen en el área de las ciencias políticas, postulados teóricos como los wicked problems (problemas retorcidos) y la gobernanza. Para Porras (2018), ambos temas permiten discutir aspectos que tradicionalmente no eran considerados relevantes en los procesos de política pública; ambos se refieren a los dilemas que enfrentan los actores clave, resultado de sus costumbres, culturas procedimentales y las narrativas con las que se comunican.

En el campo del turismo es escasa la producción (Fodness, 2017; Scherrer y Doohan, 2014) que aborda los problemas retorcidos; en cambio, las investigaciones sobre gobernanza son más extensas e incluyen temáticas de distinto tipo (Atmodjo, Lamers y Mol, 2017; De la Rosa, Cruz, y Porras, 2016; De Sousa y Da Silva, 2018; Mosley y Jarpe, 2019; Siakwah, Musavengane, y Leonard, 2019; Stoffelen y Vanneste, 2017). Aunque aún es limitado el abordaje de los problemas en los destinos, aun cuando es uno de los fundamentos centrales de la gobernanza (Olaya-Escobedo, Cruz-Jiménez, y Castillo-Nechar, 2021).

En este contexto, diversos teóricos consideran la cooperación, el diálogo y el establecimiento de acuerdos como puntos relevantes en la solución de problemas (Daviter, 2017; Head y Alford, 2015; Morner y Misgeld, 2014; Weber y Khademan, 2008); sin embargo, persisten vacíos prácticos que develen cómo propiciar procesos colaborativos en entornos problemáticos, como el aquí abordado.

En tal marco de ideas, este artículo, expone los resultados de la investigación “Problemas del turismo en Pátzcuaro, Michoacán; un análisis a partir de la gobernanza”; donde se vislumbran los problemas económicos, naturales, sociales culturales y políticos que aquejan a la localidad. En el centro de esta realidad está el modo tradicional de acción (jerárquico-burocrático) del gobierno municipal, no solo incapaz de ofrecer alternativas de solución, sino también, de formar parte del problema.

Por tal motivo, el objetivo de este artículo es analizar los problemas del turismo que están estrechamente vinculados con la conducción gubernamental, a fin de identificar, desde la perspectiva de la gobernanza, los esquemas de cooperación entre actores gubernamentales y no gubernamentales, necesarios para el tratamiento de la problemática del sector.

Mediante este acercamiento se espera abordar los problemas complejos asociados al turismo, que tome en cuenta el entorno político, forma de gobierno, procesos decisivos y actores clave los destinos, por ser elementos que, junto con sus características endógenas de distinto tipo, condicionan la dinámica turística y, por tanto, las características de sus problemas.

Para desarrollar su contenido, la primera parte de este artículo plantea de manera general los postulados teóricos de los *wicked problems* y de la gobernanza; posteriormente describe las particularidades de Pátzcuaro; la tercera sección corresponde al procedimiento metodológico. Los resultados se presentan en dos partes, correspondientes a las fases de análisis. La última parte la integran la discusión y las conclusiones.

Los problemas complejos en el marco de los wicked problems y la gobernanza

El término Wicked Problems (WP), fue introducido en los años setentas por Rittel y Webber (1973), quienes cuestionaban el abordaje de problemas sociales en el área política, con métodos racionalistas. A grandes rasgos, este concepto alude a situaciones cuya complejidad los hace difíciles de tratar, debido a sus características multi-causales, comportamiento impredecible, inestructuración e incertidumbre (Morner y Misgeld, 2014). Con el paso de las décadas, los estudios sobre el tema se han nutrido con nuevos argumentos que han ayudado a profundizar en el sentido del concepto, pero sobre todo a focalizarse en los elementos centrales para estudiar los problemas (Alford y Head, 2017; Head y Alford, 2015; Hoornbeek y Peters, 2017; Peters y Tarpey, 2019; Termeer y Dewulf, 2019; Turnbull y Hoppe, 2019).

Las anteriores propuestas, denominadas por Head (2019) como de “segunda generación”, enfatizan en la capacidad y contexto político, en un escenario donde la complejidad y la incertidumbre son centrales. En sintonía con ello, este artículo, retoma los postulados de los WP como un marco de análisis para observar la complejidad de los problemas sociales y políticos en Pátzcuaro.

De acuerdo con Turnbull y Hoppe (2019, pp. 2–7), el término de wickedness refiere a diversos niveles de problematicidad, concebida como una brecha política articulada en términos de ideas, intereses, instituciones y prácticas. Por este motivo, el acercamiento con la complejidad de un destino requiere una visión amplia sobre su contexto social y político, a fin de atender dos grandes desafíos planteados por Head y Xiang (2016): Por un lado, comprender el problema en sí mismo, su evolución, conocimiento y vínculo con las perspectivas y atributos de los actores clave. Por otro lado, el reto práctico de generar respuestas por parte de los interesados y los tomadores de decisiones, para abordar o gestionar el problema. Tales desafíos requieren métodos adaptativos, participativos y transdisciplinarios, para obtener mejores resultados (Head y Xiang, 2016).

Puesto que implica la movilización de un amplio rango de intereses y acuerdos (Peters y Tarpey, 2019) para redefinir el significado de los proyectos de intervención, se deben reconocer las subjetividades del contexto político y, las particularidades de las poblaciones locales, porque en un solo lugar existen diversos contextos sociales que impiden entablar un entendimiento compartido (Crowley y Head, 2017; Pipkin, 2019; Scherrer y Doohan, 2014). Por tanto, las estrategias para el tratamiento de problemas buscan alternativas de colaboración, lo cual requiere un diálogo auténtico entre una diversidad de actores interdependientes (Innes y Booher, 2016).

Acorde con Paquet (2013, p. 60), el enfoque de redes de gobernanza puede responder a los problemas complejos, pues permite afrontar el distanciamiento entre actores porque también busca la colaboración entre aquellos que, a pesar de sus diferentes valores, poseen parte del poder, recursos e información necesarios en su tratamiento. En este marco, el gobierno, puede flexibilizar procesos y normas que den pauta a la participación de actores no gubernamentales.

La gobernanza se entiende como una forma de gobernar centrada en cómo las organizaciones e individuos se conducen de manera conjunta con el sector público, con objetivos en común, sin importar a qué sector pertenecen formalmente (Torfing et al., 2012), para resolver problemas o crear oportunidades (Kooiman, 2010). Los procesos de gobernanza requieren mecanismos de poder suave, reflejados en el uso de políticas no regulatorias, mecanismos de participación, abogacía y rendición de cuentas (Asaduzzaman y Virtanen, 2016; Gómez, Muñoz, y Lafuente, 2016; Mosley y Jarpe, 2019; Wu, 2019).

Los postulados de la gobernanza presuponen que las relaciones entre el Estado y la sociedad se han ido modificando, propiciando reformas del sector público, ante la necesidad de descentralizar y democratizar las funciones del estado (Bevir, 2011; Porras, 2019; Quintero, 2017; Whittingham, 2010). Como resultado, se han modificado las formas de hacer política, pues las sociedades y sus problemas no son los mismos, ya que coexisten diversas redes interdependientes en cada arena de política y, se complementan con las jerarquías (Klijin y Koppenjan, 2016; Porras, 2019).

El objetivo central de las redes de gobernanza colaborativa es el tratamiento de problemas y, se caracterizan por la apertura a más actores para definir y cumplir objetivos comunes a largo plazo, basados en la confianza. El énfasis en su construcción resulta pertinente el caso de estudio, donde existe una amplia dispersión entre los actores, ante un gobierno local limitado.

La gobernanza de destinos turísticos

Parte de la literatura especializada ha considerado a la gobernanza del turismo como una alternativa para mejorar su práctica en los destinos, ya sea de manera sustentable (Bramwell y Lane, 2011; Pasape, Anderson, y Lindi, 2015; Veiga, Casajus-Murillo, y Fons, 2017) o incorporando activamente a nuevos actores (Keyim, 2018; Schroeder, 2015; Strzelecka, 2015; Wu, 2019).

En términos generales, Franzoni (2015) la describe como el proceso por el cual varias organizaciones se relacionan entre sí en un destino; es decir, refiere al desarrollo, integración, manejo de los servicios y actividades del sector, a partir de redes de actores. Esta colaboración pone el énfasis en la forma en que se gobierna el destino y sus implicaciones.

En esta tarea el sistema gubernamental juega un papel importante, al contribuir a la continuidad de un destino (Baggio, Scott, y Cooper, 2010). De ahí, que sea relevante cuestionar su funcionamiento e ir más allá de las políticas implementadas para ahondar en las fallas que detonan problemas en un espacio turístico. Uno de ellos podrían ser los actores, quienes influyen en la toma de decisiones, dificultando la acción del gobierno (Farsari, Butler, Szivas, 2011), no solo por sus recursos e intereses, sino también, por la propia dinámica del turismo.

Tradicionalmente se ha destacado el carácter económico de esta actividad (Joppe, 2018), lo cual alienta la formación de grupos de poder y tensiones entre sus integrantes al tratar de obtener mayores beneficios; una de sus estrategias es intervenir en la agenda política. Equilibrar lo económico con intereses sociales o ambientales complejiza la toma de decisiones (Macbeth, 2005), y ocasiona, por un lado, que no se atiendan varios de los problemas del destino y, por otro, la exclusión de actores.

Esa visión económica del turismo ha limitado su potencial como área de participación política, de ahí el escaso interés de la sociedad por intervenir en este rubro (Olaya-Escobedo, Cruz-Jiménez, y Porras-Sánchez, 2021), situación que dificulta modificar los procesos políticos y los paradigmas en las formas de gobernar un destino.

Caracterización de Pátzcuaro

Este municipio del estado de Michoacán está ubicado a 64 km de su capital, Morelia, a una altura de 2,140 msnm (SECTUR, 2009). Su población es de 93,265 habitantes (SEDESOL, 2017); el 11 por ciento de ellos corresponde a la etnia purépecha, uno de los grupos indígenas más numerosos de México (CDI, 2002; Rojo, 2015). Comparte con otros municipios la cuenca del lago de Pátzcuaro, de la cual le pertenecen cinco de ocho islas: Urandén (tres islas), Tecuena, y Janitzio (Secretaría de Marina, n.d.); esta última es la más importante turísticamente y la más poblada, en su mayoría por indígenas (SEDESOL, 2014).

Históricamente Pátzcuaro fue considerado un municipio de poder económico y político para la cultura Purépecha hasta la llegada de los españoles (Castilleja, 1997; INAFED, 2010; Williams, 2014). En él fue fundada la primera sede episcopal del estado, por lo cual fue clave en la conquista religiosa de la región. Por tal razón la cosmovisión purépecha y la evangelización católica se fusionaron sincréticamente, dando lugar al surgimiento de numerosas prácticas, fiestas, celebraciones y ritos religioso-paganos (Rojo, 2015).

En este mismo periodo se registró mayor desplazamiento de visitantes debido a peregrinaciones religiosas e intercambios comerciales en el tianguis semanal, alentados por la ubicación estratégica del municipio con otros destinos del estado (Martínez, 2017). De acuerdo con García (2015), tanto las formas de vida, como el paisaje natural del lago y sus islas, atrajeron la atención de viajeros desde el siglo XVIII y se constituyeron dos imaginarios: la vida en la ciudad, representada por la plaza del centro y el comercio alrededor de ella. Y, la vida en el lago, siendo Janitzio la principal referencia, gracias a su particular arte de pesca.

Hasta después de 1920 inició su auge turístico y promoción formal por las instancias gubernamentales (Bay, 1930; Hellier-Tinoco, 2010; Martínez, 2017). En 1990, el Centro Histórico de Pátzcuaro fue decretado “Zona de Monumentos” por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, debido a sus edificaciones con valor patrimonial. Para 2002, fue uno de los primeros municipios en ser declarado “Pueblo Mágico” por la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR, 2009).

La región Pátzcuaro forma parte de las principales campañas publicitarias de la Secretaría de Turismo de Michoacán; es la segunda zona más visitada del estado, con aproximadamente 2 millones de turistas anuales. En 2018 Pátzcuaro estuvo entre los seis municipios más apoyados con inversión pública federal y estatal (SECTUREM, 2019). Su promoción se orienta a dos temporadas: Semana Santa y Día de Muertos, evento declarado patrimonio de la humanidad por la UNESCO.

Aunque el turismo se considera la vocación económica del municipio, favorece otras áreas económicas, principalmente al comercio al por menor (incluida la venta de artesanías), que aporta 42% total de la economía; en contraste, los servicios de atención al visitante (hospedaje, alimentos y bebidas, esparcimiento) contribuyen con tan solo 11% (Ayuntamiento de Pátzcuaro, 2018).

Metodología

Los problemas en Pátzcuaro y de los procesos decisorios en torno al turismo fueron abordados mediante una perspectiva cualitativa basada en el marco explicativo de los *wicked problems* y la gobernanza, vinculándolos con el análisis documental del destino y con los testimonios de los actores clave entrevistados. La investigación se organizó en tres fases, divididas por dimensiones, cada una con sus respectivas categorías de análisis.

Fase 1: Comprensión contextual del problema

En esta fase se estableció el contexto de los problemas vinculados al turismo en Pátzcuaro; para ello, se retomó el enfoque metodológico de Alford y Head (2017), quienes proponen dos dimensiones de análisis para los problemas retorcidos: una relacionada con el problema en sí y la otra con los actores vinculados a él. A partir de ello, se identificaron mediante sus categorías causales, los factores que delinearán cada una de las dimensiones.

El problema en sí: en esta dimensión se vislumbraron los aspectos técnicos de la situación; el tema central fue conocer las percepciones de los actores sobre las problemáticas relacionadas al turismo. De tal forma, que se consideraron dos categorías: claridad del problema y claridad de la solución.

Actores clave e instituciones: en esta se identificó su disposición o no para permitir la solución del problema. Se argumentó que la complejidad relativa de los problemas, puede entenderse en parte, por factores clave en el entorno de las partes interesadas: conocimiento, intereses/valores y poder (Alford y Head, 2017). Esta última categoría, visualizó dos condiciones: interna y externa. La interna es el conjunto de capacidades (o los recursos de poder) de los actores, como dinero, su posición, autoridad legítima o experiencia. La condición externa es el contexto (o poder en terreno) donde operan los actores, lo que afecta el impacto de su poder-recursos y su capacidad para utilizarlos (Alford y Head, 2017).

Fase 2: Contexto político

En esta fase fueron identificadas tres dimensiones: la conducción gubernamental, los actores fuera de los procesos políticos y los procesos de toma de decisión. La finalidad fue conocer en mayor medida el entorno político de los actores y, los factores que determinan tanto sus posturas, como la orientación de las acciones en materia de turismo.

La conducción gubernamental. En esta dimensión se retomaron como categorías las percepciones de los distintos actores respecto a las características de la labor del gobierno local y a las políticas turísticas.

Los actores fuera de los procesos políticos. Se consideró como categoría las opiniones de los actores al margen de los procesos, ya que fue importante ahondar sobre las razones de su escasa participación, la posible existencia de conflictos y si estaban interesados en integrarse a los procesos decisorios.

Los procesos de toma de decisión, se enfocó en los procesos políticos en el turismo, mediante un acercamiento con la red que se integra alrededor de la toma de decisiones, donde se consideraron como categorías sus interacciones, intereses, poder y sus normas/ reglas. Bajo este contexto, las reglas del juego formal e informal se establecen mediante los preceptos históricos y el mecanismo de negociación. Según (Hufty, 2009, p. 91), las normas afectan el comportamiento de los agentes y pueden modificarse para generar acuerdos que legitimen acciones.

Fase 3: Esquemas de cooperación

Esta fase tomó como referencia los postulados de la gobernanza para poder trazar un punto de partida en el tratamiento de los problemas gubernamentales. Por tanto, una vez vislumbrado el contexto del municipio, sus problemáticas y la red alrededor de la toma de decisiones del turismo, se consideraron como referencia las características de una red de gobernanza colaborativa. De tal forma que fue contemplada la necesidad de flexibilizar las estructuras gubernamentales, a partir de la integración de actores clave y el establecimiento de relaciones a largo plazo, basados en la confianza (Klijn y Koppenjan, 2016).

Sistematización de la información

La principal herramienta utilizada fue la entrevista semi-estructurada, que integró las dimensiones y categorías indicadas en el apartado anterior. La primera aproximación se realizó con actores del ámbito público y se aplicó la técnica de bola de nieve, para acercarse a grupos o personas de difícil acceso, ante la ausencia de medios institucionales (Alloatti, 2018). Inicialmente se identificaron 24 actores clave (Tabla 1) del rubro público, privado y social, de los cuales se obtuvo acceso a 12. La información se completó con datos de periódicos e informes municipales de gobierno.

Tabla 1. Lista de actores clave identificados

Actores			
<i>Cargo</i>	<i>Abreviatura</i>	<i>Sector</i>	<i>Informante clave</i>
Secretaría de Turismo Municipal	ST	Público	X
Directora de Educación	EDU	Público	X
Director de Desarrollo Económico	DEE	Público	X
Director de Ecología y Medio Ambiente	DECO	Público	X
Directora de Artesanías	DA	Público	X
Director de Asuntos Indígenas	DAI	Público	X
Director de Áreas Públicas	DAP	Público	X
Jefe de Tenencia Janitzio	JET	Público	X
Suplente de Jefe de Tenencia	SJET	Público	X
Dirigente de “Comerciantes Unidos de Pátzcuaro 3 de diciembre”	DM	Social	X
Dirigente de Comerciantes Plaza Chica	JMER	Social	X
Encargada de la Cooperativa del Muelle	CM	Privado	X
Director de Reglamentos	DRE	Público	
Directora de Cultura	DC	Público	
Director de Mercados y Vía Pública	DMER	Público	
Planeación, Programación y Evaluación	DPLA	Público	
Seguridad Pública Municipal	SPU	Público	
Protección Civil	PC	Público	
Presidente Municipal	PREM	Público	
Consejo para el Arte y Cultura P’urhepecha A.C	PROARTE	Social	
Asociación de Hoteles, Moteles y Tráiler Park de Pátzcuaro A.C.	HOTERPA RC	Privado	
Asociación de Hoteleros de la Región Pátzcuaro A.C.	AHRP	Privado	
Cámara de Comercio y Servicios Turísticos	COMER	Privado	
Concesionarios de combis y taxis del Transporte público	TP	Privado	

Fuente: Elaboración propia con base en investigación de campo.

Una vez recabada la información sobre el contexto del municipio, se sistematizó e interpretó según las categorías. Posteriormente, para mostrar la complejidad de los problemas del destino y su entorno político, fue utilizado el software de análisis de redes UCINET.

En la fase 1 se elaboró una matriz simétrica de los problemas identificados en Pátzcuaro y la relación entre ellos, mediante la siguiente asignación en el software: **0= no genera efectos en; 1= genera efectos en.**

En la segunda fase fue analizada la relación entre los actores clave en tres niveles según la siguiente valoración: **0= no hubo relación, 1= relación moderada, 2= relación cercana.** Además, se les asignaron atributos de acuerdo a su sector de pertenencia e intereses principales.

Finalmente, se presentan los resultados en concordancia con las tres fases de análisis propuestas.

Resultados

Fase 1: estructura del problema

En Pátzcuaro hubo ciertas situaciones respecto a la claridad de los actores sobre el problema. Por un lado, limitantes para el acceso a la información con los actores clave; primero, por la desconfianza de los funcionarios públicos hacia temas políticos (consideran que no deben hablar mal del municipio); segundo, por su desconocimiento sobre temas turísticos, en particular quienes consideran que su área no se relaciona directamente con estos; tercero, proporcionaron información parcial o evadieron preguntas; cuarto, hubo información totalmente restringida, particularmente sobre los procesos decisorios, grupos de poder e intereses. En suma, fue limitado el acceso a los integrantes de dichos círculos, como representantes del gremio hotelero, de transporte, el presidente municipal y sus allegados, por lo que sólo se obtuvo información directa de la mitad de los 24 actores identificados en la investigación documental.

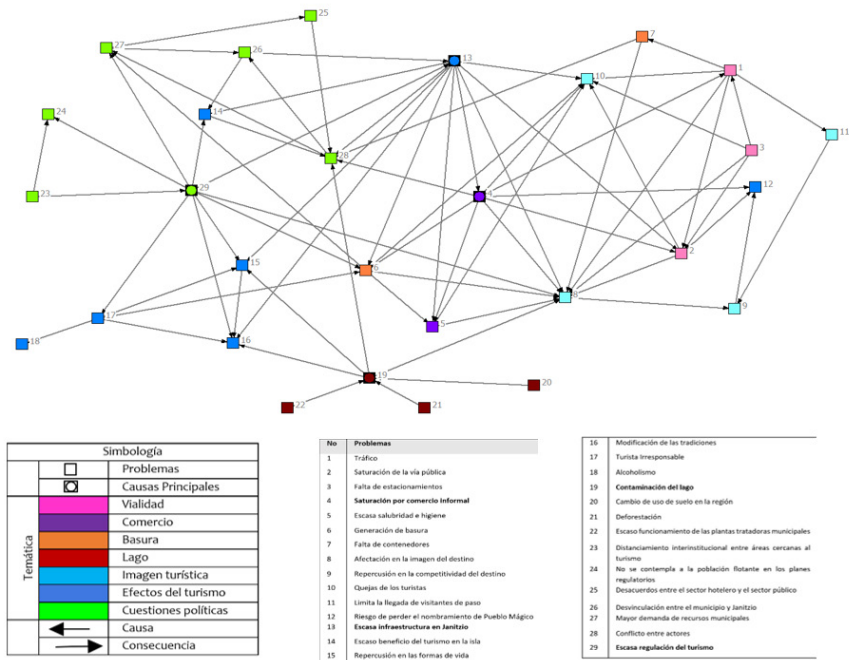
Por otro lado, fue un tanto difusa la información que los actores proporcionaron sobre los problemas vinculados al turismo. Si bien individualmente tenían certeza sobre ciertos problemas, no coincidían de manera conjunta. Por ello, aunque su visión era limitada, fue posible apreciar que sus perspectivas en conjunto, ampliaron el panorama sobre los problemas alrededor del turismo, lo cual fue más útil que en lo individual. Sin embargo, más que develar los problemas más urgentes a tratar, evidencia el distanciamiento entre actores, sus ideas, intereses y percepciones de la actividad.

Por tal motivo, no fue posible identificar un patrón que relacione al sector o área de pertenencia del actor, con ciertas problemáticas. Incluso entre las diferentes direcciones del Ayuntamiento, sus concepciones sobre los problemas difirieron en dimensiones y perspectivas. De los 12 entrevistados claves, no más de cinco se inclinaron por determinado problema, pero al considerar su nivel de gravedad, no más de tres coincidieron.

Además, en lo que corresponde a las características técnicas de las problemáticas, se pudo apreciar que los actores no distinguieron cuáles son las centrales, enfocándose en sus causas o consecuencias, lo que también limitó las alternativas de solución. Ejemplo de ello es que, identificaron como un problema principal la invasión a las tradiciones, cuando en realidad respondía a la escasa regulación de la actividad.

Por tanto, para profundizar sobre los aspectos técnicos del problema y aproximarse a su complejidad, a partir del acercamiento contextual, de campo y aproximación con los actores, fueron seleccionados los factores más relevantes alrededor de los problemas vinculados al turismo. Por consiguiente, se identificó que invariablemente estos se vinculan con temas de corte social, ambiental y político, por forman parte de un conjunto entrelazado de causas y consecuencias (Ilustración 1).

Ilustración 1. Problemas vinculados al turismo en Pátzcuaro



Fuente: Elaboración propia a partir del software UCINET

La ilustración permite mostrar que, en determinada situación, un problema puede representar un elemento causal y, al mismo tiempo ser una consecuencia en otra área. Dicha interconexión impidió vislumbrar en el caso analizado un posible origen, pues en ciertos casos su comportamiento respondía a un círculo vicioso, donde una causa podía llevar a otra y terminar en el punto de inicio; o bien se perdía entre los múltiples aspectos de un escenario más complejo, como sucedió con la situación del lago.

Como alternativa para lidiar con dicho escenario, se reconoció que el tratamiento de los problemas implicaba eliminar la mayor cantidad de vínculos causales, de tal manera que, fueron definidos como problemas centrales aquellos asociados a mayores consecuencias: falta de infraestructura en Janitzio, saturación por comercio informal, y escasa regulación del turismo.

Las narrativas de los problemas centrales

Falta de infraestructura en Janitzio

Los efectos de este problema son más visibles durante la festividad del Día de muertos y se manifiestan en saturación de espacios, filas de espera para llegar o salir tanto de la isla como del panteón; servicios sanitarios en mal estado y, generación de basura, entre otros que repercuten en la esencia de la tradición, provocando que la experiencia sea insatisfactoria para habitantes y turistas.

Tal panorama genera un dilema entre los pobladores, quienes por una parte añoran llevar a cabo sus festividades sin la presencia de visitantes, pero reconocen el peso económico del turismo, pues aproximadamente 70% de ellos se mantienen en forma directa de él y los principales gastos de la isla (basura, planta tratadora de agua), son pagados con el cobro de la entrada a su monumento. Por esta razón, los habitantes “lidian” con el comportamiento de los turistas y no limitan su llegada.

Ante este contexto, el jefe de tenencia de Janitzio (JET) y su suplente (SJET) resultan actores clave en la búsqueda de soluciones, no solo porque conocen de cerca las necesidades de Janitzio, sino que, su sentido de identidad contribuye a que, pese a cumplir una función pública, su principal interés sea defender los aspectos socioculturales de la comunidad que representan.

Al inicio de su cargo, JET propuso denominar ciertas calles de Janitzio como culturales; exaltar a los Tatakis¹ como símbolo de la cultura purépecha, el proyecto de un tren para turistas alrededor de la isla; modernización de las plantas de agua, ampliación del muro de contención en el panteón y andador para que los turistas no pisen las tumbas, capacitación del gobierno municipal para mejorar la prestación de servicios y la coordinación en los eventos turísticos.

No obstante, su plan fue rechazado por el Presidente municipal (PREM), quien se deslindó de canalizar cualquier tipo de recurso a Janitzio, bajo el argumento de que tiene recursos propios para mantenerse; de ahí que el ingreso proveniente del turismo en la isla se destinó a solventar las necesidades básicas de la tenencia, pero no a infraestructura para mejorar los servicios turísticos.

1 Figura de respeto y admiración en la cultura purépecha. Refiere a hombres que, a lo largo de su vida, ha hecho aportes importantes para ayudar a su comunidad.

El distanciamiento entre el municipio y la tenencia no solo es una cuestión política, sino que forma parte de una dinámica social. Debido a que los habitantes de la isla tienen historia, cultura y formas de vida muy particulares, sus representantes se refieren a Pátzcuaro como si no perteneciera al municipio, ni a su población “occidentalizada”; es decir, se perciben distintos al resto. El ayuntamiento comparte dicha percepción, por lo cual no consideró relevantes las constantes quejas que externó Janitzio por invasión a la cultura. Según la Secretaría de Turismo, esta problemática se atendió con una aplicación que le sugiere al turista no beber en los cementerios, no gritar, respetar el espacio de los dolientes y pedir permiso para tomar fotos.

De acuerdo con el Jefe de tenencia y su suplente, los problemas de la tenencia podrían atenuarse si el gobierno y los prestadores de servicios reconocieran la importancia de la isla para el turismo y le brindaran su apoyo. No obstante, dichos actores, como representantes de una comunidad indígena del municipio, atribuyeron a su condición étnica la discriminación de la que son objeto por parte del presidente municipal y de los hoteleros. En su opinión, pese a que Janitzio recibe los impactos negativos del turismo, los gobiernos y los hoteles de cinco estrellas son los mayores beneficiados, pero en vez de apoyar a la isla, se apropian de sus danzas y gastronomía.

Esta situación, podría representar una agravante mayor si no se resuelve, pues ha llevado a los representantes de Janitzio a considerar el cierre de los accesos a la isla en pleno Día de los Muertos e incluso, su separación del municipio. Por tal razón, pretenden reforzar la identidad de la isla durante los siguientes años; pero, perciben que el gobierno los ha comenzado a limitar en mayor medida, porque “saben que traemos ideas distintas, por eso nos ven como un problema” (SJET, 2019).

Saturación por comercio informal

Enlazado al tema de la movilidad de la ciudad, destaca la concentración de comerciantes informales en una calle completa situada a un costado de la Plaza chica en pleno centro de la ciudad; durante la temporada alta también se asientan en los portales principales y en múltiples espacios. A ello se suman puestos temporales en las plazas, el muelle y andadores de Janitzio, lo que contribuye al desorden y saturación de espacios.

Si bien para la Cooperativa del muelle (CM) el comercio informal le ha generado inconvenientes, no lo considera un asunto grave porque están acostumbrados a su presencia; en contraparte, para los sectores hotelero y público es uno de los problemas centrales del turismo, específicamente el denominado Mercado Municipal, pues al carecer de instalaciones propias, se ha asentado permanente en la calle.

Para el sector público, regular el comercio informal es un tema prioritario, porque al verse afectada su imagen urbana, podrían perder el nombramiento de Pueblo Mágico. Los diversos actores coincidieron en que la solución es construir un mercado municipal; aunque el ayuntamiento presentó un proyecto en 2017, no prosperó porque no pudo establecer acuerdos con los comerciantes.

Las versiones al respecto difirieron; por un lado, la Secretaría de Turismo (ST) sostuvo que los comerciantes no accedieron a ser reubicados, aun cuando no tendrían que realizar aportaciones económicas, pues argumentaron que las obras les impedirían dejar de trabajar tres meses. Según la ST, tal justificación no era creíble, pues no todos tienen una situación apremiante.

Por otro lado, los dirigentes de los mercados aseguraron que el proyecto era un engaño del presidente, sólo para justificar que tenía propuestas (JMER). “En realidad era una concesión a pagar en 25 años, lo que llevó a preguntarnos ¿Cuánto aportará el Ayuntamiento?, después supimos que había 300 millones de pesos para ese proyecto.

Por la contribución del comercio informal a la economía del municipio, el gobierno reconoció que no podía ofrecerles otras alternativas de empleo para prohibir su actividad en la calle. Asimismo, la ST reconoció la dificultad de normarlos, por la existencia de diversos líderes y asociaciones, algunos de los cuales controlan monopolios, impidiendo consolidar acuerdos.

Ante el tema, los comerciantes han mantenido una postura pasiva, pues no consideraron urgente la construcción del mercado; para ellos, el transporte público es el principal obstructor de la vialidad y no los vendedores ambulantes. Además, los dirigentes argumentaron que el Ayuntamiento también ha contribuido al desorden, porque en temporadas altas algunos funcionarios utilizan los espacios arbitrariamente y lucran con ellos.

Sobre el particular no se ha podido establecer el diálogo entre ambas partes, porque para las asociaciones de mercados existe una diferencia condicionada por la clase social que, hace que “los ricos” (hoteleros y alcalde), los desprecien, lo cual ha limitado que sus posturas sean tomadas en cuenta por el Ayuntamiento. Además, no se atreven a reclamar su participación, primero porque el ayuntamiento podría exigirles más obligaciones y temen que eso afecte a las personas menos favorecidas de su gremio; segundo, porque han sido amenazados. “Hasta nos han querido matar; hubo un movimiento donde me desaparecieron como cinco o seis días. Si no es por las personas que me respaldan, no regreso; así ¿cómo te atreves a hablar?”

Dichas situaciones también han contribuido a que los comerciantes no reconozcan parte de sus responsabilidades y consideren injusta cualquier inconformidad o sugerencia del gobierno local y los hoteleros. Esto imposibilita el establecimiento de acuerdos para regular cualquier aspecto relacionado a su área, como las medidas de higiene en los alimentos.

Regulación del turismo

La escasa regulación de la actividad, limita obtener y distribuir mayores beneficios, además genera problemas directos en otros sectores. El Ayuntamiento ha ignorado factores importantes en la planeación del destino, como definir los segmentos de mercado, considerar la capacidad de carga o restringir los comportamientos negativos de los turistas, lo que ha provocado entre otras las siguientes afectaciones:

Congestionamiento vial que se acentúa en las temporadas altas, lo cual puede inhibir el arribo de visitantes de paso, quienes, para evitar el caos vial en el centro, prefieren ir a municipios vecinos. Según el Director de Desarrollo Económico (DEE), la solución al problema enfrenta limitantes políticas, porque existen diversos beneficiados y empresarios detrás de las desmesuradas concesiones del transporte público.

La regulación del alcohol presenta una situación similar. Dado que no se han tomado medidas para su compra y venta, el Día de los Muertos, Pátzcuaro se convierte en una “cantina” debido al alto consumo. Además de desvirtuar la tradición, las familias (visitantes y pobladores) se sienten inseguros para salir.

Otra consecuencia es la proliferación de basura, que se incrementa entre 30 y 40% por la población flotante. El municipio carece tanto de contenedores como de equipamiento para el personal de limpieza, lo cual ha ocasionado quejas en el muelle general, pero también en Janitzio. “Los lancheros traen cargando basura de las lanchas y la vienen a tirar aquí (en la isla) porque tampoco tienen depósitos; pero somos nosotros quienes pagamos 7,000 pesos semanalmente por el servicio”.

Una de las medidas implementadas por el Ayuntamiento fue contratar a una empresa privada foránea que apoyara a la Dirección de Áreas Públicas. No obstante, generó protestas de regidores y ciudadanos, porque el alcalde actuó por cuenta propia, sin previa notificación, licitación y aprobación del cabildo. Además, esa acción provocó el despido del personal de limpieza municipal, lo cual tampoco fue un acuerdo de cabildo (Ayala, 2020).

Otra medida orientada únicamente a empresas y habitantes, fue la prohibición de plásticos y desechables, pero no existen programas para concientizar a los turistas, quienes no han tomado en cuenta la medida; traen productos de fuera y dejan los desechos en el destino; por tanto, el impacto no fue el esperado.

Sobre este punto, en Janitzio están más cómodos con el tipo de visitante que valora su cultura; para JET y SJET distintos problemas se solucionarían si se aplicaran ciertas restricciones para el acceso a la isla, como aumentar el costo de las lanchas o implementar reservaciones.

Se reafirma que estas consecuencias derivadas de la escasa regulación del turismo, tienen su origen en las normas, acciones y decisiones emprendidas por el ayuntamiento al diseñar e implementar sus políticas turísticas. De ahí, que el tratamiento de estos problemas se vincula con las capacidades, estructuras, intereses y funcionamiento del gobierno local.

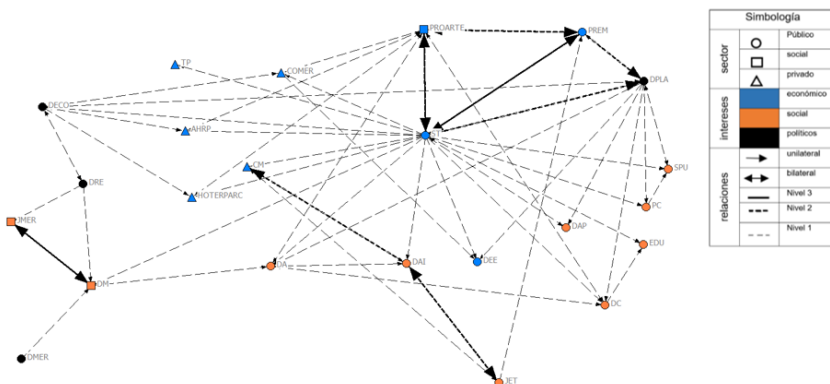
Fase 2: contexto político

En el gobierno municipal no existe un proceso para tomar decisiones, pues se rigen bajo los designios del presidente municipal (PREM), quien debería apearse al plan de desarrollo, pero no hay certeza de ello. Su estatus como autoridad legítima, le permitió el derecho de veto sobre cualquier decisión en la materia y encabezar la posición más importante en los asuntos turísticos. De ahí, le siguió su círculo más cercano con el que compartió y discutió la información (Ilustración 4).

Los actores cercanos al alcalde mantienen una condición interna alta (recursos de poder), pero la externa es limitada (capacidad en terreno), porque está sujeta a las decisiones del PREM. Los principales colaboradores no gubernamentales son empresarios del centro y familias adineradas, quienes realizaron aportaciones monetarias para implementar eventos como el Cantoya Fest, con sede en el centro de la ciudad. Ellos intervinieron de manera individual o por medio del Consejo para el Arte y Cultura P'urhepecha A.C (ProArte) para atender sus intereses personales, independientemente de pertenecer a alguna asociación de hoteleros.

Por esta razón, aunque el objetivo principal de dicha asociación civil es promover la cultura de Pátzcuaro, atiende los mismos intereses de sus miembros y donadores, quienes perciben en el turismo una oportunidad para incrementar sus ingresos. De esta manera, sus esfuerzos de promoción solo favorecieron a la zona centro y no a las comunidades que representan culturalmente a la localidad.

Ilustración 2. Red de actores vinculados al turismo en Pátzcuaro



Fuente: Elaboración propia a partir del software UCINET

Esto se evidencia con el proyecto del Cantoya Fest, presentado por ProArte y aprobado por el alcalde, primero porque coincidió con la política del gobierno local, centrada en combatir la estacionalidad del destino, aumentar la derrama y afluencia turística. Segundo, a diferencia de otras propuestas, implicaba la menor inversión por parte del ayuntamiento, pues el evento sería respaldado por la asociación civil. Otra razón estuvo vinculada con los intereses económicos del edil que, si bien es representante del sector público, también posee un hotel y negocios en el centro de la ciudad, al igual que sus más allegados.

A nivel administrativo, el PREM comunicó sus decisiones mediante la Secretaría de Turismo (ST) y la Dirección de Planeación, que ejecutaron sus proyectos apoyados por el resto de direcciones. Además, la ST actuó como intermediaria entre el presidente y las propuestas, solicitudes o quejas de los prestadores de servicios. Estos últimos, ubicados en un nivel menor de participación respecto a dicha dependencia, estuvieron representados por la Asociación de Hoteles, Moteles y Tráiler Park de Pátzcuaro (HOTERPARC), la Asociación de Hoteleros Región Pátzcuaro (AHRP) y la Cámara de comercio y servicios turísticos (COMER).

Sus miembros poseen características muy diversas, según el tipo de servicios, tamaño, categoría y ubicación, por lo que una decisión gubernamental los afecta o beneficia de distinta misma manera. Por consiguiente, existe una diversidad de posturas que les han impedido en calidad de asociación, establecer acuerdos con la ST, lo cual ha contribuido a que las empresas obtengan mejores resultados si se movilizan individualmente. En consecuencia, al no existir la participación deseada en los procesos (pues solamente son informados de la ejecución de los planes), se han manifestado inconformidades, principalmente de la COMER, por las decisiones del ayuntamiento.

Para las temporadas altas, el alcalde convocó a reuniones del proceso interno denominado Operativo Municipal, donde participaron las áreas de Turismo, Cultura (DC), Artesanías (DA), Aseo público, Obras públicas, Seguridad, Alumbrado público y Protección civil. No obstante, algunas dependencias (DA, DC) no estuvieron totalmente de acuerdo en esta forma de trabajo, ya que solo ejecutaron los proyectos y no generaron propuestas relevantes, aun cuando están directamente vinculadas con la actividad.

En una posición más alejada de la red se ubicaron las Direcciones de Educación, Economía y Asuntos Indígenas, quienes fueron convocadas por la ST en ocasiones especiales para firmar acuerdos o solicitar apoyos específicos, sin información adicional sobre los proyectos turísticos. De la misma forma, la cooperativa del Muelle fue requerida cuando se impartieron cursos de capacitación y los concesionarios del transporte solo cuando fueron modificadas las rutas a causa de eventos especiales.

En último lugar se situaron los actores sin conocimiento sobre las acciones turísticas; por un lado, las Direcciones de Reglamentos, Mercados y Ecología, con el único interés de cumplir con la política municipal; por el otro, los representantes de los mercados y la tenencia de Janitzio, con intereses sociales, ambientales y económicos, priorizados en ese orden.

Según el testimonio de actores clave en Pátzcuaro, los procesos decisivos se concentran en un grupo exclusivo que privilegia intereses comunes de corte privado. Aunque fuera de esta red central existen relaciones fuertes entre otros actores, no son suficientes para generar un colectivo con recursos necesarios para cuestionar, exigir o defender intereses distintos a los económicos.

La política turística a partir de los actores fuera de los procesos

Esta política municipal se puede considerar exitosa porque cumplió su propósito principal, ya que la afluencia turística aumentó de 17 por ciento en 2015, a 70 por ciento para 2019, con ingresos superiores a los pronosticados. Para lograr tal propósito, le fueron asignados a la Secretaría de Turismo recursos humanos y presupuestales superiores a otras áreas, entre ellas la educativa. Con ello, el ayuntamiento se concentró en difundir y crear nuevos eventos durante las temporadas bajas, lo que redujo la estacionalidad turística.

Para algunos actores (SJET, DM, JMER, DEE), la prioridad al turismo no es nueva, porque cada administración municipal apuesta por esta actividad ya que es un detonante económico. En su opinión, marcaría una diferencia política si se atendieran las diversas incongruencias en la asignación de recursos y procesos de toma de decisión. De acuerdo con el suplente del jefe de tenencia, en las reuniones de cabildo donde se decide el presupuesto, deberían estar presentes los 30 jefes de tenencia para definir las áreas que realmente necesitan apoyo, lo cual impediría que los recursos asignados al turismo estuvieran tan centralizados.

“Mientras continuamente renuevan los pisos del centro, en las orillas de Pátzcuaro existe gente viviendo en casas de cartón y nailon, sin acceso al agua potable; las autoridades dicen que así debe ser porque es un pueblo mágico... realmente es el centro mágico del alcalde y de las familias adineradas; los Calderón, los Leal, tienen hoteles en esa zona”.

Bajo este panorama, DAI, DM, JMER, JET, SJET, DEE, cuestionan la efectividad del gobierno local; argumentaron que solo ha generado soluciones parciales, sin intención real de mejorar el municipio. El principal referente a estas afirmaciones son los continuos vaivenes en los proyectos para la recuperación del lago. “Me di cuenta, ahora de viejo, que a las administraciones solo les interesa promover programas de limpieza del lago para sacar dinero; les mandan 100 millones e invierten 10 [...]; así actúan todos los gobiernos, usan de pretexto el lago en cada campaña electoral, por eso no les conviene su recuperación”.

Pese a ello, los actores fuera de los procesos consideraron necesaria su participación y están dispuestos a cooperar mientras sean tomados en cuenta bajo condiciones de respeto, compromiso y aceptación por parte del gobierno municipal. Coincidieron en que, pese a no existir normas formales que prohíban su participación, más bien son las normas informales las que impiden su intervención en asuntos turísticos, por no estar directamente relacionados con la actividad, “como si el turismo le perteneciera solo a ciertas personas o grupos”. Por este motivo, no se sienten seguros para exigir una participación activa; además tienen la percepción de que el gobierno no tomará en cuenta sus propuestas.

Discusión

Es posible vislumbrar en los diferentes escenarios problemáticos de Pátzcuaro, las debilidades en la conducción municipal, pues en cierta medida, su acción o inacción ha contribuido a ello. En tal sentido se identificaron, las siguientes fallas en las estructuras gubernamentales:

Visión limitada sobre los problemas del turismo. La perspectiva parcial del gobierno está sujeta a la concepción de la actividad. Para todos los actores, las afectaciones de distinta índole pasan a segundo plano cuando las comparan con sus beneficios económicos. Esta visión influye en el imaginario gubernamental, ocasionando escasa percepción sobre las repercusiones del turismo, pues predomina la idea de que genera mayores beneficios que perjuicios. Tal idea se reafirma con el aumento de visitantes e ingresos, que le sirven a la autoridad como indicador de que el destino no ha perdido su atractivo pese a sus problemas. Por consiguiente, considera innecesario realizar una inversión significativa en un programa específico de regulación o mejorar las políticas turísticas

Desvinculación entre las dependencias más cercanas al turismo. En el ayuntamiento no existen normas o leyes jurídicas que promuevan el trabajo conjunto; como resultado, se afianza una estructura jerárquica donde la Secretaría de Turismo solo transmite la visión del presidente, sin retroalimentación de las áreas vinculadas a los problemas principales. Se infiere que por el hecho de que los representantes de cada departamento fueron elegidos por el alcalde, no externalan de forma abierta sus ideas o inconformidades.

Modelo tradicional de relación con actores no gubernamentales. El gobierno local no considera necesario promover el diálogo con otros actores, porque espera una cooperación unánime; por ello, atribuye que ciertas limitaciones en sus acciones se deben a que los actores clave no han apoyado, bajo sus condiciones, las distintas causas. Por este motivo, además de no admitir su responsabilidad en los fracasos para establecer acuerdos, restringe la entrada, deliberación e intercambio de diversas ideas, propuestas e intereses.

Problemas de legitimidad, transparencia y rendición de cuentas. El compromiso del gobierno con el desarrollo de la localidad ha sido cuestionado socialmente, por favorecer los intereses privados del exclusivo círculo de participantes en asuntos turísticos. Por esta razón, predomina la idea de que el gobierno ha utilizado elementos identitarios para lucrar en favor de particulares y que, para no ser evidenciado por la población, ha ocultado información sobre los procesos, recursos e intenciones reales de sus distintos proyectos, además de establecer mecanismos para desvanecer los reclamos sociales. La desconfianza ha traído consigo la desacreditación del gobierno local y de sus acciones o avances en la materia.

Impera el individualismo en las formas de trabajo. Los encargados de cada departamento adoptan una postura individualista respecto a sus proyectos; consideran que, si comparten sus ideas, podrían limitar el desempeño de sus áreas. Dicha perspectiva también prevalece entre el resto de actores, lo que, en ambos casos, limita la cooperación, por lo cual existe una percepción generalizada de que nadie comparte sus mismos valores o intereses; ello les impide contactarse o aliarse con otros actores y consolidar proyectos u obtener mejores resultados

Sobre este panorama, es prudente señalar que los problemas gubernamentales están estrechamente vinculados con las dinámicas sociales y culturales del destino, que por un lado han moldeado los modos de actuación del gobierno local y por otro, han delimitado las capacidades de los actores excluidos para intervenir en la solución de problemas o al menos, flexibilizar los procesos decisorios.

Conclusiones

Acercarse a la complejidad de las diversas problemáticas de un destino, requiere profundizar en los vínculos entre el turismo con otras áreas, actores y situaciones que, si bien están indirectamente relacionadas con él, pueden constituir un aspecto clave para el tratamiento de los problemas del sector turístico.

El planteamiento principal de esta investigación se confirma al mostrar que, parte de los problemas de Pátzcuaro siguen latentes debido a la conducción de su agenda política. Por esta razón, su tratabilidad implicaría enfatizar en dos aspectos: el distanciamiento ideológico de los actores clave y el funcionamiento gubernamental, ambos definidos por su contexto histórico-social. De tal forma que, es necesario un cambio en la dinámica turística que ha seguido una misma línea desde que se institucionalizó la actividad, a partir de la cual se han moldeado las posturas de los actores respecto a ella.

Para reducir dicho distanciamiento, se requiere un trabajo continuo a largo plazo y con fases bien definidas que permitan establecer esquemas de cooperación de manera gradual. Se vislumbra mayor posibilidad si dichos esquemas inician desde los actores fuera de los procesos, por ser quienes han externado en mayor medida la necesidad de un cambio en las dinámicas políticas y en ciertos puntos, coinciden sus intereses. Para ello, primero es preciso fortalecer los lazos de cooperación entre actores de sectores afines, como los hoteleros o los grupos indígenas que, posteriormente permitan integrar a otros y así, constituir otra red capaz de generar algún tipo de presión sobre la red que domina los procesos.

En lo que respecta a la estructura gubernamental, la cooperación debe partir de las leyes o normas que dictan a los administradores públicos cómo seguir los procesos de política turística. En este sentido, el Reglamento Municipal de Turismo debe contemplar una perspectiva de gobernanza que flexibilice las formas de trabajo entre dependencias y sectores no públicos, ya que actualmente sólo permite la comunicación en un solo sentido. Además, es necesario considerar procesos deliberativos donde intervengan no solo prestadores de servicios, que son los únicos a los que el reglamento les da atribuciones para participar de esta actividad; también se requiere la participación de otros actores prioritarios para el desarrollo del turismo.

Por último, los *wicked problems* y la gobernanza permitieron expandir el panorama sobre los problemas del turismo en Pátzcuaro, a la vez de entrever los obstáculos para su solución, las disconformidades sociales, las deficiencias y fortalezas de la actividad, pero sobre todo, evidenciar los desafíos que implica establecer redes de gobernanza colaborativa, ante las actuales limitantes en materia política, tanto en la conducción de los gobiernos locales, como en temas de turismo y su respectiva política.

Referencias

- Alford, J., & Head, B. W. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy and Society*, 36(3), 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Alloatti, M. (2018). Una discusión sobre la técnica de bola de nieve a partir de la experiencia de investigación en migraciones internacionales. VI Encuentro Latinoamericano de Metodología de Las Ciencias Sociales 7-9 de Noviembre. Retrieved from <http://elmecs.fahce.unlp.edu.ar/iv-elmecs/AlloattiPONmesa13.pdf>
- Asaduzzaman, M., & Virtanen, P. (2016). Governance Theories and Models. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–13). https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2612-1
- Atmodjo, E., Lamers, M., & Mol, A. (2017). Financing marine conservation tourism: Governing entrance fees in Raja Ampat, Indonesia. *Marine Policy*, 78(January), 181–188. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.01.023>
- Ayala, A. (2020, April 17). Presidente de Pátzcuaro remueve recolectores de basura locales y coloca a trabajadores morelianos. *La Voz de Michoacán*. Retrieved from <https://www.lavozdemichoacan.com.mx/michoacan/presidente-de-patzcuaro-remueve-recolectores-de-basura-locales-y-coloca-a-trabajadores-morelianos/>

- Ayuntamiento de Pátzcuaro. (2018). Plan de Desarrollo Municipal 2018-2021. Gobierno Municipal de Pátzcuaro, pp. 1–137. Retrieved from <https://patzcuaro.gob.mx/wp-content/uploads/2020/04/PDM-PTZ-18-21-digital.pdf>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51–60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Bay, J. (1930). Los rincones históricos de la ciudad de Pátzcuaro: Guía del turista. México: La Pluma de Oro.
- Bevir, M. (2011). The SAGE Handbook of Governance. In *The SAGE Handbook of Governance*. <https://doi.org/10.4135/9781446200964>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Castilleja, A. (1997). El bosque, el campo y la laguna. Un estudio de aprovechamiento de recursos naturales en un municipio de la cuenca del lago de Pátzcuaro. El Colegio de Michoacán.
- CDI. (2002). Cuadro 1. Población total, población indígena y sus características. Retrieved from http://www.cdi.gob.mx/indicadores/em_cuadro01_ver.pdf
- Ciang, N. Æ., & Sorocovschi, V. (2017). THE IMPACT OF TOURISM ACTIVITIES . A POINT OF VIEW. 25–40.
- Crowley, K., & Head, B. W. (2017). The enduring challenge of ‘wicked problems’: revisiting Rittel and Webber. *Policy Sciences*, 50(4), 539–547. <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9302-4>
- Daviter, F. (2017). Coping, taming or solving: alternative approaches to the governance of wicked problems. *Policy Studies*, 38(6), 571–588. <https://doi.org/10.1080/01442872.2017.1384543>

- De la Rosa, B., Cruz, G., & Porras, F. (2016). Redes de política, élites y gobernanza. Marco teórico para el estudio de un caso turístico. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(3), 595–610. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.039>
- De Sousa, T., & Da Silva, R. (2018). Governance of Tourism in Campo das Vertentes, MG, Brazil: a path to regional development? Rbtur, 12(2), 83–111. Retrieved from <http://0-eds.a.ebscohost.com.catalog.uoc.edu/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d5e9ad07-02d3-47ff-abc1-e0bcb3423100%40sdc-v-sessmgr01>
- Farsari, I., Butler, R. W., & Szivas, E. (2011). Complexity in tourism policies. A Cognitive Mapping Approach. Annals of Tourism Research, 38(3), 1110–1134. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.03.007>
- Fodness, D. (2017). The problematic nature of sustainable tourism: some implications for planners and managers. Current Issues in Tourism, 20(16), 1671–1683. <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1209162>
- Franzoni, S. (2015). Destination Governance for Sustainable Tourism. Journal of Tourism and Hospitality Management, 312(11), 215–223. <https://doi.org/10.17265/2328-2169/2015.12.001>
- García, E. (2015). El turismo en Pátzcuaro (México). Percepciones del visitante extranjero entre 1880 - 1920. 13(2013), 477–489.
- Gómez, D., Muñoz, A. I., & Lafuente, C. (2016). La rendición de cuentas como elemento clave en la gobernanza de los destinos turísticos. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 14(3), 659–673. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2016.14.043>
- Head, B. W. (2019). Forty years of wicked problems literature: forging closer links to policy studies. Policy and Society, 38(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488797>

- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Head, B. W., & Xiang, W. (2016). Why is an APT approach to wicked problems important? *Landscape and Urban Planning*, 154(April), 4–7. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.03.018>
- Hellier-Tinoco, R. (2010). Corpo-reality, voyeurs and the responsibility of seeing: Night of the dead on the island of Janitzio, Mexico. *Performance Research*, 15(1), 23–31. <https://doi.org/10.1080/13528165.2010.485759>
- Hoornbeek, J. A., & Peters, B. G. (2017). Understanding policy problems: A refinement of past work. *Policy and Society*, 36(3), 365–384. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361631>
- Hufty, M. (2009). Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El Marco Analítico de la Gobernanza. In H. Mazurek (Ed.), *Gobernabilidad y gobernanza en los territorios de América Latina*, Tomo 25. (pp. 77-100.). Institut français d'études andines.
- INAFED. (2010). Pátzcuaro. Retrieved July 20, 2020, from Enciclopedia de los municipios y Delegaciones de México. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal website: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM16michoacan/municipios/16066a.html>
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2016). Collaborative rationality as a strategy for working with wicked problems. *Landscape and Urban Planning*, 154, 8–10. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2016.03.016>
- Joppe, M. (2018). Tourism policy and governance: Quo vadis? *Tourism Management Perspectives*, 25(October 2017), 201–204. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.011>

- Keyim, P. (2018). Tourism Collaborative Governance and Rural Community Development in Finland: The Case of Vuonislahti. *Journal of Travel Research*, 57(4), 483–494. <https://doi.org/10.1177/0047287517701858>
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London: Routledge.
- Kooiman, J. (2010). Governance and governability. In S. . Osborne (Ed.), *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 72–86). Londres: Routledge.
- Ma, J. (EMILY), & Law, R. (2009). Components of Tourism Research: Evidence from *Annals of Tourism Research*. *Anatolia*, 20(1), 62–74. <https://doi.org/10.1080/13032917.2009.10518895>
- Macbeth, J. (2005). Towards an ethics platform for tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(4), 962–984. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2004.11.005>
- Martínez, J. (2017). Una mirada al surgimiento del turismo en Pátzcuaro. *The Beginnings of Tourism in Patzcuaro.*, 15(2), 409–418.
- Montes, E. (2017). Análisis Crítico al Enfoque de Marco Lógico (EML) en la Gestión de Proyectos de Cooperación al Desarrollo. *Revista Panorama Político*, 2(2), 37–41. Retrieved from <http://revistashumanidadescj.unan.edu.ni/index.php/Panorama/article/view/153/147>
- Morner, M., & Misgeld, M. (2014). Governing wicked problems: The role of self-organizing governance in fostering the problem-solving capabilities of public sector organizations. *ECPR Graduate Student Conference*, 1–21. Retrieved from <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/f64cbbb5-3fed-4c50-9b9b-da8fc498303b.pdf>

- Mosley, J. E., & Jarpe, M. (2019). How Structural Variations in Collaborative Governance Networks Influence Advocacy Involvement and Outcomes. *Public Administration Review*, 79(5), 629–640. <https://doi.org/10.1111/puar.13037>
- Nelson, R. R. (1974). Intellectualizing about the moon-ghetto metaphor: A study of the current malaise of rational analysis of social problems. *Policy Sciences*, 5(4), 375–414. <https://doi.org/10.1007/BF00147227>
- Olaya-Escobedo, S. I., Cruz-Jiménez, G., & Castillo-Nechar, M. (2021). La gobernanza en los estudios sobre turismo: Estado del arte (2013-2019). *Gran Tour*, (23), 50–75.
- Olaya-Escobedo, S. I., Cruz-Jiménez, G., & Porras-Sánchez, F. J. (2021). Gobernanza y problemas retorcidos. Consideraciones teóricas para abordar problemas del turismo. *Investigaciones Turísticas*, (22), 176. <https://doi.org/10.14198/inturi2021.22.8>
- Orgaz, F. (2015). Los impactos económicos, sociales y medioambientales negativos en el ecoturismo: una revisión de la literatura. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 42(2). https://doi.org/10.5209/rev_NOMA.2014.v42.n2.48781
- Paquet, G. (2013). *Tackling Wicked Policy Problems: Equality, Diversity and Sustainability*. Canada: Invenire Books.
- Pasape, L., Anderson, W., & Lindi, G. (2015). Good governance strategies for sustainable ecotourism in Tanzania. *Journal of Ecotourism*, 14(2–3), 145–165. <https://doi.org/10.1080/14724049.2015.1065834>
- Peters, B. G., & Tarpey, M. (2019). Are wicked problems really so wicked? Perceptions of policy problems. *Policy and Society*, 38(2), 218–236. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1626595>

- Pipkin, S. (2019). Dissolving “ Wicked ” Problems : Beyond Institutional and Participatory Approaches to Land Title Regularization. (February). <https://doi.org/10.1177/0739456X19856066>
- Porras, F. (2018). Modelo canónico, problemas fundamentales y gobernanza urbana. *Open Insight*, 9(15), 11. <https://doi.org/10.23924/oi.v9n15a2018.pp11-44.278>
- Porras, F. (2019). *Gobernanza: propuestas, límites y perspectivas* (2nd ed.). México: Instituto Dr. Jose Maria Luis Mora.
- Quintero, C. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 25(50), 39–57.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Rojo, V. (2015). *Pueblos Indígenas de México en el siglo XXI. P'urhépecha vol. 3* (Comisión N).
- Scherrer, P., & Doohan, K. (2014). Taming wicked problems : towards a resolution of tourism access to Traditional Owner lands in the Kimberley region , Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(7), 1003–1019. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.847943>
- Schroeder, K. (2015). Cultural values and sustainable tourism governance in Bhutan. *Sustainability (Switzerland)*, 7(12), 16616–16630. <https://doi.org/10.3390/su71215837>
- Secretaría de Marina. (n.d.). *Lago de Pátzcuaro Michoacán*. Retrieved July 20, 2020, from Dirección General Adjunta de Oceanografía, Hidrografía y Meteorología website: <https://digaohm.semarn.gob.mx/cuestionarios/cnarioPatzcuaro.pdf>

- SECTUR. (2009). Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de Pátzcuaro, Mich. Retrieved from http://www.conanp.gob.mx/conanp/dominios/ramsar/docs/sitios/lineamientos_instrumentos/Plan_Manejo_Turistico_taller_de_manejo_de_2009_subcuencas_patzcuaro.pdf
- SECTUREM. (2019). Perfil y grado de satisfacción de los turistas que visitan Michoacán. Fin de Año 2018. Retrieved from <http://sectur.michoacan.gob.mx/wp-content/uploads/2019/01/Perfitur-Fin-de-Año-2018.pdf>
- SEDESOL. (2014). Unidad de Microregiones, Cédulad de Información Municipal, Pátzcuaro. Retrieved from <http://www.microrregiones.gob.mx/zap/datGenerales.aspx?entra=nacion&ent=16&mun=066>
- SEDESOL. (2017). Michoacán , Pátzcuaro. Retrieved from Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2017 website: http://diariooficial.gob.mx/SEDESOL/2017/Michoacan_066.pdf
- Siakwah, P., Musavengane, R., & Leonard, L. (2019). Tourism Governance and Attainment of the Sustainable Development Goals in Africa. *Tourism Planning and Development*. <https://doi.org/10.1080/21568316.2019.1600160>
- Simon, H. A. (1973). The Structure of ill Structured Problems. *Artificial Intelligence* 4, 4(1973), 181–201.
- Stoffelen, A., & Vanneste, D. (2017). Tourism and cross-border regional development: insights in European contexts. *European Planning Studies*, 25(6), 1013–1033. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1291585>
- Strzelecka, M. (2015). The Prospects for Empowerment through Local Governance for Tourism-the LEADER Approach. *The Journal of Rural and Community Development*, 10(3), 78–97. Retrieved from www.jrcd.ca

- Termeer, C. J. A. M., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298–314. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1497933>
- Tian, Y., Lee, H. “Andy,” & Law, R. (2011). A Comparison of Research Topics in Leading Tourism Journals. *International Journal of Tourism Sciences*, 11(3), 108–112. <https://doi.org/10.1080/15980634.2011.11434649>
- Torfiing, J., Peters, G., Pierre, J., & Sorensen, E. (2012). *Interactive Governance. Advancing the Paradigm*. Great Britain: Oxford.
- Turnbull, N., & Hoppe, R. (2019). Problematizing ‘wickedness’: a critique of the wicked problems concept, from philosophy to practice. *Policy and Society*, 38(2), 315–337. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1488796>
- Veiga, C. V., Casajus-Murillo, L., & Fons, V. S. (2017). A Comarca do rio Matarraña (Teruel, Espanha): um exemplo de integração regional e modelo de governança para o desenvolvimento do turismo sustentável. *Caderno de Geografia*, 27(51), 682. <https://doi.org/10.5752/p.2318-2962.2017v27n51p682>
- Velasco, M. (2014). Gobernanza turística: ¿Políticas públicas innovadoras o retórica banal? *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), 9–22. Retrieved from <https://www.redalyc.org/html/1154/115437784002/>
- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334–349. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/25145606>
- Whittingham, M. (2010). ¿ Qué es la gobernanza y para qué sirve ? *RAI Revista Análisis Internacional*, (2), 219–235. Retrieved from <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24/26>

Williams, E. (2014). La gente del agua. Etnoarqueología del modo de vida lacustre en Michoacán. México: El Colegio de Michoacán.

Wu, Y. Y. (2019). Indigenous tourism governance in Taiwan viewed through network perspectives. *Journal of Tourism and Cultural Change*. <https://doi.org/10.1080/14766825.2019.1700990>

**VALIDACIÓN DE ÁMBITOS Y VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DE RESILIENCIA
FRENTE A CRISIS Y ADVERSIDADES. ESTUDIO DE CASO: ASOCIACIÓN DE
EMPRESARIAS Y EJECUTIVAS DE TURISMO DE VALDIVIA (ASEET)**

Diego González Meneses
Universidad Austral de Chile

Vítor Meneses Herrera
Universidad Austral de Chile

Juan Daniel Navarro Martínez
Universidad Austral de Chile

Nicolas Vicencio Andaur
Universidad Austral de Chile

Hernán Zúñiga Martínez
Universidad Austral de Chile

Cecilia Gutiérrez Vega
Universidad Austral de Chile

Resumen

Esta investigación busca validar ámbitos y variables de resiliencia en empresarias turísticas de Valdivia, centrándose en el período del estallido social y la crisis por COVID-19. Se realizó una revisión bibliográfica para identificar factores clave, seleccionando variables pertinentes para entrevistas a socias de ASEET Valdivia en enero de 2021. La información fue analizada con MAXQDA, demostrando que 18 de las 25 variables son fundamentales para la resiliencia de la empresa turística. La infraestructura y el ámbito económico fueron los más validados por las entrevistadas, destacando su importancia en el desarrollo de la resiliencia empresarial.

Palabras Clave: Resiliencia, empresas, turismo, Chile.

Cita recomendada: González, D., Meneses, V., Navarro, J., Vicencio, N., Zúñiga, H. & Gutiérrez, C. (2021). Validación de ámbitos y variables para la medición de resiliencia frente a crisis y adversidades. Estudio de caso: Asociación de Empresarias y Ejecutivas de Turismo de Valdivia (ASEET). *Revista Gestión Turística*, (36), 82-104. ISSN 0717-1811.

**VALIDATION OF DOMAINS AND VARIABLES FOR RESILIENCE
MEASUREMENT IN THE FACE OF CRISES AND ADVERSITIES: A CASE STUDY
OF THE ASSOCIATION OF WOMEN ENTREPRENEURS AND EXECUTIVES IN
TOURISM OF VALDIVIA (ASEET)**

Diego González Meneses
Universidad Austral de Chile

Vítor Meneses Herrera
Universidad Austral de Chile

Juan Daniel Navarro Martínez
Universidad Austral de Chile

Nicolas Vicencio Andaur
Universidad Austral de Chile

Hernán Zúñiga Martínez
Universidad Austral de Chile

Cecilia Gutiérrez Vega
Universidad Austral de Chile

Abstract

This research aims to validate domains and variables of resilience among female entrepreneurs in the tourism industry in Valdivia, with a focus on the periods of social unrest and the COVID-19 crisis. A literature review identified key factors, and relevant variables were chosen for interviews with ASEET Valdivia members in January 2021. The collected data were analyzed using MAXQDA, revealing that 18 out of the 25 variables are crucial for the resilience of tourism businesses. Infrastructure and economic aspects received the highest validation from interviewees, underscoring their significance in fostering business resilience.

Key words: Resilience, businesses, tourism, Chile.

Recommended cite: González, D., Meneses, V., Navarro, J., Vicencio, N., Zúñiga, H. & Gutiérrez, C. (2021). Validación de ámbitos y variables para la medición de resiliencia frente a crisis y adversidades. Estudio de caso: Asociación de Empresarias y Ejecutivas de Turismo de Valdivia (ASEET). *Revista Gestión Turística*, (36), 82-104. ISSN 0717-1811.

Introducción

Dentro del concepto de resiliencia a modo de estudio, se integra el sector turismo, una de las áreas más afectadas producto de la pandemia del Covid-19 que se vive en la actualidad. Empresas turísticas de gran escala internacional se vieron en la necesidad y obligación de cerrar sus servicios, viéndose afectadas a la vez otras empresas proveedoras, los clientes, trabajadores y el sector en sí, desencadenando una crisis económica a nivel global.

Dichas problemáticas se vieron reflejadas a nivel nacional, donde la llegada de visitantes en 2020 se redujo en un 75,7% respecto del año anterior (Federación de Empresas de Turismo de Chile [FEDETUR], 2020). Siendo un claro ejemplo la región de los Ríos, específicamente en su capital, Valdivia, ciudad que depende en un alto porcentaje del turismo, donde destacan medianas y pequeñas empresas, las cuales se vieron completamente devastadas por los grandes impactos causados por la pandemia.

Al año 2010, en Chile, las empresas con participación de mujeres en la propiedad llegaron al 29,6%, lo que deja al país en un rango medio a nivel mundial (Banco Mundial, 2021).

Empresas comandadas por mujeres; quienes se han visto más afectadas por las crisis, dado que generalmente realizan más trabajos que los hombres, tanto en el hogar como fuera de él. La presión que recae sobre ellas es significativamente mayor. En temas económicos, la brecha salarial se mantiene alrededor de todo el mundo; la mujer gana un 23% menos que el hombre. Aunado a esto, la Organización de Naciones Unidas, advierte que las mujeres sufrirán especialmente, por ejemplo, las consecuencias económicas de la crisis sanitaria actual, y sobre todo aquel 60% de mujeres de todo el mundo que trabaja en el sector informal, que gana menos que los hombres, que tienen menos capacidad de ahorro y mayor riesgo de caer en la pobreza. (Straub, 2020).

En consecuencia, de ello, el siguiente estudio busca relacionar la resiliencia, con la mujer empresaria valdiviana y las dos últimas grandes crisis que se han vivido en Chile en los últimos años. Analizando el comportamiento y el nivel de resiliencia de un grupo de empresarias turísticas: Asociación de Empresarias y Ejecutivas de Turismo (ASEET), bajo 6 ámbitos esenciales para el estudio; ámbito económico, social, medioambiental, de infraestructura, institucional y tecnológico. Se espera conocer el comportamiento de ellas frente a una crisis no esperada como lo fue el estallido social, vivido en octubre del 2019 y como lo es la pandemia del Covid-19 que se vive en la actualidad.

Marco Teórico-Conceptual

Contribución del turismo en la economía

La industria turística es uno de los sectores que más ha desarrollado su crecimiento y aporte a la economía, llegando a contribuir en un 10% del producto interno bruto a nivel global (World Travel y Tourism Council [WTTC], 2003). Producto de esto, para muchos países es de suma importancia el potenciar desarrollo turístico. El gasto turístico representa una inyección de dinero en la economía local de un destino.

Las contribuciones o inyecciones mencionadas se reflejan en tres impactos según Brida (2008), los impactos directos, los cuales se dan a entender en el aumento de ingreso por venta de las empresas prestadoras de servicios turísticos; impactos indirectos que se dan en el momento que los proveedores compran insumos y/o servicios a otras empresas presentes en el lugar, que, así mismo, realiza la misma acción generando una cadena sucesiva; y finalmente se encuentran los efectos inducidos, que son aquellos que surgen en el momento que los destinatarios del gasto directo e indirecto gastan los ingresos.

Benavides (2005) plantea que el turismo, en general, emplea a uno de cada 10 trabajadores en el mundo, alrededor de 255 millones de personas, convirtiéndolo en uno de los mayores empleadores a escala mundial.

Según la Subsecretaría de Turismo (2017) en Chile, la economía del turismo se ha convertido en uno de los principales sectores productivos del país. En el año 2016 generó aproximadamente US\$3.097.000.000 representados en conceptos de turismo receptivo que genera la industria, lo que representa un 3,3% del PIB. Del mismo modo, a nivel mundial, las cifras aumentarían en caso de que se registren los efectos indirectos del turismo; un aporte del 10,2% más al PIB.

Sin embargo, el año 2020 ha sido un año complejo debido a la pandemia producto del COVID-19, y en el caso de Chile, sumado a la crisis social que se arrastra desde el año 2019, se ha producido un doble impacto en el turismo en el país. Se prevé que el arribo de turistas de otros países baje a un 41% y los viajes internos descendan a un 31%. Es por este motivo que el impacto económico en Chile se proyecta severo, ya que se espera percibir un 32,2% menos de los US\$8.990.000.000 en relación al 2019 (Wolleter, 2020).

Adversidades, crisis y consecuencias en el sector turístico

Como señala Rodríguez-Toubes, et al. (2014), ningún destino turístico es inmune a sufrir una crisis, trayendo consecuencias tanto para sus habitantes y turistas como para los negocios y empresas vinculadas a la industria.

Butler (2011), expone una serie de variables externas que pueden afectar al turismo: actitudes, tecnología, política o economía. Del mismo modo, Huitrileo, et al. (2019), plantean cuatro vulnerabilidades que pueden ser perjudiciales para la industria, estos son los factores medioambientales, económicos, sociales y tecnológicos. Recientemente, con mayor exactitud, el 11 de marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara a la nueva enfermedad respiratoria producida por el COVID-19 como una pandemia global, siendo esta una nueva variable externa sin precedentes a nivel mundial.

Del mismo modo, las crisis son parte de la vida de una empresa, mostrándose en muchos casos de manera espontánea e inesperada, siendo necesario contar con un plan de acción clave para afrontarlas. A continuación, se presenta una serie de definiciones de tipos de crisis según diferentes autores:

Reinhardt et al. (1987) citado por (Rodríguez-Toubes et al. 2014) clasifica a las crisis en tres variables: las crisis inmediatas, donde la empresa turística carece de tiempo para reunir información sobre el problema como también carece de tiempo para desarrollar un plan de crisis; las crisis en desarrollo, donde hay tiempo suficiente para planificar e investigar, sin exactitud de cuando estallará una crisis; y las crisis permanentes, las cuales son duraderas impactando de forma negativa la imagen de la empresa frente a la opinión pública.

Por otro lado, Westphalen y Piñuel (1993) clasifican las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o según la duración de desarrollo, identificándolas de la siguiente manera: objetivos/subjetivos, según el grado de objetividad o subjetividad que se le ha otorgado a la causa de origen de estas; técnicos/políticos, siendo la crisis el posible resultado de un problema de carácter técnico o derivado de una opinión política; exógenos/endógenos, pudiendo ser la consecuencia de acontecimientos externos o internos de la organización.

Berge (1990), clasifica a las crisis en relación con el tiempo de reacción, dividiéndolas en dos puntos clave: crisis crónicas, donde la crisis ha mantenido su grado de gravedad de forma constante sin mostrar un punto álgido que requiera una acción eficaz; y crisis agudas, donde el daño de la crisis es inmediato y la intervención de la organización no puede esperar si se pretende minimizar los impactos.

Por último, González (1997), clasifica las crisis según el poder de intervención que tiene una organización frente a este fenómeno, identificándolas como crisis evitables y no evitables:

- Las crisis evitables son “situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas”.
- Las crisis no evitables son aquellas consideradas accidentales, las cuales no son controlables por la empresa.

El estudio anterior sólo hace alusión a las grandes empresas turísticas, ya que como señalan Rittichainuwat y Chakraborty (2012), las pequeñas y medianas empresas no cuentan con la liquidez suficiente para solventar y llevar a cabo un plan anticrisis efectivo, ni tampoco cuentan con el tiempo suficiente para invertir en un plan estratégico. Por otro lado, Cioccio y Michael (2007), proponen que los pequeños negocios no son proclives a poner en marcha un plan anticrisis, como sí lo son las grandes empresas, reconociendo en las pequeñas y medianas empresas una falta de preparación, de recursos y de habilidades para gestionar la crisis. A esto se le suma lo planteado por Rodríguez-Toubes et al. (2014) y Aktas y Gunlu (2005), quienes postulan y sugieren un trabajo colaborativo entre todos los actores involucrados en la actividad turística (stakeholders, gobierno local, agencias legislativas, residentes, negocios complementarios y la comunidad internacional) para prevenir al destino de posibles consecuencias negativas. Destacando así una preparación previa en la etapa de precrisis.

De acuerdo con las estrategias aplicadas durante la crisis, Richardson (1984) habla de un cambio de estrategia durante la crisis con respecto a la que existía previa a esta. Habla de la teoría *double loop* o de doble ciclo: El aprendizaje *single loop* se refiere a la revisión que se hace, una vez terminada la crisis, sobre la gestión realizada durante la crisis y la toma de decisiones siguiendo un protocolo, existente y aceptado, y con objetivos. El aprendizaje *double loop* incluye, además, una segunda revisión en el aprendizaje al cuestionar los mismos sistemas, roles y objetivos en sí. Un tipo de retroalimentación o *feedback*.

Cuando se habla de los efectos de las crisis y cómo repercuten estas en los negocios turísticos, una vez finalizado y controlado el proceso del impacto, distintos autores plantean los siguientes puntos de vistas a cómo ven el post crisis en las empresas:

- Rodríguez-Toubes et al. (2014) plantean que, para los pequeños negocios, la confianza y el conocimiento son los elementos primordiales para llevar una crisis. El haber tenido una experiencia práctica en algún tipo de crisis proporciona a los pequeños negocios distintos tipos de conocimientos para poder afrontarlas.
- Heath (1998), señala que las crisis provocan cambios permanentes en la gestión y en el marketing turístico del destino, en la naturaleza o en la competitividad del producto. Habla de nuevas estrategias de gestión de crisis.
- Sönmez, Apostolopoulos, y Tarlow (1999) señalan que es altamente recomendable tener un plan de crisis formal, es decir, escrito, y crear un equipo de crisis, desarrollar una guía para la gestión de crisis y asociarse con las autoridades involucradas en la actividad.
- Drabek (1995), expone que el aspecto fundamental es la preparación previa del plan anticrisis, donde plantea que ser prevencionista es lo esencial.

De acuerdo con reporte del 2020 (Servicio Nacional del Turismo [SERNATUR], 2020) publicado en el mes de abril, a nivel país se encontraban 23.733 empresas turísticas registradas, de las cuales más del 80% no estaban operando debido al impacto de la pandemia global. Dentro del total de empresas turísticas inscritas, 1.473 pertenecen a la Región de Los Ríos.

El rol empresarial de la mujer en el turismo

La condición femenina en el trabajo está relacionada con una cuestión de género, lo cual define valores, expectativas y posturas en relación con que existe una imposición a la mujer de atributos considerados pertinentes a la naturaleza femenina. Los mencionados patrones culturales están presentes en estrategias del capital para la utilización de la fuerza del trabajo (Godinho y Balcao, 1993).

Según menciona la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2016) en los últimos veinte años (1995-2015), la tasa de actividad femenina en el mundo ha disminuido del 52,4 al 49,6 %, y en el caso de los hombres ha pasado del 79,9 al 76,1 %, cifras que claramente logra dar una idea de la evidente disparidad laboral.

Se ha podido observar en base a la literatura que son variados los factores que explican la entrada de las mujeres a la fuerza laboral, según Tenorio (2018), son la educación, disminución de tasa de fecundidad, retardos de maternidad y mayor educación.

Lo que no explica que el estatus de la mujer no depende de su rol como madre ni de su relegación al ámbito doméstico, si no que depende de su propio control, el acceso a recursos, la condición de su trabajo y la distribución de los productos de su trabajo. (Moreno y Lunar, 2006).

En el caso de Venezuela, las mujeres han demostrado sus capacidades en distintas áreas. Actualmente lo están haciendo con mayor fuerza ingresando a sectores académicos, empresariales, políticos, etc. Destacando el sector turismo como principal actividad económica de servicios, donde la mujer tiene una participación del 81%. (Moreno y Lunar, 2006).

En España, el turismo es uno de los principales motores de la economía, figurando con el 12,3% del PIB y el 12,7% de empleo de la población activa según la Cuenta satélite del turismo de España 2016-2018 (Instituto Nacional de Estadística España [INE] 2019. Sin embargo, a pesar de que las mujeres están mayormente vinculadas al área turística que los hombres, sigue habiendo una desigualdad de género, quedando las mujeres relegadas a puestos de categorías profesional medios y bajos.

La literatura da muestra algunos de los principales beneficios que el turismo aporta en pos del beneficio de las mujeres, tal como menciona (Organización Mundial del Turismo [OMT] y Organización de las Naciones Unidas [ONU Mujeres], 2010):

- El turismo facilita el ingreso laboral para las mujeres.
- El turismo ofrece oportunidades de iniciar negocios en los propios hogares; artesanías, bienes alimenticios, etc.
- El turismo ofrece trabajo a tiempo parcial y por turnos que puede ser útil para las mujeres que tienen responsabilidades domésticas.
- El desarrollo turístico puede mejorar la infraestructura para las comunidades y estando bien gestionado mejora la calidad de vida, aumenta ingresos y ofrece empleos.

La situación en el país no difiere significativamente de los casos anteriores, ya que la mujer de igual forma se ve disminuida en ámbitos laborales y salariales, con una participación en el mercado laboral del 48,5%, versus el 71,2% de los hombres y al año 2016 las mujeres ocupadas percibieron un ingreso medio mensual 31,7% menor que el de los hombres (Instituto Nacional de Estadística Chile, 2017).

El género femenino representa un 34,4% del total de emprendimientos en Chile (Asociación de Emprendedores de Chile [ASECH], 2019) lo que significa que aproximadamente 752 mil mujeres son las que están ingresando cada vez con más fuerza a la creación de empresas, con una tasa de crecimiento del 20% anual, superando incluso a España y Alemania (Endeavor Chile, s.f.)

Según Amorós y Acha (2013) Existen dos grupos de motivaciones a la hora de emprender:

- Oportunidad: Tiene relación con el incremento de ingresos y obtener una mayor independencia.
- Necesidad: Aquellas que no tienen otra opción de ingreso.

Ámbitos y factores de resiliencia

La expresión resiliencia tiene su origen en el idioma latín, en el término resilio que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar (Kotliarenco, Cáceres, y Fontecilla, 1997).

Dicho término tiene un enfoque en las ciencias sociales, la cual caracteriza a aquellas personas que, a pesar de nacer y vivir en situaciones de alto riesgo, se desarrollan psicológicamente sanos y exitosos (Rutter, 1993).

Para autores como Akl, Pilar, y Aponte (2016) la resiliencia se adapta de forma positiva en contextos de adversidad, mostrando características dinámicas que permiten a las personas hacer frente a los problemas y superar situaciones de desequilibrio en sus vidas.

La resiliencia desde un punto de vista económico logra definirse como, la capacidad adquirida de recuperarse a los efectos de una perturbación económica adversa, o de adaptarse a los efectos de esta (Gutiérrez, 2013).

En relación con lo anterior, desde el punto de vista de la resiliencia empresarial, ésta es entendida como la habilidad de una empresa para amortiguar impactos estratégicos, financieros y operativos y recuperarse después de ellos (Shill et al, 2012) citado por Gutiérrez (2013).

En la literatura, se encuentran ámbitos y variables que se extraen con respecto a la resiliencia en una empresa turística. Huitraleo et al, (2019) en su investigación identificaron seis ámbitos de resiliencia; económica, social, institucional, infraestructura, medioambiental y tecnológica. Dentro de los ámbitos identificados se encuentra un total de 63 variables, las cuales, a su vez poseen un indicador tanto para destino como para empresa turística.

La resiliencia en el turismo

La perspectiva de la resiliencia hacia un ámbito turístico señala que un destino es capaz de resistir cambios impuestos por el entorno, generando la auto organización para sustentarse en los pilares del desarrollo turístico (Gutiérrez, 2019), del mismo modo se destaca al turismo por la capacidad de recuperarse después de una crisis (De Sausmarez, 2007).

Las crisis han logrado impactar a todos los sectores económicos, es así como la pandemia COVID-19 ha provocado el debilitamiento del comercio mundial, afectando de manera particular y significativa al turismo (Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL], 2020). No obstante, estas pueden verse como una oportunidad para desarrollar al sector turístico en uno más sostenible, inclusivo y resiliente, es decir “la recuperación debe conllevar la transformación del sector, la reinención de los destinos y negocios turísticos, la reconstrucción del ecosistema turístico y el impulso a la innovación y la inversión en turismo sostenible” (OMT, 2020).

Espinero, Orchiston y Higham (2017) destacan que la resiliencia presenta solidez al ser aplicada en el turismo, siendo vista como “amortiguador” o un “lubricante” que permite mecanismos de sostenibilidad. Estas conjeturas se apoyaron en el enfoque de sistema ecológico social y en base a lo anterior, crearon un modelo conceptual para discutir la relación entre sostenibilidad y resiliencia en el turismo.

Para Dogru et al (2019) la participación de las comunidades locales es un factor determinante para ampliar la base de la industria turística, así también se presentan oportunidades para que los lugares turísticos menos desarrollados y los actores a pequeña escala puedan crecer y garantizar el bienestar de la sociedad facilitando de manera óptima un turismo sostenible.

Hay investigadores del turismo como (Prayag, 2018) que relaciona la capacidad que poseen los individuos, las organizaciones, las comunidades y los destinos para encargarse en la recuperación frente a crisis y catástrofes, estos factores muestran propiedades resilientes y aptitudes para adaptarse mejor al cambio en general.

Medición y evaluación de la resiliencia en turismo

Según Cuttler et al, y Tyrrell y Johnston (citado por Gutiérrez, 2013) para medir la resiliencia en destinos turísticos es necesario contemplar distintos ámbitos o variables como lo son los ámbitos ecológicos, social, económico, institucional, infraestructura, competencias comunitarias, cantidad de turistas y cantidad de acciones promocionales que se realizan.

Gutiérrez (2013), por otro lado, propone una metodología capaz de medir la resiliencia en destinos turísticos vulnerables la cual permita explicar los distintos niveles de capacidad de recuperación de dichos destinos. Para la medición de la resiliencia en dicho caso de estudio, Gutiérrez consideró los ámbitos socioculturales, político/institucional, medioambiental y económico/turístico.

Basurto-Cedeño & Pennington-Gray (2019) desarrollaron el Scorecard de Resiliencia Turística para Destino (SRTD) con el objeto de contar con un instrumento que permita determinar los niveles de resiliencia de los destinos y los posibles escenarios de crisis, así como la generación de una lista exhaustiva de elementos y procesos para una rápida recuperación. El SRTD es una herramienta basada en los nueve elementos esenciales de resiliencia propuestos por la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres: Organización y coordinación, Presupuesto, Planta de gestión de riesgo, Infraestructura crítica, Instalaciones turísticas, Programas de información y educación, Ecosistemas naturales, Gestión de alertas y emergencias, Marketing post crisis. Todos los esenciales del SRTD están subdivididos en elementos, en total la herramienta está constituida por 46 elementos que se evalúan en base a criterios específicos y cuya ponderación varía entre 0 y 5 puntos dependiendo del nivel de planificación y los esfuerzos que el destino haya realizado para abordar dicho elemento.

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. El proceso metodológico de la investigación se dividió en tres etapas. En primera instancia se realizó una revisión y selección de la literatura, siendo determinante para la elaboración del instrumento. En segunda instancia se aplicó el instrumento a un grupo de emprendedoras turísticas pertenecientes a la Asociación de Empresarias y Ejecutivas del Turismo (ASEET). El mecanismo seleccionado consta de un cuestionario elaborado en base a las variables identificadas del modelo, ámbitos y factores de la resiliencia en la investigación de Huitrales et al., (2019) y la Scorecard de resiliencia turística para destinos desarrollada por Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016). Como última etapa se tabularon las respuestas obtenidas del instrumento a través del software MAXQDA para llegar a la discusión de resultados y posterior conclusión de la investigación.

Elaboración del instrumento

En el análisis de la literatura se identifica un conjunto de ámbitos y variables que permiten la medición de los niveles de resiliencia, según Huitrales et al., (2019) y Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016), que las clasifican en ámbitos económico, social, institucional, de infraestructura, medioambiental y tecnológico.

El proceso de selección de los ámbitos y variables de los cuadros propuestos por Huitrales et al., (2019) y Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016) se realizó mediante el siguiente orden:

1. Análisis bibliográfico y revisión de literatura.
2. En reunión de gabinete se definieron criterios para la clasificación de los ámbitos y variables: a) Factibilidad del ámbito para la medición en empresas turísticas: se considera factible para medir los aspectos de una empresa en relación con la resiliencia que se propone en la investigación. b) Pertinencia con la resiliencia: se considera pertinente cuando se establece una relación entre resiliencia y cada uno de los ámbitos y la clasificación de sus variables. c) Relación con crisis sociales/sanitarias: para ser considerada, los ámbitos y variables, deben relacionarse y ser atribuibles de forma directa con dichas crisis.
3. Se analiza cada ámbito y variable para seleccionar únicamente aquellos que

cumplen con los tres criterios mencionados. Así también, cada variable que se consideró similar a otra se fusionó para simplificar y acotar el instrumento.

4. Se elabora el cuadro de variables con sus respectivos indicadores que guiarán a la búsqueda de las respuestas para la investigación.
5. De acuerdo con los indicadores se elaboró un listado de preguntas de tipo abiertas y cerradas basadas en la factibilidad, pertinencia y relación con la resiliencia.
6. Se aplicó la batería de preguntas para cada integrante de la Agrupación ASEET Valdivia.

Ámbitos y variables

Respecto de los ámbitos y variables, a través de las contribuciones realizadas por Huitraleo et al (2019), Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2016), se identificaron las que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Identificación de variables por ámbito

Ámbito	Variables
Económico	<ul style="list-style-type: none">-Diversidad económica-Inflación-Capacidad emprendedora-Dependencia Sectorial-Fondos Públicos y Privados-Endeudamiento-Fondos para desastres-Promoción a la inversión
Social	<ul style="list-style-type: none">-Nivel de desempleo-Vinculación y/o participación en grupos sociales-Situaciones de riesgo-Nivel de delincuencia
Institucional	<ul style="list-style-type: none">- Planes de prevención- Conocimiento Institucional- Planes de corrección- Estado del derecho
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">- Infraestructura para emergencia- Infraestructura sanitaria- Vías de comunicación
Medioambiental	<ul style="list-style-type: none">- Conservación medioambiental- Catástrofes medioambientales
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- Sistemas informáticos- Accidentes tecnológicos- Redes sociales- Marketing post crisis

Fuente: Elaboración propia en base a cuadros de Huitraleo et al (2019), Basurto-Cedeño y Pennington-Gray (2019).

Caso de Estudio. Asociación de Empresarias y Ejecutivas del Turismo (ASEET)

ASEET es una asociación gremial de mujeres emprendedoras y empresarias de turismo que tienen como objetivos canalizar el potencial profesional, los conocimientos y las experiencias de las integrantes que la conforman, con la finalidad de buscar el crecimiento basado en alianzas colaborativas y trabajo colectivo, así como el generar ideas que permitan potenciar el desarrollo turístico.

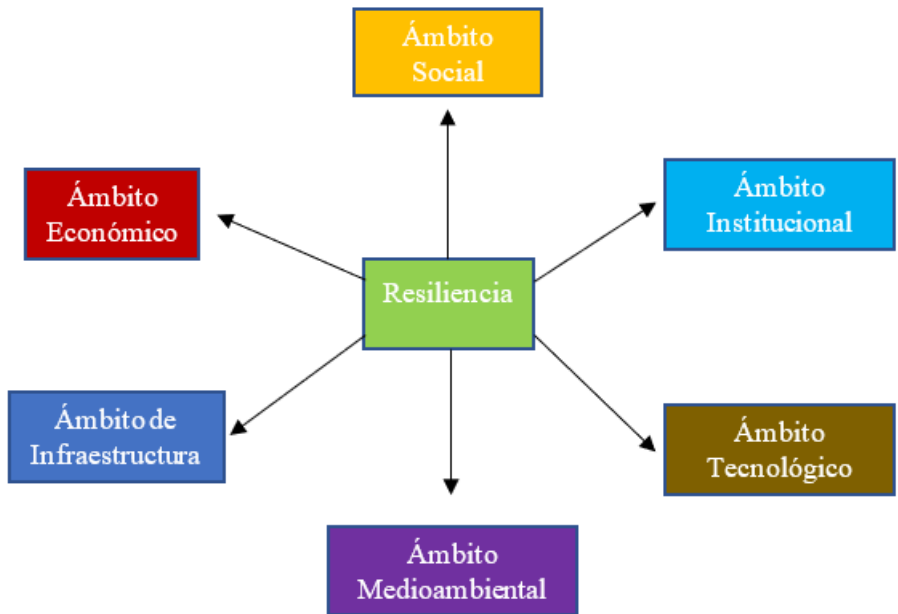
Una de las motivaciones de ASEET Valdivia, nace a través de la apreciación del trabajo realizado por la Federación Internacional de Asociación de Ejecutivas de Empresas Turísticas (FIASEET), cuya trayectoria tiene más de 40 años. FIASEET trabaja entorno a generar redes y establecer conexiones entre mujeres iberoamericanas que se desarrollen en el sector turístico y sus variantes. Actualmente FIASEET cuenta con asociaciones en Argentina, Brasil, Colombia, España, Paraguay, Perú y Chile.

Resultados

De acuerdo con lo mencionado en la metodología, las entrevistas realizadas a las 11 empresarias de la agrupación ASEET Valdivia fueron tabuladas en el software cualitativo MAXQDA, donde se reagruparon en códigos las respuestas obtenidas con el fin de vincular de manera óptima la información. A su vez se formaron mapas conceptuales los cuales grafican la situación de cada ámbito y sus respectivas variables.

El fin del proceso de análisis de las entrevistas es validar la importancia de las variables de cada ámbito de resiliencia encontradas en la literatura (ver Figura 1). A continuación, se desglosará los resultados de cada uno de los ítems mencionados.

Figura 1. Identificación de ámbitos para la medición de resiliencia



Fuente: Elaboración propia.

De las 25 variables totales puestas en investigación, 18 demostraron ser relevantes para el desarrollo empresarial y la capacidad resiliente para enfrentar escenarios adversos en el caso de estudio de la Agrupación de Empresarias ASEET Valdivia.

Tabla 2. Variables validadas y no significativas

Ámbito	Variables	Validación como variable resiliente
Económico	-Diversidad económica	Validada
	-Inflación	Validada
	-Capacidad emprendedora	Validada
	-Dependencia Sectorial	Validada
	-Fondos Públicos y Privados	Validada
	-Endeudamiento	No Significativa
	-Fondos para desastres	Validada
	-Promoción a la inversión	Validada
Social	-Nivel de desempleo	No Significativa
	-Vinculación y/o participación en grupos sociales	Validada
	-Situaciones de riesgo	No Significativa
	-Nivel de delincuencia	Validada
Institucional	- Planes de prevención	Validada
	- Conocimiento Institucional	Validada
	- Planes de corrección	Validada
	- Estado del derecho	No Significativa
Infraestructura	- Infraestructura para emergencia	Validada
	- Infraestructura sanitaria	Validada
	- Vías de comunicación	Validada
Medioambiental	- Conservación medioambiental	Validada
	- Catástrofes medioambientales	No Significativa
Tecnológico	- Sistemas informáticos	Validada
	- Accidentes tecnológicos	No Significativa
	- Redes sociales	Validada
	-Marketing post crisis	No Significativa

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 deja en manifiesto cuales son los ámbitos de resiliencia más importantes para las empresarias turísticas:

El ámbito económico posee una validación positiva en siete de ocho variables presentadas en las entrevistas, y a su vez el ítem de la infraestructura obtuvo una validación total, tres de tres variables se manifestaron como vitales en la resiliencia en tiempos de crisis.

En una categoría media se encuentra el ámbito institucional, el cual cuenta con una validación del 75% dentro de las entrevistadas con tres de cuatro variables confirmadas.

Finalmente, los ámbitos sociales, medioambiental y tecnológicos obtuvieron una validación del 50% de las variables puestas en cuestionamiento, quedando como los ítems con menos tendencia positiva en las entrevistas con respecto a la situación de los últimos catorce meses.

Conclusión

Mediante la investigación de este trabajo se logra identificar, definir y adaptar variables e indicadores, con la finalidad de obtener la validación de los ámbitos y variables pertinentes en la resiliencia del presente caso de estudio. Los ámbitos validados son agrupados con sus respectivas variables, respetando concordancia con lo demostrado en la literatura.

A partir de los ámbitos y variables presentados en la literatura, se realizó un trabajo de gabinete, el cual permitió seleccionar las variables más importantes, basadas en tres criterios fundamentales: factibilidad del ámbito para la medición de empresas turísticas, pertinencia con la resiliencia y la relación con las crisis sociales y sanitarias para la evaluación de la resiliencia en la Asociación de Empresarias y Ejecutivas del Turismo (ASEET) entrevistadas. Seguido de la elaboración del instrumento que abarca temáticas de las veinticinco variables seleccionadas de manera teórica. Una vez sintetizado, el instrumento arrojó que dieciocho de las veinticinco variables son imprescindibles para el estudio.

El cuestionario permitió realizar de manera eficiente el proceso de validación. Por ejemplo, en el ámbito económico siete de las ocho variables se corroboraron como resilientes. Donde la variable de capacidad de endeudamiento no generó consenso entre las entrevistadas, ya que su preferencia a la hora de generar recursos de emergencia fue la variable de fondos concursables. Por otro lado, el ámbito de infraestructura mostró una tendencia favorable del 100% en sus variables, ya que estas fueron validadas por gran parte de las integrantes de la asociación, asemejado con los efectos colaterales de las últimas crisis.

El trabajo demostró que, a pesar de las circunstancias vividas en los últimos catorce meses, las socias de la agrupación, en términos generales, demostraron una óptima capacidad de resiliencia, ya que como se mencionó no necesitaron de una gran cantidad de características resilientes (representada en variables) para mantenerse activas en el mercado.

Se recomienda seguir evaluando la capacidad de resiliencia en empresas turísticas, ya que para el presente año los efectos colaterales de las crisis seguirán presente, sobre todo, en la variable sanitaria. Mientras que para otras empresas se sugiere seguir la misma línea de acciones que tomaron las empresarias y a su vez consideren las siete variables que no fueron significativas, ya que, si bien en este trabajo de investigación no fueron de suma relevancia, pueden llegar a ser relevantes para la resiliencia en otros tipos de crisis.

Referencias bibliográficas

- Akl, P., Pilar, E., y Aponte, F. (2016). Estrategias de afrontamiento en mujeres víctimas de violencia intrafamiliar. *Cultura Educación y Sociedad*, 105–121.
- Aktas, G & Gunlu, E. (2005). Destinations in global tourism. *Crisis Management in Tourist*.
- Amorós, J., y Acha, A. (2013). Global entrepreneurship monitor reporte nacional de Chile 2013. Obtenido de <https://cutt.ly/KzqjG5F>
- Asech. (2019). Asociación de Emprendedores de Chile. Obtenido de Radiografía del Emprendimiento en Chile.

Banco Mundial. (2021). datos.bancomundial. Obtenido de <https://cutt.ly/Kzqldjy>

Basurto-Cedeño, E., y Pennington-Gray, L. (2019). Recuperación de los destinos turísticos después de un desastre: Una evaluación del scorecard de resiliencia turística para destinos (SRTD). Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural., 18(2), 309-321

Benavides, S. (2005). El sector turismo: su aporte a la economía. Economía y Sociedad, 111-121.

Berge. (1990). A comprehensive guide to successful crisis communications.

Brida, J. G. (2008). La contribución del turismo al crecimiento económico. Cuaderno de Turismo, 35-46.

Butler, R. (2011). Tourism: past, present and future. International Conference on Tourism & Management Studies. Algarve, Portugal.

Cioccio, I., & Michael, E. (2007). Tourism Management. Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in, 1-11.

CEPAL. Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2020). Los efectos del COVID-19 y la logística. Obtenido de <https://cutt.ly/UzqWNAH>

Dogru, T., Marchio, E. A., & Umit Bulut, C. S. (2019). Climate change: Vulnerability and resilience of tourism and the entire economy. Tourism Management, 292-305. Obtenido de doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.010>.

Drabek, T. (1995). Disaster planning and response by tourist business executives, 86-96.

Endeavor Chile. (s.f.). Endeavor Chile.

Espinero, S., Orchiston, C., & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: a complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability-resilience nexus in tourism. Journal of Sustainable Tourism, 25(10), 1385-1400.

- Federación de Empresas de Turismo de Chile. (2020). FEDETUR. Obtenido de <https://cutt.ly/MzqEX6n>
- Godinho, M., & Balcao, N. (1993). Mujer y trabajo. Nueva Sociedad, 60-71.
- González, A. (1997). Marketing preventivo: La comunicación de crisis en el sector turístico. Estudios Turísticos.
- Gutiérrez, C. (2013). La resiliencia como factor clave en la recuperación de destinos turísticos. Aplicación al caso de un desastre natural en Chile. Valencia, España.
- Gutiérrez, C. (2019). Percepción local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. Revista Lider 35, 222-247.
- Heath, R. (1998). Crisis management for managers and executives. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Huitraleo, O., Calisto, L., Mansilla, M., y Gutiérrez, C. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. REDER.
- Instituto Nacional de Estadística. (2017). INE Chile.
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). INE España.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I. y., & Fontecilla, M. (1997). Estado de arte en resiliencia. Organización Panamericana de la Salud, 1-52.
- Moreno, F., y Lunar, R. (2006). Turismo y Género: Empleo de la Mujer en la Actividad Turística en la Isla de Margarita, Estado Nueva Esparta. Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 373-389. Obtenido de: <http://www.pasosonline.org/Publicados/4306/PS060306.pdf>
- Otganización Mundial del Turismo. (2020). Más apoyo y coordinación para una recuperación segura y sostenible del turismo. Obtenido de <https://cutt.ly/tzqRGkj>

- Organización Mundial del Turismo; Organización de las Naciones Unidas Mujeres. (2010). Informe mundial sobre las mujeres en el turismo 2010. Madrid. Obtenido de: <https://cutt.ly/rzqO7XI>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Las Mujeres en el Trabajo. Ginebra. Obtenido de: <https://cutt.ly/6zqPjVO>
- Tenorio, L. (2018). Emprendedoras, empresarias y empoderadas: reflexiones en torno al programa de Mujeres Jefas de Hogar del Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género de Chile. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo. Obtenido de: <https://cutt.ly/TzqI6ch>
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspective*, 133-135. Obtenido de doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.012>.
- Richardson. (1984). Crisis management and management strategy-time to “Loop the Loop”. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 59-80.
- Rittichainuwat, & Chakraborty. (2012). Perceptions of importance and what safety is enough. *Journal of Business Research*, 42-50.
- Rodríguez-Toubes, Brea, F., y Torre, D. I. (julio de 2014). *Tourism & Management Studies*. Obtenido de Experiencias de crisis por desastres en los negocios turísticos: ni se aprende, ni se prepara. Obtenido de <https://cutt.ly/lzqYqiU>
- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual. *Journal of Adolescent Health*(14), 626-631.
- Sönmez, S., Apostolopoulos, &., & Tarlow, P. (1999). Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*. Obtenido de: doi:10.1177/004728759903800104
- Straub, M. (2020). COVID-19: Por qué la crisis golpea más fuerte a las mujeres. Obtenido de: <https://p.dw.com/p/3bd0i>
- Subsecretaría de Turismo. (2017). Turismo en Chile. Obtenido de: <https://cutt.ly/gzqOkBS>

Turismo, S. N. (abril de 2020). Registro nacional de prestadores de servicios turísticos. Obtenido de número de servicios registrados a nivel nacional: Eso ya es un enlace cutt.ly.

Westphalen, M.-H., y Piñuel, J. (1993). La dirección de comunicación. Madrid: Ediciones del Prado.

Wolleter, A. (13 de mayo de 2020). Crisis social y sanitaria: Doble impacto al turismo en Chile.

World Travel Tourism Council. (2020). Informe anual de impacto económico del consejo mundial de turismo.

CARACTERIZACIÓN DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN EN EMPRESAS TURÍSTICAS GASTRONÓMICAS EN VALDIVIA

Bárbara Angulo Nilián

Universidad Austral de Chile
barbaraangulonilian@gmail.com

Natalia Patiño Carpezat

Universidad Austral de Chile

Viviana Quidiante Andrade

Universidad Austral de Chile

Carla Risco Soto

Universidad Austral de Chile

Javier Sandoval Cárdenas

Universidad Austral de Chile

Resumen

El presente trabajo de investigación aborda la innovación en las empresas gastronómicas que operan en la ciudad de Valdivia y que han decidido reinventarse causa de la pandemia Covid-19. El estudio busca realizar un diagnóstico de la innovación de productos y herramientas de promoción de empresas gastronómicas. A través de la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuras, los resultados evidencian un cambio en el comportamiento de estas empresas frente a la aparición de escenarios adversos en el mercado.

Palabras clave: Pandemia, innovación, gastronomía, turismo, Chile.

Cita recomendada: Angulo, B., Patiño, N., Quidiante, V., Risco, C. & Sandoval, J. (2021). Caracterización de la innovación de productos y estrategias de promoción en empresas turísticas gastronómicas en Valdivia. *Revista Gestión Turística*, (36), 105-126. ISSN 0717-1811.

CHARACTERIZATION OF PRODUCT INNOVATION AND PROMOTION STRATEGIES IN GASTRONOMIC TOURISM COMPANIES IN VALDIVIA

Bárbara Angulo Nilián

Universidad Austral de Chile
barbaraangulonilian@gmail.com

Natalia Patiño Carpezat

Universidad Austral de Chile

Viviana Quidiante Andrade

Universidad Austral de Chile

Carla Risco Soto

Universidad Austral de Chile

Javier Sandoval Cárdenas

Universidad Austral de Chile

Abstract

This research work addresses innovation in gastronomic companies that operate in the city of Valdivia and that have decided to reinvent themselves due to the Covid-19 pandemic. The study seeks to carry out a diagnosis of the innovation of products and promotional tools of gastronomic companies. Through the application of surveys and semi-structured interviews, the results show a change in the behavior of these companies in the face of the appearance of adverse scenarios in the market.

Key words: Pandemic, innovation, gastronomy, tourism, Chile.

Recommended cite: Angulo, B., Patiño, N., Quidiante, V., Risco, C. & Sandoval, J. (2021). Caracterización de la innovación de productos y estrategias de promoción en empresas turísticas gastronómicas en Valdivia. *Revista Gestión Turística*, (36), 105-126. ISSN 0717-1811.

Introducción

Las estrategias innovadoras pueden ser aplicadas en todas las áreas funcionales de una empresa, que va desde la dirección, el área de recursos humanos, el área de producción, área de finanzas o contabilidad y el área de marketing y ventas. Existen distintos tipos de innovación, que serán abordados más adelante en este estudio.

La innovación es indispensable y necesaria para el desarrollo de las empresas, permitiéndoles así su vigencia en el mercado, que año a año se vuelve más competitivo. Por este motivo se debe intentar reinventarse, buscar nuevas formas de realizar sus acciones y procesos, prestando atención y adaptándose a las necesidades intrínsecas y circunstanciales del mercado; permitiendo acercar sus productos a sus clientes, investigando, detectando, calculando, y experimentando nuevas e innovadoras formas de acercarse a estos.

En este sentido, para una empresa gastronómica es de gran importancia contar con estrategias de innovación, las que no sólo tienen que ver con modificar su carta o ambientación del lugar, sino que además contemplar que estas estrategias y acciones tendrán repercusiones directas o indirectas en su marca, y que podrían verse potenciada a través de los distintos canales de comercialización. Por lo que es necesario contar con profesionales capacitados para la correcta planificación y/o desarrollo de las acciones de mejoramiento, las cuales puedan crear, agregar, aplicar y gestionar nuevas ideas.

Definición del problema

Desde abril del 2020, producto del virus COVID-19, la actividad turística en el mundo se vio significativamente afectada, llegando incluso a ser nula durante algunos momentos dentro de este periodo. A raíz de este nuevo escenario, las condiciones extremas de la pandemia han forzado a los establecimientos de alimentos y bebidas a realizar diferentes acciones en pos de adaptarse al nuevo mercado, enfrentándose a una oportunidad para innovar y destacar dentro de la oferta disponible. La problemática presente en este estudio corresponde justamente a cómo estas condiciones han afectado a la industria y de qué manera los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Valdivia han decidido no innovar, específicamente en productos y en estrategias de promoción.

Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la innovación de productos y herramientas de promoción de empresas gastronómicas adscritas a SERNATUR en el periodo 2001-2021.

Objetivos específicos

1. Revisar la literatura en materia de innovación de servicios aplicados a empresas turísticas.
2. Identificar elementos relevantes en materia de innovación de productos y de herramientas de promoción.
3. Definir indicadores sobre aspectos esenciales para el diagnóstico de la innovación.
4. Caracterizar la innovación en productos y promoción en las empresas en estudio.

Marco Teórico

Innovación aplicada a empresas de servicios

Schumpeter (1942), ya había identificado diferentes formas de innovación destacando aquellas directamente relacionadas con los procesos de producción, así como acciones o estrategias como la conquista de un mercado nuevo, y el establecimiento de una nueva organización. Además, definió la innovación como una nueva combinación de conocimiento existente para “producir otras cosas o las mismas cosas por medio de diferentes métodos para combinar esos materiales y fuerzas de manera distinta” (Schumpeter, 1967, p.76).

Por otro lado, según el Manual de Oslo, la innovación es definida como “la incorporación de ideas reformadas aplicables en ámbitos de una empresa como la mercancía, artículos de consumo y/o prestaciones que ofrecen a los clientes, el desarrollo de creación de productos o servicios, los procedimientos de introducción de los productos al sistema de distribución, el sistema de estructuración interna, estructura del campo de trabajo o entorno extrínseco” (OCDE & Eurostat, 2005, p. 56).

Innovación en empresas de servicios turísticos

La innovación prospera en la industria turística debido a su naturaleza multifacética que requiere el uso de diferentes stakeholders, entidades y sistemas (Ratten, 2017). La innovación involucra un grado de destrucción de la creación en términos de proporcionar un mejor enfoque de cómo se llevan a cabo las cosas actualmente.

Existe en la literatura evidencia empírica sobre la relación entre algunos tipos de innovación y sus efectos en el posible crecimiento del sector turismo en el contexto de países y destinos en desarrollo (Zúñiga-Collazos, 2018, Zúñiga-Collazos and Castillo-Palacio, 2016; Zúñiga-Collazos et al, 2015), donde queda demostrado que la innovación puede ser un factor clave para el adecuado desarrollo turístico de un destino emergente. Pero también sugiere una necesidad de seguir investigando sobre los posibles impactos que diferentes tipos de innovación pueden tener en el sector turismo.

Kah et al. (2010), Baglieri & Consoli (2009), Korres (2007) midieron la innovación en empresas del sector turismo basado en el modelo difusionista de Roger (2003), donde la innovación es definida como una idea práctica u objeto que es percibida como nueva por las unidades individuales de la organización, o como un tipo de implementación a un sistema interno de la organización, por ejemplo, la implementación de un nuevo software para mejorar los procesos de producción.

Cuando se analiza el concepto de innovación aplicada a empresas turísticas a Chile, existe una interesante contribución del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR, 2019) “Innovar en turismo es generar e implementar nuevas ideas que agreguen un valor diferenciador a nivel de empresas, destinos, organizaciones y políticas, expresado en forma de procesos, productos, servicios, experiencias, canales y/o modelos de negocio”.

Innovación en estrategias de promoción de servicios turísticos

Según Navarro y Almaguer (2019), “en el ámbito del sector turismo, la comunicación es un elemento esencial en la interacción de sus diferentes componentes para poder generar acciones comunicativas, que conlleven a relacionar necesidades del consumidor con la satisfacción de las mismas; estas acciones representadas por estrategias comunicativas, han acompañado al sector en todo su transitar, dando respuestas a las diversas transformaciones ocurridas en el turismo, es así que se aplican estrategias convencionales, tales como publicidad, promoción, relaciones públicas, entre otras, y estrategias no convencionales, modernas o innovadoras mediante el uso de la internet y sus aplicaciones” (p. 86).

Evaluación o medición de la innovación

Según el Manual de Oslo (2005), la innovación tiene un desarrollo constante, las acciones que se implementan van desde pequeños cambios que a lo largo del tiempo pueden ir creciendo, especialmente en las empresas que tienen un nicho reducido. El manual también indica que al ser un proceso dinámico lo hace más complejo de medir que si fuera una actividad estática, y cómo existen métodos que ayudan a recoger información sobre la innovación en las empresas, como lo son las encuestas, con ellas se busca obtener datos relevantes y variados sobre el funcionamiento interno de las empresas y como buscan la innovación a través de sus procesos, pudiendo identificar los pasos que siguen, las pequeñas implementaciones de innovación en las operaciones y cuáles son las actividades o acciones específicas que llevan a la práctica. Sin embargo, se dice que los resultados tienden a ser reducidos pues no demuestran la totalidad de la información que es necesaria, dadas estas circunstancias es necesario integrar información de otras fuentes que sean oportunas.

Innovación en Chile

Según un estudio realizado por el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad en Chile (2007) “no existe un discurso compartido que señale de manera unívoca qué es innovación. Esto hace que en algunos casos el concepto esté abierto a múltiples significaciones posibles, por lo que su delimitación conceptual es difusa” (p. 51), sin embargo, se observa que la innovación se asocia a lo nuevo, lo “último” y lo moderno. A pesar de las variadas definiciones, indica que “la innovación suele ser definida como creación de valor, ya sea a través del diseño y comercialización de un producto, proceso o modelo de negocio nuevo o mejorado que potencie la cadena de valor” y también que “la innovación aparece como un proceso de adaptación a un medio cambiante y competitivo” (p. 85).

El estudio también entrega información sobre cómo, dependiendo del grupo socioeconómico al que pertenecen, las personas poseen una visión diferente sobre lo que es y cómo funciona la innovación. Mostrando, por ejemplo, cómo para las clases menos acomodadas “la innovación representa para ellos también un dolor: nombrar el deseo es también saber de su improbabilidad. La innovación en cuanto cambio y anhelo de surgir es también lo que no se logra; es –para los sectores populares- el porvenir que no llega” (p. 21).

Respecto a la difusión de casos exitosos, el estudio indica que los medios nacionales publican mayoritariamente casos relacionados con innovación en productos, y en menor cantidad, en innovación en procesos; mostrando principalmente a empresas pequeñas que introducen al mercado o mejoran un bien o un servicio.

Metodología

Características del diseño de la investigación

Fue una investigación de carácter exploratoria, ya que se trabajó sobre una problemática poco definida y por ende poco estudiada, por lo que se buscó establecer una visión global sobre el tema y así crear mayor familiaridad con este.

Características de la población estudiada

La población objetivo de esta investigación fueron aquellas empresas gastronómicas en la comuna de Valdivia que estén adscritas a SERNATUR. A partir de este universo, se aplicaron los siguientes criterios de selección:

- **Homogeneidad de productos:** Esta variable se entiende como aquellos productos que entreguen las distintas empresas seleccionadas y que sean similares y/o comunes entre ellas.
- **Ubicación de la empresa:** Las empresas fueron agrupadas por sectores de la ciudad, como lo son Isla Teja, Barrios Bajos, Centro, y sector Regional, identificándose aquellas zonas donde es posible encontrar conglomerados de establecimientos, de esta forma se excluyeron las que no formen parte de los polígonos comerciales.
- **Trayectoria de la empresa:** Se seleccionaron solo empresas que operen desde antes del estallido social y la pandemia del COVID-19 y que continúen en funcionamiento.
- **Trabajador encuestado:** Quien contestó la encuesta debió ser un colaborador, dueño, gestor, administrador, etc. que se encuentre trabajando por lo menos los últimos 18 meses, ya que es un requisito entender el funcionamiento y contar con la experiencia de este último tiempo.

Variables en estudio

Se levantó información sobre dos ámbitos fundamentales para el estudio:

La innovación en productos ofrecidos por las empresas gastronómicas de la ciudad de Valdivia.

La innovación en estrategias de promoción implementadas por las empresas gastronómicas de la ciudad de Valdivia.

Indicadores de innovación

Las siguientes decisiones y medidas tomadas por los establecimientos estudiados, en torno a su modelo de negocios, fueron consideradas como los principales indicadores de la innovación, entregando información sobre cómo éstas han colaborado con el proceso de sobreponerse a la crisis desatada por el virus del COVID-19.

En estrategias de producto:

1. Nuevas formas de entrega del producto: Cartas especiales para delivery.
2. Uso de nuevas tecnologías: Utilización de código QR para acceder al menú.
3. Modificación de la carta: Eliminación e inclusión de platos.
4. Adaptación a nuevas tendencias: Incluir otros tipos de preferencias alimenticias.
5. Innovación en su empresa: Hacer algo distinto en comparación a la competencia.

En estrategias de promoción:

1. Utilización de nuevas plataformas de promoción: Suscripción a aplicaciones de delivery como Uber Eats, Rappi y Pedidos Ya.
2. Utilización de redes sociales en tendencia.
3. Capacitaciones en marketing.

Aplicación de instrumento

El levantamiento de información se realizó a través de fuentes primarias mediante el uso de un cuestionario, dirigido a administradores, gestores, dueños o colaboradores de cada uno de los locales seleccionados de la muestra, quienes tuviesen la capacidad y experiencia para contestar las distintas incógnitas pertinentes para la medición de lo que se considera innovación en este trabajo, respondiendo en el contexto de estos últimos 18 meses de trabajo.

Muestra seleccionada: Se comenzó con un universo de 100 establecimientos gastronómicos adscritos a SERNATUR, luego se decidió agruparlos en sectores de la ciudad, los cuales fueron sector Isla Teja, Centro y Barrios Bajos debido a que se logra apreciar conglomerados, por lo que la muestra se redujo a 47 establecimientos en total como se observa en la siguiente tabla (ver Tabla 1).

Tabla 1. Distribución por sectores

Sectores	Cantidad	Frecuencia relativa	Selección de muestra
Sector Isla Teja	9	0,1	8
Sector Centro	34	0,7	30
Sector Barrios Bajos	4	0,08	4
Total	47	1	42

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de la muestra: Luego para lograr encuestar a una muestra más acotada y también alcanzar una representatividad en la cantidad de establecimientos por sectores se calculó de la siguiente manera (ver Tabla 2).

Tabla 2. Cálculo para la cantidad de muestra representativa

Muestra	42
Tamaño de la población	47
Nivel de Confianza	95%
Margen de error	5%

Fuente: Elaboración propia

Debido a que no fue factible encuestar o contactar a algunos de los diferentes establecimientos seleccionados (por factores que serán especificados más adelante) se aplicó una lista de reposición que fue diseñada específicamente para este fin.

Muestra real: El mes de diciembre del año 2021 fue el contemplado para la aplicación de las encuestas las cuales finalmente fueron 22, estos resultados se recogieron a través de visitas presenciales a las empresas, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

Finalmente, la muestra real se contempla distribuida de la siguiente manera (ver Tabla 3).

Tabla 3. Muestra real

Sectores	Cantidad	%
Sector Isla Teja	3	13,6
Sector Centro	15	68,2
Sector Barrios Bajos	4	18,2
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia

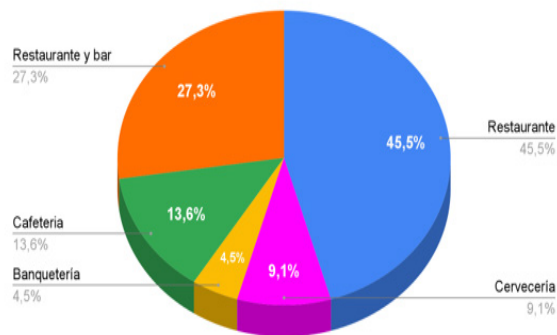
Resultados

Caracterización de los establecimientos gastronómicos encuestados

Tipos de establecimientos

La mayoría de los encuestados corresponden a restaurantes y en segundo lugar a restaurantes y bar a la vez, esto debido a que se aprovecha la vida nocturna de la ciudad de Valdivia donde muchas personas buscan diversión luego de salir del trabajo (ver Gráfico 1).

Gráfico 1. Tipos de establecimientos encuestados



Fuente: Elaboración propia

Innovación en productos

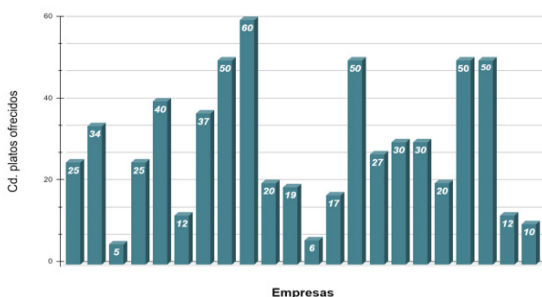
En el siguiente apartado se entregará información respecto a la innovación en productos que las empresas gastronómicas realizaron en el período de estudio. Entre las variables consideradas se pueden destacar la cantidad de platos y bebidas ofrecidos, cantidad de platos agregados a la carta en este tiempo, la frecuencia de la modificación de esta, las opciones alimenticias ofrecidas, entre otras.

Cantidad de platos y bebidas ofrecidos

Se logra identificar en el Gráfico 2, que la cantidad de platos y bebidas ofrecidas varía considerablemente. Las empresas en su conjunto destacan que 5 de ellas están sobre los 40 platos (23%); 9 empresas de las encuestadas tienen menos de 20 platos en su menú (41%) lo que puede indicar menos cantidad de recursos para la producción de estos.

En promedio la cantidad de platos ofrecidos por las empresas gastronómicas es de 28,6.

Gráfico 2. Cantidad de platos ofrecidos por empresa



Fuente: Elaboración propia

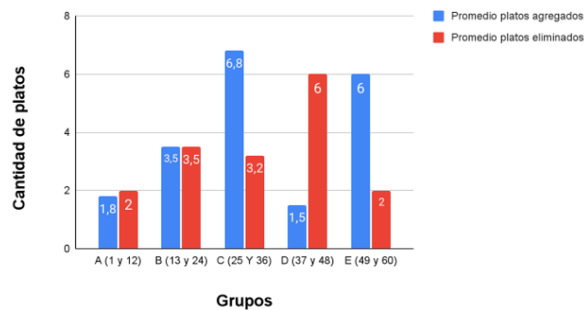
Modificación de platos

En el Gráfico 3, se presentan 5 grupos que van desde la A a la E de menor a mayor según la cantidad de platos que ofrecen, estos están separados por intervalos. Se hizo de esta manera para poder graficar el comportamiento de la cantidad promedio de quienes agregaban y eliminaban platos y poder así también compararlos.

En el intervalo A (1 y 12 platos) la cantidad de platos eliminados y agregados es similar y se puede decir que han tomado menos riesgos al modificar su carta, al tener menos cantidad de platos. Con respecto al grupo B iguala su cantidad de platos promedio agregados y eliminados, pero a comparación con el anterior casi lo dobla en cantidad de modificaciones. El grupo C es el que más agregó platos de todos los grupos. En el caso del grupo D y E ocurre una particularidad. El grupo D tiene pocos platos agregados, y al contrario el grupo E casi en la misma cantidad tiene los platos eliminados.

El promedio de platos eliminados para el conjunto de empresas es de 3 y la cantidad de platos agregados promedio es de 4.

Gráfico 3. Promedio de platos modificados por intervalo



Fuente: Elaboración propia

Frecuencia modificación de carta

En la Tabla 4 se muestra que la mayoría de los establecimientos respondió que modificó su carta semestralmente en estos últimos 18 meses, lo que se originó seguramente a partir de la incertidumbre del escenario al que se enfrentaron, el cierre temporal de sus negocios, lo que provoca elegir opciones más rentables para producir.

Tabla 4. Frecuencia de modificación de la carta

Respuestas	Frecuencia	%
Semestralmente	8	36,4
Trimestralmente	3	13,6
Anualmente	6	27,3
No la hemos modificado	5	22,7
Total	22	100

Fuente: Elaboración propia

Opciones alimenticias

Del total de empresas encuestadas, un 82% cuenta con variadas opciones alimenticias en sus respectivos menús, siendo en su mayoría opciones vegetariananas.

Dentro del total de empresas (82%) que cuentan con opciones alimenticias, solamente el 33% de estas las agregó durante la pandemia. Siendo la opción vegetarianana la más frecuente, luego la vegana y en último lugar alimentación para diabéticos.

La razón por la cual los empresarios agregaron la opción más frecuente (vegetariana) surgió por la necesidad de complementar los platos que ya existían en la carta, con diferentes tipos de ensaladas y en otros casos se agregó esta nueva opción alimenticia para abarcar a un público diferente al que ya tenía la empresa, esto debido al aumento de personas con este tipo de alimentación en vista de la concientización mundial del maltrato animal por las industrias de este tipo.

Distribución de productos

En este punto se muestra información relacionada a la innovación en distribución que las empresas han llevado a cabo durante el tiempo en que se definió el estudio. Entre las variables que se consideraron son las formas de acceder a la carta, la forma de entregar los platos, tipos de servicios de delivery con los que cuentan las empresas, entre otras relacionadas.

Formas de acceder a la carta

Para acceder a la carta del 50% de las empresas encuestadas hay entre 2-3 opciones las cuales como se observa en la Tabla 5 a continuación, son más frecuentes encontrar el código QR como una innovación muy característica debido a la pandemia y el evitar así el contacto con el menú físico. En segundo lugar, el menú físico, el que aún es muy utilizado siendo el medio más antiguo.

Tabla 5. Formas de acceder a la carta

Respuestas	Frecuencia	%
Código QR	16	27,6
Menú físico	11	19
Página web de la empresa	10	17,2
Catálogo por WhatsApp	5	8,6
Catálogo por aplicación de delivery	7	12,1
Tótem interactivo	0	0
Link hacia el catálogo	5	8,6
Total	54	100

Fuente: Elaboración propia

Servicio de delivery implementado

Con respecto al servicio de delivery implementado por las empresas encuestadas se puede decir que, del total de 22 empresas encuestadas, 6 de ellas implementaron el servicio de delivery a causa de la pandemia y 9 ya tenían delivery antes de esta.

Por lo que se ve que un 40% innovó en la incorporación de una nueva forma de entregar sus platillos, demostrando la capacidad de la empresa de sumar una nueva forma de entrega.

Tabla 6. Servicio de delivery implementado

Servicio de delivery implementado (pandemia)		
Respuestas	Frecuencia	%
Antes de la pandemia	9	60
A causa de la pandemia	6	40
Total	15	100

Fuente: Elaboración propia

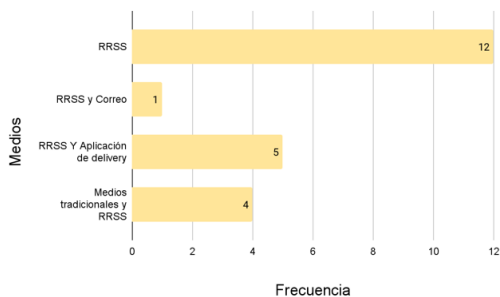
Estrategias de promoción

En este apartado se expone materia acerca de la innovación de estrategias de promoción que aplicaron las empresas encuestadas en los últimos 18 meses. Las variables que se consideraron son los medios por donde se publicitan, tiempo utilizando redes sociales, cuáles son las redes sociales más utilizadas, la frecuencia con la que publican información en sus redes sociales, entre otras.

Medios donde se publicita

El 55% de las respuestas se refieren a que se publicitan sólo mediante redes sociales, de aquí en adelante RRSS. Luego un 23% de empresas utilizan RRSS y aplicaciones de delivery a su vez, 18% de las empresas utilizan medios tradicionales y RRSS y solo el 5% utiliza además de RRSS, correo electrónico.

Gráfico 4. Utilización de medios de publicidad



Fuente: Elaboración propia

Frecuencia de publicación en red social más utilizada

De las 16 empresas que declararon utilizar RRSS, el 43,8% publica todos los días, demostrando el interés de estas empresas por crear contenido a diario, que sea nuevo y atractivo para su público, con el cual demuestran una clara disposición de estar siempre en contacto. En la tabla 7 se puede ver el resultado de esto.

Tabla 7. Frecuencia de publicación en red social más utilizada

Frecuencia de publicación en red social más utilizada		
Respuestas	Frecuencia	%
Todos los días	7	43,8
2-3 veces a la semana	3	18,8
1 vez a la semana	4	25
2 veces al mes	2	12,5
Total	16	100

Fuente: Elaboración propia

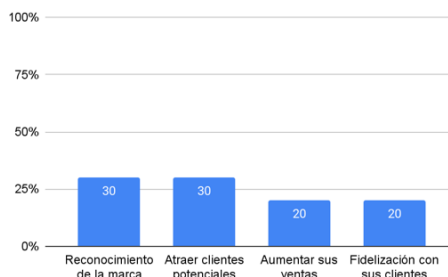
Promociones de ventas

En el siguiente apartado se presentará información acerca de las promociones de ventas que ejecutaron las empresas en estudio durante el período de observación. Las variables que se destacan son la promoción de ventas realizadas, el mercado objetivo para las promociones de ventas y cuál fue el objetivo deseado para la promoción de ventas.

Objetivo deseado promoción de ventas

El Gráfico 5 demuestra que las motivaciones generales para realizar promociones de ventas son para lograr un reconocimiento de la marca, incluso más importante que el aumentar las ventas, si bien puede ser una consecuencia el vender más porque se es más reconocido existe la capacidad de entender que no es solo ofrecer un buen producto, no es solo vender más que la competencia, es tener una marca, un estilo único y que sea reconocido por clientes potenciales.

Gráfico 5. Objetivo deseado de las promociones de ventas



Fuente: Elaboración propia

Observaciones generales por parte de los encuestados

Dentro de la encuesta se realizaron preguntas abiertas, que dio como resultado una alta cantidad y variedad de respuestas, por lo que lo que se debió resumir en nubes de conceptos, los cuales se presentan a continuación.

Forma de reinventarse por la crisis:

Se puede ver en general las aseveraciones que predominaron las cuales fueron; agregar delivery (7) agregar nuevos platos (5), atención presencial (4), mantener calidad platos (4), agregar productos (2), reducción personal (2), fidelizar clientes (2); el resto de los términos fueron mencionados solo 1 vez.

Se puede evidenciar tendencias a agregar nuevas cosas dentro de la carta para satisfacer nuevos hábitos de consumo por parte de los clientes, y a conservar la calidad de los productos que tienen a la venta, como manera de mantener y fidelizar a sus clientes más frecuentes (ver Figura 1).

Figura 1. Nube de conceptos observaciones encuestados



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Las conclusiones que se extraen de los resultados son en primera parte, que la mayoría de las empresas encuestadas ofrece más de 20 platos y/o bebidas en su carta, también se demostró que en los últimos 18 meses han modificado su carta semestralmente, apreciándose que se preocupan por renovarse. Las empresas buscan mejorar el servicio para sus clientes, ampliando el abanico de posibilidades a la hora de elegir uno de sus productos o formas de entrega, y así satisfacer las necesidades de más personas.

Por otra parte, las empresas dentro de los 18 meses también debieron remover platos y/o bebidas de su carta, al recoger estos datos, se puede aseverar que pasan por procesos de cambios buscando qué platos les acomodan, se venden más, que van con su identidad, que hace que vengan de nuevo o venga más gente. La eliminación de platos puede ser respuesta a una interpretación (objetiva o subjetiva) del funcionamiento o éxito de los platos y/o bebidas; es parte del conocimiento, experiencia y resiliencia de funcionamiento. La razón más frecuente para eliminar platos fue la falta de personal para el proceso de elaboración de productos, por las restricciones de movilidad. Otra razón que se menciona es la poca rentabilidad que generaban los platos eliminados, esto se puede relacionar con falta de análisis de los costes de elaboración previos a incluirlos definitivamente en la carta, evidenciando una brecha de conocimientos sobre finanzas por parte de los empresarios y/o administradores.

Las empresas estudiadas utilizan redes sociales con la finalidad de mantener una comunicación fluida con el cliente, debiendo actualizarse a las nuevas tendencias de promoción de sus productos, adaptarse a los nuevos medios publicitarios del cual su público objetivo hace uso hoy en día, a la hora de requerir los servicios gastronómicos que las empresas encuestadas ofrecen. Se espera que de aquí en adelante continúen estas nuevas modalidades de promoción en la industria gastronómica debido al avance en el uso de las tecnologías por la sociedad en sus respectivas cotidianidades y donde el uso de medios tradicionales está pasando a segundo plano.

Se puede evidenciar que las estrategias y acciones realizadas por las empresas encuestadas, no fueron planificadas si no que, debido al escenario actual, se guiaron por la intuición, lectura y análisis experimental de las decisiones tomadas, siendo un “azar” de si funciona, o no funciona, y fueron actuando en base a esto.

Referente a platos, se pudo observar que hubo muchas reformas y preocupación por buscar nuevos productos y retirar los que ya no les eran convenientes, por lo que, en este punto, se considera que al menos las empresas estaban en búsqueda constante de innovar en sus platos. En opciones alimenticias se puede evidenciar que un gran número posee al menos opciones vegetarianas, pero muy pocas veganas y celiacas. Si se considera como medida los resultados obtenidos, se puede aseverar que tener solo opciones vegetarianas no es suficiente para ser innovador, ya que todos lo ofrecen, los tiempos cambian, y van exigiendo nuevos y más opciones alimenticias, por lo tanto ¿puede ser considerado innovador? Solo si se compara con la situación pasada a la propia empresa y a las empresas que aún no agregan estas preferencias alimenticias.

En las formas de entrega de platos se evidencia que un gran número de empresas decidió optar por opciones digitales de acceso a la carta, implementando por sobre todo código QR, siendo un elemento importante y contingente a la actualidad, por lo que se estima que fueron innovadores en este punto y se lograron adaptar a las nuevas tendencias.

En cuanto a las estrategias de promoción se evidencia un enfoque cada vez mayor a las RRSS, más que a los medios tradicionales, y que son utilizados de forma constante, por lo que en este apartado se asevera que sí han innovado.

Con referencia a las promociones de venta, se tiene la certeza que menos de la mitad de los encuestados decidieron ofrecer promociones en todo este tiempo, por lo que se concluye que no han sido lo suficientemente innovadores en este ámbito.

Finalmente, se observa un cambio constante en la búsqueda de nuevas formas y estrategias de funcionamiento, que podrían derivar paulatinamente a la generación de cambios realmente innovadores. Por ahora la innovación alcanzada por las empresas en estudio les permitió sobrellevar las crisis.

Referencias

- Baglieri, D. & Consoli, R. (2009): Collaborative Innovation in Tourism: Managing Virtual Communities. *The TQM Journal*.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento, e Innovación para el Desarrollo. (2001). [<https://www.consejotci.cl>]
- Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2007). Diagnóstico de la Cultura de la Innovación en Chile, p. 21-85.
- Kah, J. A., Lee, C. K. & Chung, N. (2010): Evaluating Travel Website Motivational Communication Using a Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Tourism Research*.
- Korres, G. M. (2007): The Role of Innovation Activities in Tourism and Regional Growth in Europe. *Tourismos: an International Multidisciplinary Journal of Tourism*.
- Kotler, P. & Keller, L. (2006): Dirección de Marketing. Pearson Educación, p. 464.
- McCarthy, J. & Perrault, W. (1997): Marketing. Mcgraw-Hill Interamericana, p. 446.
- Navarro, F. & Almaguer, R. (2019): Estrategias Comunicacionales en el Sector Turismo. Universidad del Zulia, p. 86.
- OCDE, & Eurostat. (2005): Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (Third ed.). Oslo: OCDE Eurostat, p. 56.
- Ratten, V. (2017): Sports Innovation Management. Routledge.
- Real Academia Española Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [2022]
- Rogers, E. (2003): Diffusion of Innovations. (5th Ed.). Free Press: New York.
- Schumpeter, J. (1967): The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, p. 51-76.

Schumpeter, J. A. (1939): Business Cycles: a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York, London.

SERNATUR (2019). Lineamientos Estratégicos para la Innovación y Transformación Digital del Turismo en Chile. Subsecretaría de Turismo. Gobierno de Chile.

Zúñiga-Collazos, A. (2015): Evaluation of the Determinant Factors of Innovation in Colombia's Tourist Product.

Zúñiga-Collazos, A. & Castillo-Palacio, M. (2018): Process Innovations in Tourist Companies.