

El turismo alcanzó gran relevancia para el desarrollo de las naciones, realidad que incentivó que se fueran generando nuevos destinos sobre los existentes. Este libro acerca los nuevos abordajes sobre el desarrollo y la gestión del turismo tanto para el ámbito académico como para quienes desempeñan responsabilidades en la gestión de destinos turísticos, incluyendo propuestas que permitan encaminar el desarrollo y su gestión de forma eficiente y adecuada.

Incluye aspectos teórico-prácticos desde la generación de estrategias hasta la aplicación de instrumentos específicos, priorizando los espacios regionales y locales. Analiza las posibles alternativas de desarrollo, definiciones políticas, dinámica territorial y económica, y aspectos estratégicos. Incluye definiciones estratégicas, proyectos, productos, gestión de políticas públicas, ciclos del proyecto y gestión local, planificación y gestión integral de calidad e imagen urbana.

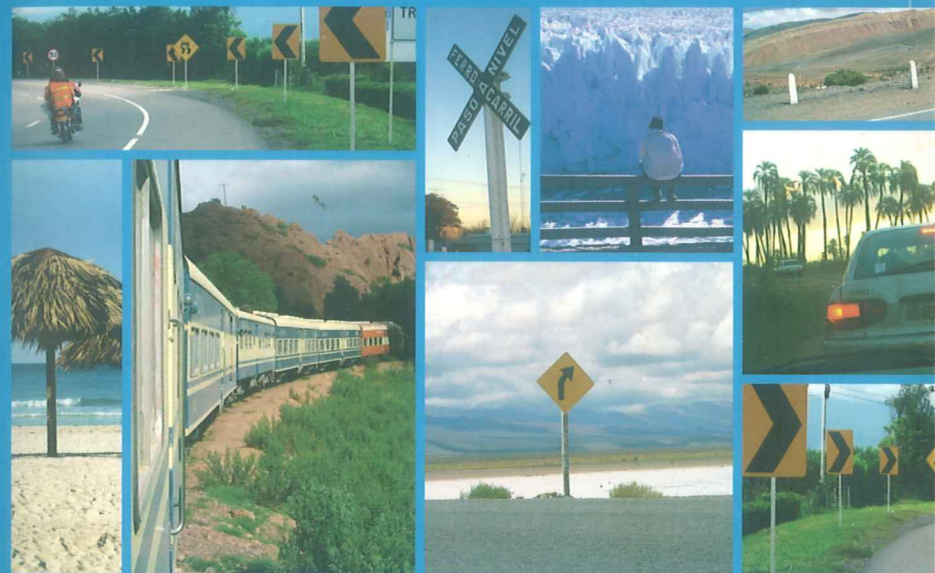
En esta etapa del desarrollo, los destinos turísticos deben encaminarse en la rentabilidad económica posible de alcanzar, en la sustentabilidad ambiental y sociocultural, a la vez que respetando las singularidades territoriales, sociales, culturales y políticas de cada comunidad. Ese entramado requiere, para un apropiado desarrollo, que las ejecuciones estén apoyadas en avances tanto teóricos como prácticos que el turismo fue construyendo y que este libro tiene como propósito ofrecer.

Noemí Wallingre • Alejandro Villar (comps.)

Desarrollo y gestión de destinos turísticos

Políticas y estrategias

Noemí Wallingre • Alejandro Villar
(compiladores)



Desarrollo y gestión de destinos turísticos

Universidad
Nacional
de Quilmes
Editorial

ISBN 978-987-558-186-9



9 789875 581869



Universidad
Nacional
de Quilmes
Editorial

- Ohmae, K. (2005), *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*, Bogotá, Norma.
- Organización Mundial del Turismo (2002), *El turismo en la era de las alianzas, fusiones y adquisiciones*, Madrid, OMT.
- (2001), *Cooperación entre los sectores público y privado*, Madrid, OMT.
- (1999), *Agenda de planificadores locales*, Madrid, OMT.
- Organización Mundial del Turismo y Fundación Themis (2007), *El método FAS*, Andorra, OMT.
- Pearce, D. (1991), *Desarrollo turístico*, México, Trillas.
- (1995), *Tourism Today – A Geographical Analysis*, Essex, Longman.
- Sáez Cala, A., P. Martín et al. (coords.) (2006), *Estructura económica del turismo*, Madrid, Síntesis.
- Salvà Tomàs, Pere A. (1998), “Los modelos de desarrollo turístico en el mediterráneo”, *Cuadernos de turismo*, N° 2, Universitat de les Illes Balears.
- Valls, J. (2002) [1996], *Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Bilbao, Deusto.
- Vera, F. (coord.) (1997), *Análisis territorial del turismo*, Barcelona, Ariel.
- Wallingre, N. (2007), *Historia del turismo argentino*, Buenos Aires, Turísticas.
- y M. Toyos (1998), *Diccionario de turismo, hotelería y transportes*, Buenos Aires, edición de autor.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS EN TURISMO

Alejandro Villar

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha venido transformado en las últimas décadas hasta convertirse en una de las actividades más dinámicas de la actualidad. Estos cambios han conformado un escenario mundial sumamente heterogéneo en el que conviven distintos modelos¹ de destino turístico que buscan atender a una demanda cada vez más exigente y variada. Los distintos modelos, estadios y perfiles de los destinos turísticos son producto de una serie de elementos entre los que figuran, y eventualmente se destacan, el papel del Estado y particularmente las políticas que este genera.

En efecto, si las características de los destinos son producto de la dinámica que combina sus productos y recursos turísticos con la acción de los actores económicos, sociales, culturales y políticos, tanto locales como extralocales, es imprescindible tener en cuenta el papel del Estado. Este puede ser el impulsor y planificador, como en el modelo de desarrollo planificado, o un garante de ciertas normas, como en el modelo integrado o dependiente.

A su vez, las modificaciones actuales en el escenario del turismo generan nuevos desafíos y oportunidades para la intervención estatal. Efectivamente, las nuevas características de la demanda, que han potenciado el llamado turismo alternativo o nuevo turismo, otorgan un lugar central a la estrategia que desarrollen los destinos para posicionarse y diferenciarse. De esta manera, a las funciones tradicionales de planificar y regular la actividad turística se agrega explícitamente la de impulsarla. Así, para el desarrollo de un destino adquiere relevancia la visión, la estrategia y las formas de relación Estado-sociedad, y la sinergia que se pueda generar en la articulación público-privado.

Para completar el complejo panorama es necesario recordar la vulne-

¹ Sobre este aspecto seguimos la propuesta desarrollada por Noemí Wallingre en el capítulo 1 del presente libro.

rabilidad que padece la actividad turística. Factores climáticos, sanitarios, económicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos y hasta mediáticos pueden afectar a un destino turístico en cualquier momento y por las razones más variadas. Muchos de estos factores dependen de políticas que se implementan (o no se implementan) con objetivos más generales o incluso ajenos a los del turismo pero que terminan impactándolo.

Con este marco abordaremos la temática de las políticas públicas en relación con el turismo. En primer lugar estableceremos la concepción sobre el Estado que orientará el trabajo y las funciones estatales en relación con esta actividad. Luego, revisaremos la relación entre las políticas públicas y el turismo a través de dos niveles analíticos; por un lado, el de las políticas que teniendo otros objetivos afectan al turismo y, por otro, las que denominaremos políticas turísticas, que están integradas por las que se orientan al impulso del turismo pero se implementan desde diferentes áreas del Estado y las que se piensan e implementan desde las áreas responsables del turismo en los distintos niveles del Estado.

ESTADO, POLÍTICAS PÚBLICAS Y TURISMO

La cuestión del Estado

Desde la perspectiva de este trabajo se entiende al Estado como una construcción social y por tanto como un producto histórico que se adapta a las transformaciones sociales y políticas. Es esta, entonces, una concepción del Estado como relación social (García Delgado, 1994) y, en cuanto tal, dinámica y abierta a los cambios que las relaciones sociales y de poder producen. Es necesario señalar que el Estado tiende a preservar una autonomía relativa en tanto su conformación no es un simple reflejo de las fuerzas sociales imperantes. Así, debe entenderse como una relación que reconoce diversos grados de autonomía que varían con respecto a los diferentes sectores sociales, a los distintos tipos de cuestiones que se traten y a los intereses que se afecten (Oszlak y O'Donnell, 1995). Esta relación, además, varía con el tiempo y con los distintos modelos estatales. Asimismo, se debe reconocer que, en ocasiones, se encuentra una capacidad estatal para implementar políticas generadas desde sus propios intereses y su propia lógica burocrática.² Pero esta primera definición no debe hacer olvidar el componente de aparato que posee el Estado en tanto

² Para ampliar se sugiere García Delgado (1994 y 2000) y Oszlak y O'Donnell (1995).

sector público, con una burocracia que es responsable de la implementación de las políticas.

Ahora bien, el Estado también tiene determinadas funciones en relación con el turismo. Antes de avanzar conviene repasarlas porque irán surgiendo ejemplos y casos a lo largo del trabajo.

Una de las clásicas funciones del Estado es la de planificador. En el caso del turismo se trata de la planificación urbana y territorial, que organiza y regula el uso del suelo a la vez que asigna determinadas características a los territorios bajo su jurisdicción. Se trata de definir las áreas protegidas, la instalación de la planta turística, etcétera. Además, se ha incorporado la planificación estratégica, que puede ser solo del tipo turística o ser incorporada en el marco de una perspectiva mayor en la que participa el turismo.

Otra función que tiene el Estado es la de regulador. Esta potestad se puede aplicar sobre el turista en aspectos sanitarios (vacunaciones), migraciones y aduanas. También puede aplicarse sobre las empresas prestadoras de servicios a través de las habilitaciones e inspecciones (poder de policía), y la regulación y el control de tipo fiscal y laboral. Además se aplica a los productos y recursos turísticos, en particular, el medio ambiente, las áreas protegidas y los sitios de patrimonio histórico o cultural.

La última función es la de impulsor de la actividad turística, que comprende la promoción³ de los destinos turísticos y el desarrollo de infraestructura (obras públicas urbanas y regionales ligadas al transporte, como aeropuertos, puertos, rutas, etc.; obras de comunicaciones, como telefonía e internet; obras relacionadas con el suministro de energía, agua potable, etcétera). Estas funciones se cumplen a partir de las políticas que implementa el Estado, tema sobre el que volveremos.

El Estado y las políticas públicas

Los distintos modelos estatales se expresan a partir de las políticas públicas. De esta manera se convierten en una suerte de indicadores de la naturaleza y del funcionamiento de la maquinaria gubernamental (Rose, 1984, citado en Meny y Thoenig, 1992). Así, la relación entre el Estado y las políticas públicas es dinámica y genera un proceso de retroalimentación

³ En este caso nos referimos a las estrategias destinadas a mejorar la competitividad de los destinos a través del marketing, la marca ciudad y la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación.

que va definiendo y redefiniendo al Estado a partir de las políticas públicas que este implementa. No se trata de plantear una relación mecánica o unidimensional en donde a un tipo de Estado le corresponde un tipo específico de políticas, sino de resaltar la complejidad y el dinamismo del proceso de definición y constitución estatal. Así, el análisis de las políticas permite examinar cómo estas definen la política, las instituciones y el Estado (Meny y Thoenig, 1992, p. 16).

Las políticas públicas

El surgimiento del Estado de bienestar generó el crecimiento de los aparatos estatales y del gasto público, así como la proliferación de múltiples regulaciones y normas, y la incorporación de la eficacia gubernamental como fuente de legitimidad en un marco de una nueva relación Estado-sociedad. Esta proliferación produjo, a su vez, distintos enfoques y definiciones. Revisemos algunos.

Una primera aproximación considera las políticas públicas como un producto en la medida que se trata de respuestas del Estado a las demandas de la sociedad o a los problemas que a aquel se le presentan. Ahora bien, estos productos pueden ser: *bienes tangibles* (por ejemplo, para el turismo se trata de obras de infraestructura como carreteras, aeropuertos, hoteles, centros de convenciones, etc.), *bienes y servicios intangibles* (servicios de salud, educación, seguridad, etc.) o *regulaciones, normas y controles*. Estos últimos se aplican sobre el funcionamiento de los mercados y de la misma sociedad. Sobre el turismo influyen, como dijimos, los controles migratorios, sanitarios, de divisas, etc., y los del poder de policía municipal, que incluye la habilitación e inspección de las empresas.

Sin embargo, como también advierte García Delgado, en esta perspectiva “nos quedamos en el producto de la misma, es decir, la producción tangible o intangible a la que dio lugar la política pública. Asociamos política pública solo con producto sin contemplar el proceso previo a la obtención del resultado” (García Delgado, 2007). En otras palabras, como veremos inmediatamente, es conveniente incorporar otras variables al análisis de las políticas. Una de las variables relevantes a tener en cuenta es que las políticas públicas se producen a partir de un proceso complejo de decisiones. Como ha planteado Joan Subirats:

El proceso de elaboración de toda política pública implica decisiones e interacciones entre individuos, grupos e instituciones, decisiones e interac-

ciones influenciadas por las conductas, las disposiciones del conjunto de individuos, grupos y organizaciones afectadas. Por lo tanto, no deberíamos estudiar solo intenciones sino también conductas (Subirats, 1994, p. 41).

Sin embargo, la decisión también puede consistir en no hacer nada. Así, “este tipo de no decisión resulta extremadamente relevante en la formación de las agendas o programas de actuación públicos” (Subirats, 1994, p. 41).

Esta perspectiva conduce a interrogarnos sobre los agentes estatales, sociales y privados que intervienen en esos procesos, cuestión que se vuelve central en las políticas turísticas, como veremos más adelante.

Ahora bien, las políticas públicas pueden ser implementadas por el Estado directamente o a instancias de este. Esto significa que el Estado es el responsable de las políticas públicas en la medida que es el que cuenta con la capacidad de imponer legalmente sus decisiones, pero no significa que necesariamente tenga que implementar directamente las acciones. Estas se pueden llevar adelante a través de empresas (por ejemplo, algunos servicios públicos, como la provisión de energía o la recolección de los residuos domiciliarios), organizaciones no gubernamentales (por ejemplo, la certificación de calidad que otorgan cámaras empresariales reconocidas por el municipio) o asociaciones de tipo público-privado (como el Consejo Mixto “Guauguaychú Turismo”, en Argentina).

Esta división entre responsabilidad y ejecución de las políticas públicas conduce, en última instancia, a la perspectiva de la *gestión asociada*, que le otorga particularmente a las organizaciones de la sociedad civil (osc) un rol activo dando lugar a procesos de asociación pública-privada. Esta corriente le otorga al Estado el papel de facilitador y mediador, resignando su aspecto de implementador. El supuesto que está detrás de esta concepción del Estado señala que las osc se encuentran en mejores condiciones en cuanto a eficiencia, transparencia y capacidad de generar participación que el propio Estado. Pero, también, es importante señalar que esta perspectiva se propone especialmente para ciertas políticas sociales y, últimamente, para los procesos de desarrollo local.

Finalmente proponemos una definición propia basada en Subirats (1994), Oszlak y O'Donnell (1995), y Meny y Thoenig (1992): las políticas públicas son parte de un proceso permanente de toma de decisiones que generan acciones (u omisiones) que conducen a la definición de un problema y al intento de resolverlo, en donde la autoridad gubernamental es el actor central pero no es el único actor activo, puesto que se mueve en interdependencia con otros.

POLÍTICAS GENERALES QUE AFECTAN AL TURISMO

El turismo, en tanto se trata de una actividad compleja y dinámica, se encuentra atravesado e interconectado con una gran cantidad de políticas públicas que lo afectan. Así, como hemos señalado en la introducción, en primera instancia nos centraremos en las políticas que, si bien tienen otros objetivos, lo afectan de algún modo. Se trata de políticas que tienen objetivos generales que afectan a la actividad turística tanto positiva como negativamente. Pasamos a revisar las más importantes.

Políticas económicas

Dentro de estas se destaca la política monetaria de un país, que afecta al tipo de cambio. Las devaluaciones (o la negativa a la devaluación) obedecen a estrategias macroeconómicas en las que el turismo es solo una actividad más que se debe adaptar a las condiciones establecidas.

La política tributaria de un país, una provincia o un municipio se diseña con criterios generales que escapan a la perspectiva del turismo. Pero aquí tenemos un primer tema en el que se pueden encontrar capítulos destinados al turismo, por ejemplo, cuando se aplica un impuesto a los ciudadanos que salen del país y esos recursos se utilizan para fomentar el turismo interno o en la devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a los turistas extranjeros. Si bien esta medida está orientada a fomentar el consumo de bienes por parte del turismo extranjero, suele constituir un aliciente para el turismo receptivo. En este rubro también se destacan las tasas que se fijan para puertos y aeropuertos. En efecto, el nivel de estas influye en la decisión de algunos cruceros sobre los puertos en los que deciden operar.

Estas dos políticas tienden a impactar en el flujo de turistas que recibe un país. Pero también es necesario señalar aquellas políticas que estimulan o desestimulan la inversión en esta actividad económica. Así, por ejemplo, la política crediticia del sector financiero estatal cumple un papel importante en la ampliación de la oferta del sector.

Políticas de transporte

Las políticas de transporte son un ejemplo típico de competencias concurrentes. Dependiendo del país o la región se trata de políticas nacionales,

provinciales o locales. También se puede distinguir entre la política de transporte aerocomercial (generalmente nacional) y la ferroviaria (también generalmente nacional aunque se puede mencionar en Argentina el tren provincial de Río Negro que une a Viedma con Bariloche). Las referentes al autotransporte de pasajeros (a través de ómnibus de larga o media distancia) son nacionales o subnacionales, dependiendo generalmente de si el recorrido atraviesa las fronteras interprovinciales o se circunscribe a ellas.

Ahora bien, sin duda, la calidad y el precio del servicio de transporte de un país impactan en el turismo, pero son variables cuyo desempeño afecta más a los usuarios locales que a los turistas. De todas maneras, podemos encontrar algunas políticas turísticas que afectan más directamente al turismo, a saber: a) la política de "cielos abiertos" que desregula la actividad generando mayor competencia y, habitualmente, reducción de precios, pero que beneficia casi exclusivamente a los destinos turísticos internacionales; b) los subsidios aplicados a los pasajes a ciertas regiones o ciudades de un país;⁴ c) los controles de tarifas de los pasajes; d) los precios diferenciales para los residentes y los turistas; y e) la autorización para la operación de vuelos charter.

Un ejemplo argentino que reúne a los puntos b), c) y d) es el de Ushuaia, en la Provincia de Tierra del Fuego, Argentina, en donde se suele encontrar una subutilización de plazas hoteleras por la escasa frecuencia de vuelos a esa ciudad generada, en parte, porque el monto de los subsidios que reciben los vuelos no satisfacen las expectativas de la empresa que presta el servicio.

Políticas de infraestructura

La política de planificación y construcción de la infraestructura tiene múltiples causas y objetivos. Si bien la construcción de una represa obedece a una política energética, cuando se trata de carreteras las motivaciones son más variadas. Se puede buscar terminar con el aislamiento de una región o generar una ruta de salida de la producción local. Pero en este caso también se suelen tener presentes las necesidades del turismo. En Argentina en los últimos años se pueden encontrar varios casos de mejoramiento y asfaltado de rutas que han sido impulsados por razones vinculadas al

⁴ Actualmente el Estado argentino subvenciona el combustible a las empresas aéreas e interviene en las tarifas de cabotaje.

desarrollo del turismo. Por ejemplo, el actual retrazado y asfaltado de la ruta 40.

Un párrafo aparte merecen los aeropuertos. La decisión de construir los aeropuertos de El Calafate en la provincia de Santa Cruz, o de ampliar el de Ushuaia, en Tierra del Fuego, para que tenga capacidad para aviones de gran porte contribuyó a la consolidación de estas ciudades como destinos turísticos internacionales en la medida que se incrementó el ingreso de turistas. Se trata de un caso de una política general pero orientada específicamente a promocionar el turismo.

Políticas de comunicaciones

Evidentemente, en la era de internet y los teléfonos celulares las políticas de comunicaciones tienen un impacto en el turismo, particularmente para el nuevo tipo de turismo que utiliza estos medios, tanto para organizar su viaje como para mantenerse comunicado desde cualquier parte del mundo. En este punto se refiere a la accesibilidad y el costo de los medios.

Políticas migratorias

En general estas políticas se relacionan con la regulación del mercado laboral local. Pero desde el ataque del 11 de septiembre a las torres gemelas de Nueva Cork, se incorporaron, en algunos países desarrollados, criterios de seguridad nacional. En este sentido, las facilidades o dificultades para obtener la visa que permite el ingreso al país estimulan o desestimulan el turismo. Por ejemplo, el endurecimiento de la política de otorgamiento de visas de los Estados Unidos ha producido una reducción de visitantes a ese país, lo que ha generado la queja del sector turístico al ver reducidos sus ingresos. A su vez, algunas compañías de cruceros cambiaron el puerto de inicio de sus itinerarios a alguno de los puertos del Caribe para facilitar la captación de turistas latinoamericanos, eliminando la necesidad de tramitación de la visa de Estados Unidos.

Políticas sanitarias

Las condiciones sanitarias de un país constituyen uno de los ejes centrales que indican su nivel de desarrollo y el bienestar de su población. En este

sentido, su éxito impacta en el turismo en la medida que se trate de un territorio que demanda mayores o menores prevenciones sanitarias y en especial si tiene o no epidemias. Un buen indicador de esto es la cantidad de vacunas que el turista debe aplicarse para ingresar a un país o región determinada. Es el caso de cuando en un país se recomienda o exige cierta vacunación que no es habitual en otros porque en el receptor continúan vigentes viejas enfermedades erradicadas en otros lugares o porque tiene enfermedades autóctonas que requieren ciertas prevenciones. Un ejemplo de estos últimos casos son ciertos países africanos para los que es necesario aplicarse algunas vacunas específicas. De esta forma es evidente el impacto que estas complejidades tienen para el desarrollo del turismo en esas regiones.

Políticas laborales

La política laboral tiene como finalidad intervenir en el mercado de trabajo regulando las relaciones entre el capital y el trabajo. Pero la actividad turística posee características particulares, en especial en cuanto a la temporalidad. En efecto, su mayor actividad se realiza cuando el grueso de la población vacaciona y se maneja por temporadas que dependen, muchas veces, de las estaciones y del clima, cuestiones que escapan a las decisiones de los seres humanos. Esta característica produce un comportamiento en el mercado laboral que se caracteriza por períodos de alta y baja demanda de mano de obra. Contar o no con una legislación que contemple esta particularidad tiende a generar trabajo no registrado o puede impactar en la creación de nuevas empresas en el rubro.

Por otro lado, cada vez es más evidente que la formación de los recursos humanos que se desempeñan en turismo es una variable que impacta sobre la competitividad, a través de la calidad. Así, es relevante la existencia o no de una política laboral que estimule la formación y la capacitación (estrechamente relacionada con las políticas educativas).

Políticas ambientales

Uno de los conflictos más comunes en relación con el tema ambiental es el de "conservacionismo-explotación" de los productos turísticos basados en los recursos naturales. Este tema excede ampliamente los límites de este trabajo, por lo que nos limitaremos a señalar que la polí-

tica ambiental es central para garantizar la sustentabilidad de un centro o destino turístico. En este punto es relevante la articulación entre las distintas reparticiones del Estado a la vez que adquiere importancia la capacidad de carga.

Políticas culturales

Las políticas culturales poseen dos tipos de impacto en el turismo. Por un lado, contribuyen a la competitividad en la medida que la oferta cultural de una ciudad o una región constituye un producto turístico de sumo valor. Recordemos que no se trata de una política específica de turismo en la medida que esta oferta se destina principalmente a la población residente y adicionalmente constituye un atractivo turístico. Es pertinente, entonces, diferenciar las iniciativas culturales que buscan explícitamente la atracción de turistas de aquellas que constituyen un elemento de la cultura local. Estas últimas tendrán mayor autenticidad y sustentabilidad en la medida que son parte de una dinámica local que no depende de las fluctuaciones del turismo. Los ejemplos son numerosos, particularmente para el turismo urbano, y entre ellos se cuenta Buenos Aires.

En segundo lugar se encuentran las políticas culturales que se orientan a la conservación del patrimonio cultural, en lo referido a las tradiciones y costumbres como a los sitios y monumentos de importancia histórica o artística. Estas políticas se encuentran habitualmente en la órbita del área de cultura y sus iniciativas se orientan más a la conservación que a la explotación. En este caso, también, se puede producir el conflicto "conservacionismo-explotación" y se aplican las mismas consideraciones sobre articulación y capacidad de carga ya mencionadas.

Sin embargo, también hay que señalar las políticas culturales que se orientan expresamente hacia el turismo, aprovechando las capacidades locales. Se trata, por ejemplo, de casos de recuperación del patrimonio arquitectónico con el fin de dar valor a una ciudad. En este caso las políticas serán parte de una estrategia de tipo urbanística y desarrollo del turismo. También se incluye aquí el patrimonio cultural intangible, como el caso del Festival Internacional de Tango en Buenos Aires, Argentina.

Hasta aquí hemos revisado las políticas que si bien están diseñadas para otros fines, afectan al turismo. A continuación revisamos las que se orientan específicamente a este.

POLÍTICAS TURÍSTICAS

Se trata de las políticas que se piensan, diseñan e implementan teniendo al turismo como su principal (aunque no necesariamente el único) objeto de intervención. Estas pueden o no ser aplicadas por las áreas de turismo de los distintos niveles del Estado.

Teniendo en cuenta que nuestro enfoque en torno a la relación entre las políticas públicas y el turismo se centra en la perspectiva del desarrollo de los destinos, nos centraremos en dos tipos de políticas turísticas, por un lado las que se preocupan por la sustentabilidad y, por otro, las que procuran la competitividad del turismo.

Las políticas orientadas a la sustentabilidad del turismo son, fundamentalmente, las de planificación y regulación de los destinos turísticos. Pero, antes de continuar, es necesario advertir que en este apartado nos limitaremos a esbozar las principales características de cada una de ellas, desde la particular visión de las políticas públicas puesto que todos estos temas serán abordados específicamente y con mayor profundidad en otros artículos de este libro.

Las políticas orientadas a la sustentabilidad de los centros turísticos

Entendemos la sustentabilidad de un destino turístico en términos ambientales, socio-culturales, económicos y políticos. Esto significa que se deben tener en cuenta los impactos que se producen en todos estos ámbitos, que la sustentabilidad de los destinos turísticos depende de estas cuatro dimensiones y que, por lo tanto, las políticas turísticas también los deben contemplar.

Sustentabilidad ambiental

Se trata de conservar la calidad del medio ambiente del centro turístico garantizando el equilibrio económico del entorno y, particularmente, de los recursos naturales. Las políticas en este sentido son las de planificación territorial,⁵ que establecen las pautas y condiciones para la explotación turística de los recursos naturales, particularmente los que se puedan encontrar en riesgo. Esta planificación debe ir acompañada por normas

⁵ Como dijimos, teniendo en cuenta que en el presente libro se dedica un artículo a esta temática nos limitaremos a una breve referencia.

que regulen las actividades en las áreas protegidas y por capacidad estatal para hacer cumplir efectivamente esas normas. Se trata de establecer las normativas para su explotación turística garantizando, en general a través de los estudios de capacidad de carga, que la explotación turística no altere el equilibrio ambiental.

Debemos tener en cuenta que una política de ordenamiento territorial es, también, un instrumento de reasignación de riqueza y recursos dentro de una región. Por lo tanto, hay que tener presente que será sometida a profundas tensiones por diferentes actores locales. En efecto, se cruzarán las visiones y los intereses de los vecinos, las organizaciones sociales territoriales, las de tipo ambientalistas, la de los propietarios e inmobiliarias, la de los potenciales inversores extralocales, etcétera. Así, la forma en que se puedan resolver estas tensiones nos habla de las relaciones de poder en ese territorio y define en gran medida el perfil y la sustentabilidad del destino turístico.

Sustentabilidad económica

Se trata de garantizar la obtención de beneficios por parte de los empresarios turísticos. Este aspecto está ligado al de las políticas de competitividad que se abordarán más adelante; pero, en este apartado, es necesario hacer referencia al concepto de desarrollo endógeno. Este se entiende como un proceso por el que se genera desarrollo a partir de las fuerzas y recursos locales, antes que a partir de las inversiones extralocales. Por lo tanto, cuanto mayor sea el peso del empresariado local en la economía turística, mayor sustentabilidad económica se alcanzará porque las decisiones del sector se tomarán localmente.

Las políticas en este sentido son más de tipo general y ligadas al estímulo del desarrollo, como las crediticias y las tendientes a construir y consolidar cadenas que agreguen valor y trabajo a los servicios turísticos a través de la relación proveedor-cliente.

Sustentabilidad sociocultural

Se trata de lograr que la actividad turística genere una mejora en la calidad de vida de la población local a la vez que se atienda a los posibles efectos negativos⁶ que la relación turista-residente puede generar.

⁶ Se trata de la *desculturización* en la medida que se abandonan las costumbres y tradiciones locales para abrazar las de los turistas, que son consideradas más modernas

En palabras de la OMT: “[la sustentabilidad sociocultural] garantiza un desarrollo turístico compatible con la cultura y valores de las poblaciones locales, preservando la identidad de la comunidad” (OMT, 1998, p. 264).

Las políticas para estos casos se dividen en las orientadas a la equidad social y las de carácter socio-productivo. Un ejemplo de las primeras es la regulación laboral del trabajo, que evita el no registrado (llamado “en negro”), que en el caso particular del turismo es importante durante la temporada alta. En este sentido, una legislación más adecuada debe contemplar la flexibilidad que la estacionalidad de esta actividad posee. Entre las segundas se pueden mencionar las políticas que estimulan el crecimiento y el desarrollo de microempresas orientadas al turismo. También se pueden incluir la formación y capacitación específica en la temática turística de los recursos humanos que se desempeñan en esta actividad, en la medida que estimulen el empleo de mayor calificación e ingresos.

Finalmente, dentro de las políticas destinadas a la sustentabilidad cultural se inscriben aquellas destinadas a la revalorización de la cultura local y a la aceptación de las diferencias de la cultura de los visitantes.

Sustentabilidad política

Si hablamos de políticas públicas no podemos olvidarnos de la dimensión política de aquellas. En este aspecto, se destacan dos elementos centrales.

En primer lugar, *la visión estratégica que posea la dirigencia sobre el papel del turismo en el desarrollo*. En efecto, cualquiera sea el camino escogido, el desarrollo local requiere que se posea una dirección hacia donde dirigir el centro turístico. Volveremos inmediatamente sobre este punto.

La visión estratégica se convierte en una condición central para el desarrollo de un destino turístico en tanto implica definir un perfil y una orientación que permitirá establecer la dirección de las políticas. De esta manera, las iniciativas de desarrollo del destino turístico incrementan sus posibilidades de éxito en la medida que se encuadren dentro de una visión estratégica acordada, lo que permitirá dotar de mayor coherencia a las acciones y asignar las prioridades.

y avanzadas; la *mercantilización de la cultura local*, que se manifiesta en modificaciones a las tradiciones locales para adecuarlas a las expectativas de los turistas; y la *xenofobia*, ya que no siempre el contacto entre culturas genera apertura, pluralismo y aprendizajes. En muchas ocasiones surgen actitudes intransigentes e intolerantes, llegando al extremo del odio al extranjero.

A su vez, en la medida que la visión estratégica se encuentre acordada, legitimada, apoyada y asumida por los ciudadanos, logrará superar el problema de la alternancia de los gobiernos. De esta manera, se superan las coyunturas, los períodos electorales, los gobernantes y sus planes, facilitando la formulación e implementación de estrategias efectivas de largo plazo.

Ahora bien, esta visión se puede canalizar a través de la planificación estratégica⁷ en la medida que se la pueda entender como la actividad que tiende a darle una orientación sustentable, definida y explícita al desarrollo de esta actividad en un determinado territorio (nacional, provincial o local).

Pero también es importante revisar la relación entre las políticas públicas y el plan estratégico en la medida que no es una instancia jurídica que el gobierno tenga la obligación de implementar. En efecto, el lugar jurídico de estos planes como una instancia formal de la gestión es una cuestión cuyo debate se encuentra aún pendiente. De tal manera, su efectiva implementación a través de las políticas públicas depende de la voluntad política de impulsarlo, sea desde la gestión estatal o desde el compromiso de los actores sociales.

A su vez, esto demanda una visión integral de las políticas locales que se expresa en la articulación que necesitan las acciones emprendidas por las distintas áreas y niveles del gobierno. En otras palabras, se trata de reorganizar la agenda y articular las políticas con un sentido definido.

En segundo lugar, se destaca *la cuestión del conflicto*. Efectivamente, se debe tener en cuenta que la implementación de un proyecto de desarrollo turístico local demanda resolver los conflictos que genera.

Los conflictos más comunes se relacionan con el mercado inmobiliario y de tierras (compras, expropiaciones, asentamientos, etc.); la zonificación de las zonas turísticas (que impacta en el valor de las propiedades); los recursos naturales (su utilización, comercialización, conservación, etc.); la radicación de determinadas empresas (casinos, grandes hoteles); la venta ambulante o callejera, y el impacto de otras actividades sobre la del turismo (industrias que pueden contaminar, transportes, etcétera).

Estos conflictos se enfrentan con políticas de tipo regulatoria. Se trata de las normativas que regulan las actividades relacionadas con el turismo y que, habitualmente, son parte del poder de la policía municipal.

⁷ No se abundará en este tema porque será abordado en otros artículos y se dispone de abundante bibliografía en torno a las cuestiones operativas y metodológicas.

Las políticas orientadas a la competitividad de los centros turísticos

La competitividad de los centros turísticos obedece a una compleja cantidad de factores. Entre los más importantes se destaca la particularidad y originalidad de los atractivos, recursos y productos turísticos, el posicionamiento en el conocimiento de la posible demanda, la distancia de los centros emisores de aquella, la relación calidad/precio/producto, la seguridad para los turistas, el tipo y calidad de la oferta turística y el trato de los residentes. Todos estos factores son decisivos para la "experiencia turística" de los visitantes, lo que constituye uno de los principales elementos que nos hablan de la competitividad de los centros turísticos.

Por lo tanto, las políticas turísticas orientadas a la competitividad son aquellas que procuran influir en estos factores. Aquí, podemos distinguir más claramente entre las que teniendo objetivos ligados al turismo son implementadas por otras áreas del Estado y las que son propias de las áreas del turismo. Entre las últimas se destacan las de promoción de los destinos turísticos y las orientadas a la calidad.

Una revisión de las primeras nos remite a las obras públicas. Pero en este caso no solo se trata de la infraestructura destinada a las comunicaciones o el transporte. En la perspectiva del turismo alternativo y con una mirada puesta en la competitividad, se puede señalar la construcción de centros de convenciones o centros culturales que le otorguen competitividad a un destino turístico. Es el caso de la política urbanística de la ciudad de Rosario, en la provincia de Santa Fe, Argentina, que no solo abrió la ciudad al río, generando un nuevo atractivo turístico microrregional, sino que también construyó espacios para convenciones que la posicionaron en ese tipo de turismo.

Desde el enfoque del desarrollo local⁸ se pueden recuperar algunos aportes a las estrategias de competitividad de los destinos turísticos. Así, se pueden señalar la conformación de espacios asociativos de tipo público-privado (como las agencias de desarrollo), la creación de incubadoras de empresas turísticas y el estímulo a la pequeña y mediana empresa a través de

[...] la construcción de una oferta territorial apropiada de servicios de desarrollo empresarial para microempresas y pequeñas empresas: entre otros, servicios de información tecnológica y de mercados, de innovación

⁸ Para ampliar se puede revisar Villar (2007a) y Alburquerque (2004).

de productos y procesos productivos, de capacitación técnica y gestión empresarial, de cooperación entre empresas, de comercialización y control de calidad, y de asesoramiento financiero (Albuquerque, 2004, p. 165).

También hay que señalar las políticas destinadas a vincular el sistema educativo-científico-técnico con el sector empresarial, tanto para generar programas de formación y capacitación pertinentes a las necesidades locales o regionales como para incorporar procesos de calidad y mejora continua que incrementen la productividad y la calidad de los servicios empresariales del sector.

Las políticas de promoción del destino turístico

El proceso de globalización, las mejoras en los transportes y las comunicaciones, y los cambios operados en el perfil de una parte de la demanda turística han generado que el turismo se consolide como una actividad global a gran escala. En este proceso surgen cada vez más destinos turísticos internacionales produciendo una mayor competencia por el mercado.

En este marco es oportuno diferenciar los destinos turísticos del consolidado "turismo de masa organizado" de aquellos que se orientan al nuevo y diferenciado perfil.⁹ Los primeros son más dependientes del comportamiento de los grandes operadores turísticos, por lo que sus estrategias de promoción se encuentran articuladas con las de las empresas que controlan gran parte del mercado internacional. Efectivamente, la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) ha señalado que el mercado se está concentrando gradualmente en manos de las empresas más grandes y mejor financiadas con sede principalmente en América del Norte y Europa. Existe una concentración significativa, especialmente en los Estados Unidos, donde los proveedores de viajes IAC, Sabre y Cendant representan más del 90% del mercado de agencias de viajes por internet (UNCTAD, 2005b).

De esta forma, los destinos turísticos que tienen productos diferenciados y orientados al nuevo perfil de la demanda necesitan implementar sus propias estrategias de promoción. A partir de esta necesidad adquieren relevancia las políticas públicas de promoción de los destinos turísticos.

⁹ Se trata, por ejemplo del ecoturismo, el turismo aventura, el turismo orientado al patrimonio cultural y natural, el que tiene fines educativos, medicinales o que promueve la salud.

Pasamos ahora a revisar brevemente los principales elementos a tener en cuenta para una política de promoción de los destinos turísticos.

En primer lugar es necesario recordar que, para la promoción de los destinos turísticos, el territorio y la comunidad local constituyen una parte importante del producto turístico, que no está limitado a la oferta turística local. Este reconocimiento conduce a la necesidad de pensar la promoción de los destinos turísticos en base al marketing estratégico. Este se orienta, esquemáticamente, al posicionamiento del destino turístico a partir de su perfil y su identidad propia (sustentada en una combinación entre los "productos turísticos" y el perfil de la demanda), y frente a otros destinos turísticos (la cuestión de la competitividad del destino).

Por su parte, la estrategia de posicionamiento en el mercado implica la identificación de los segmentos del mercado y el establecimiento de los objetivos de la promoción, esto es, definir qué se quiere vender y a quiénes. El primer paso es una investigación de mercado que permita efectuar una caracterización de la demanda, tanto real como potencial.

Otro elemento central es la selección de las estrategias de promoción.¹⁰ Nos detendremos en la relación entre el turismo y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la medida que ha adquirido en los últimos años gran dinamismo, crecimiento y expansión. Así, internet resulta el medio de comunicación ideal por poseer una alta capacidad para almacenar, intercambiar, gestionar y distribuir información al mismo tiempo que resulta accesible y de bajo costo.

De esta manera, se crea un espacio adecuado para, idealmente, definir consensuadamente el perfil turístico del destino, con su propia marca, y, como mínimo, promocionar los productos y la oferta turística local. De esta forma los sitios web se convierten en "el portal del destino" que, por un lado, promociona los productos locales (o regionales, según los casos) y, por otro, vincula al potencial consumidor con los proveedores de servicios turísticos. Esto último tiene particular impacto para las pequeñas y medianas empresas locales que cuentan, así, con instrumentos de promoción en la red que les permiten una mayor visibilidad de la que tendrían por sí solos.

Por su parte, el nuevo consumidor se caracteriza por ser activo en la búsqueda de información, estar familiarizado con las nuevas tecnologías, poseer una buena situación económica e intereses culturales amplios. Le atraen los viajes independientes a destinos alternativos al turismo de masas organizado, y generalmente tiene experiencia en viajes.

¹⁰ La amplia gama de trabajos sobre marketing turístico nos exime de profundizar en el tema.

El crecimiento de esta demanda tiende a generar la diversificación de la oferta de productos y destinos turísticos que compiten por este nuevo mercado y genera el surgimiento de nuevas oportunidades. Particularmente, permite que destinos turísticos pequeños y con escasos recursos desarrollen estrategias de promoción y marketing propios que los posicionen en el mercado turístico global.

Las políticas de gestión de los destinos turísticos y las TIC

El desarrollo de estos sitios ha sido heterogéneo y desigual. Sin embargo, se pueden plantear tres niveles de complejidad.

Un primer nivel lo constituye el de la información sobre el destino turístico. Esta se concentra en la forma de acceso al destino, los productos que este ofrece y la oferta de hospedaje, gastronomía y esparcimiento con que cuenta. Se precisa un gran intercambio de información entre todos los agentes involucrados en el turismo.

El segundo nivel permite la interacción del sitio con el usuario-turista. Esta posibilita no solo que el usuario se informe sino también que organice el viaje. De esta forma, el sitio se convierte en una interfaz entre la oferta y la demanda que pueden considerarse inteligentes con posibilidades de diálogo multimodal y sistemas de presentación de la información flexibles (Antón Clavé y Villalta, s/f).

El tercer nivel es el de los sistemas de gestión de destinos (SGD). Se trata de sistemas que permiten directamente gestionar el viaje a través de un portal. Ofrecen la posibilidad de realizar transacciones electrónicas entre empresas y con los consumidores. El punto central es la posibilidad de resolver en la web todos los aspectos del viaje concretando las operaciones comerciales que se requieran.

Las políticas de calidad en el turismo

Cuando hablamos de estrategias de calidad en turismo tenemos que tener en cuenta que se trata de un fenómeno integral. En efecto, para este aspecto es importante considerar que el territorio y la comunidad local constituyen integradamente el producto turístico que el visitante consume, es decir, el producto no queda limitado a los establecimientos o negocios propiamente turísticos (de alojamiento, restauración o servicios) que utilice. Por lo tanto, de poco sirve tener una política destinada a mejorar

la calidad de la oferta de alojamiento si el servicio de transporte es muy deficiente o los residentes maltratan a los turistas. De esta forma, una política en este sentido tiene que tener un carácter integral.

Esta situación nos presenta algunos problemas particulares para mejorar la calidad en el turismo. En primer lugar, el servicio turístico no es almacenable. Es una experiencia que se vive una vez y no se vuelve a repetir. Incluso dos visitas a un mismo destino no serán iguales. Esto le otorga suma volatilidad a la experiencia de calidad del turista. Segundo, el turismo es vulnerable. Una mala experiencia, de cualquier tipo, puede arrojar por la borda todo el esfuerzo por asegurar la calidad de un destino. Así, su competitividad depende de la participación de muchas personas, empresas e instituciones. Tercero, la calidad está dominada por la subjetividad en la medida que depende de las expectativas particulares del turista, a lo que se agrega que los estándares de calidad son dinámicos. Si bien en el turismo de masa organizado se pueden encontrar estándares aceptados para los principales servicios brindados al turista, también hay que tener en cuenta que estos estándares se van modificando. Finalmente, la calidad es "no universal" por lo que es diferente en los distintos lugares y particularmente es relativa al tipo de turismo y producto turístico.

El enfoque de la calidad en turismo, más allá de la calidad total

Si aceptamos que la calidad del turismo depende de la satisfacción de los clientes, debemos reconocer también que esto se vuelve más complejo porque los diferentes perfiles de la demanda buscan experiencias distintas.

Esta complejidad tiene diferencias. Como se dijo, el turismo de masa organizado tiene muy desarrollados los estándares de calidad porque, por un lado, sabe lo que el cliente quiere (seguridad, previsibilidad, buen servicio en el hotel y el transporte, etcétera); y por otro, se ha logrado adaptar eficientemente a estos requerimientos tendiendo a generar ambientes controlados a través del manejo vertical del negocio turístico.

Pero la cuestión se complica con el nuevo perfil de la demanda, que requiere productos nuevos, diferenciados y heterogéneos. Sin embargo, aquí también hay límites. Una espera no programada de varias horas en un aeropuerto no es parte de la experiencia distinta que el turista quiere tener. Pero alojarse en una cabaña con piso de tierra, tal vez sí.

Por esto una política pública orientada a la calidad debe ajustar las características del servicio a las expectativas del turista. Para esto es imprescindible contar con un diagnóstico adecuado del perfil de la demanda para cada destino turístico.

Los instrumentos para las políticas de calidad

Como marco general, revisemos el papel del Estado respecto de la calidad turística. Sintéticamente se puede plantear que puede realizar un diagnóstico, coordinar empresas del destino y sectores de actividad con otros tipos y niveles de administración pública y con entidades internacionales e intra regionales, así como actuar como catalizador y facilitador de procesos de calidad en destinos turísticos. Si el sector privado no asume un rol de líder, el gobierno debería actuar como "motor" y "facilitador" del diseño e implementación de políticas sectoriales; apoyar este proceso a medio plazo y operar y avalar el sistema de calidad escogido a través de auditorías y certificaciones.

Ahora bien, si, como hemos dicho, la calidad en turismo es de carácter integral, entonces es necesario que las políticas públicas que se orienten en ese sentido también lo sean. Sin embargo, no siempre se puede comenzar por lo óptimo y, por lo tanto, a veces, es recomendable comenzar por lo posible. Por esto en ocasiones se comienza por alentar programas de calidad orientados a algún sector de la oferta turística. Para esto se cuenta con algunos instrumentos, bastante consolidados, que pasamos a enumerar brevemente.

La gestión de calidad total es un proceso continuo de mejora a través del aprendizaje. La base sobre la que se sustenta es la orientación al cliente y la búsqueda de su satisfacción. También reconoce que hay clientes dentro y fuera de las organizaciones. Por tanto, la organización se tiene que abrir al cliente pero debe esforzarse, también, por satisfacer a las personas que trabajan dentro, así como cada departamento tiene que orientarse a satisfacer las expectativas de los otros departamentos. De esta forma, la gestión de la calidad total adopta un enfoque integrador ampliando la cadena a suministradores, intermediarios y clientes.

La certificación de la calidad es un procedimiento habitual en los programas de calidad de las empresas. Se trata, fundamentalmente, de procesos de evaluación externa que acreditan que se han alcanzado determinados estándares de calidad, fijados por organizaciones de reconocido prestigio. En este rubro se pueden incluir los premios a la calidad que organizan distintas instituciones y las normas de calidad. También encontramos certificaciones de productos como algunas playas. Pero en estos casos se trata de certificaciones parciales. Por lo tanto, una mirada integral sobre la calidad de los destinos demanda instrumentos más sofisticados y necesita la participación del Estado. Uno de los ejemplos más interesantes de este tipo de certificaciones es el "Certificado para

la sostenibilidad turística" desarrollado por el Instituto Costarricense de Turismo,¹¹ que contempla las dimensiones ambientales, sociales y económicas del turismo.

Más allá de las certificaciones, otra de las herramientas de que disponen las políticas de calidad es la Carta Compromiso con el Ciudadano (ccc).¹² Se trata de un instrumento de modernización del Estado en el marco de una administración receptiva y de mejora de la calidad que consiste en un acuerdo que se expresa en una "carta compromiso" de carácter público, en donde el Estado y otros actores económicos y sociales se comprometen a alcanzar ciertos estándares de calidad que son consensuados y explicitados. Lo relevante es la incorporación del compromiso del Estado, que abandona el papel de impulsor, coordinador y evaluador para asumir su parte en la mejora de la calidad de sus propios servicios.

Así, en general, la ccc busca lograr mayor sensibilidad hacia los clientes/ciudadanos y mayor receptividad a sus demandas orientando su desempeño en el marco de una administración por resultados; fortalecer la capacidad de los clientes/ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de calidad, acordes con las necesidades y expectativas; normalizar el uso de indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los clientes/ciudadanos, y difundir los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño institucional así como generar condiciones para promover un proceso de mejora continua en los organismos públicos.

Concretamente, la Carta implica el desarrollo de cuatro componentes, a saber: a) estándares de calidad de los servicios; b) sistemas de información al ciudadano; c) sistemas de participación de los ciudadanos, particularmente los métodos de consulta; y d) monitoreo y evaluación de las actividades y resultados, como base para la mejora continua.

En términos operativos y generales, una ccc implica una descripción clara de los servicios ofrecidos por el organismo, la identificación de los beneficiarios y de los responsables del servicio; la descripción de las formas de acceso a los servicios y la enumeración de los derechos y obligaciones de los ciudadanos en relación con los servicios. Específicamente con respecto a la calidad se desarrollan estándares de calidad establecidos, información sobre formas de participación de la ciudadanía, sistema de quejas y mecanismos de compensación implementados así como un compromiso de mejora para el período anual.

¹¹ Véase <<http://www.turismo-sostenible.co.cr/ES/entrada.phtml>>, consultado el 30/09/08.

¹² También llamada Carta de Servicios.

En este capítulo hemos procurado mostrar la vasta y compleja trama de políticas públicas que afectan al turismo tanto positiva como negativamente. Así, se puede observar un primer grupo de políticas que se orientan a objetivos generales, diferentes y en ocasiones muy lejanos al turismo pero que tiene o puede tener impactos positivos o negativos sobre aquel. Esto nos habla, también, de la vulnerabilidad que el turismo tiene frente a determinadas acciones humanas, entre las que se destaca la de la elaboración e implementación de las políticas públicas. En efecto, lo que el Estado hace (o deja de hacer) constituye un elemento sumamente importante para la suerte de un destino turístico, de cualquier tamaño que sea.

Por otro lado, hemos revisado las políticas que específicamente se piensan, elaboran e implementan por y para el turismo. Estas nos hablan, también, de la relevancia de este tipo de políticas tienen para el desarrollo sustentable (en términos ambientales, sociales, culturales y económicos) y la competitividad de un destino turístico. Es difícil imaginar el desarrollo turístico de un destino sin políticas que se orienten en ese sentido. Así la sustentabilidad y la competitividad van de la mano en un proceso que se retroalimenta permanentemente.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. (2006), *Política turística y planificación del turismo*, México, Trillas.
- Albuquerque, F. (2004), "Desarrollo económico local y descentralización en América Latina", *Revista de la CEPAL*, N° 82, abril, Santiago de Chile.
- Alonso Almeida, M., L. Barcos Redín y J. Martín Castilla (2006), *Gestión de la calidad en los procesos turísticos*, Madrid, Síntesis.
- Antón Clavé, S. y F. González Reverté (coord.) (2005), *Planificación territorial del turismo*, Barcelona, UOC.
- Antón Clavé, S. y E. Villalta (s/f), "La presencia en internet de los principales destinos turísticos del litoral mediterráneo español", Unitat de Geografia Escola Universitària de Turisme i Oci, Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, mimeo. Disponible en <<http://bibemp2.us.es/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20y%20nuevas%20tecnologias/presencia%20de%20Internet%20en%20los%20destinos%20turisticos%20del%20mediterraneo%20espa%C3%B1ol.pdf>>.

- Díaz Pérez, F. (coord.) (2006), *Política turística: la competitividad y sostenibilidad de los destinos*, Valencia, Tirant Lo Blanch.
- García Delgado, D. (2007), "Políticas públicas", en Cravacuore, D. (comp.), *Manual de gestión municipal argentina*, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes, Federación Argentina de Municipios - Hanns Seidel Stiftung, capítulo II, en prensa.
- (2000), *Estado-nación y globalización*, Buenos Aires, Ariel.
- (1994), *Estado & sociedad. La nueva relación a partir del cambio estructural*, Buenos Aires, Norma-FLACSO.
- Meny, I. y J.-C. Thoenig (1992), *Las políticas públicas*, Barcelona, Ariel.
- Organización Mundial del Turismo (1999a), "Promoción de destinos turísticos en el ciberespacio, retos del marketing electrónico", Madrid, Consejo Empresarial de la OMT.
- (1999b), *Agenda para planificadores locales: turismo sostenible y gestión municipal*, Madrid, OMT.
- (1998), *Introducción al turismo*, Madrid, OMT.
- Oszlak, O. y G. O'Donnell (1995), "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación", *Redes*, N° 4, Bernal, Universidad Nacional de Quilmes.
- Subirats, J. (1994), *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*, Madrid, MAP.
- United Nations Conference on Trade and Development (2005a), *Information economy report 2005*, Nueva York y Ginebra, Organización de las Naciones Unidas.
- (2005b), "Las TIC y el turismo para el desarrollo", documento de antecedentes preparado por la secretaría de la UNCTAD, Ginebra.
- Villar, A. (2007a), *Políticas municipales para el desarrollo económico-social. Revisando el desarrollo local*, Buenos Aires, Ciccus.
- (2007b), "Destinos turísticos argentinos en internet. Un análisis de los sitios gubernamentales", *Estudios y perspectivas del turismo*, vol. 16, N° 3, julio, Buenos Aires.