



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: Representaciones de las intervenciones y roles del Estado en el ámbito del turismo de la República Argentina, entre los años 2001-2020

Autores (en el caso de tesis y directores):

Gustavo Silvio Markier

Marita Soto, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2022

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



Gustavo Silvio Markier

Representaciones de las intervenciones y roles del
Estado en el ámbito del turismo de la República
Argentina, entre los años 2001-2020.

Volumen único

Tesis para optar al título de Doctor/a en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires

Directora: Dra. Marita Soto

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

2022

Resumen

¿Es posible identificar los discursos del Estado sobre sí mismo a partir de sus configuraciones en los planes de desarrollo de turismo provinciales en Argentina entre los años 2001 y 2011?

¿Cómo construir elementos comparables a partir de sistemas complejos de producción de sentido? ¿Es posible elaborar una visualización comparada de las modalidades de intervención del Estado, en sus diferentes niveles institucionales? ¿Cómo construir la imagen del Estado que se plasma en su propia discursividad, a partir de datos generados por el propio análisis?

El objetivo es analizar los planes provinciales de desarrollo de turismo de Buenos Aires Provincia, Córdoba, Jujuy, Mendoza, Santa Fe y Tierra del Fuego entre 2001 y 2011, seleccionados por pertenecer a cada una de las seis regiones turísticas argentinas.

La elección del período se debe a que fue un tiempo fundacional de los procesos de generación de planes de turismo provinciales, regionales y nacional. En la actualidad se mantienen las estructuras básicas de planificación; las actualizaciones se ven reflejadas en los contenidos de las actuaciones, las cuales incluyen las sucesivas nuevas plataformas mediáticas y un abordaje directo del consumidor final.

A partir de dicho abordaje, nos proponemos identificar categorías analíticas que puedan generar dimensiones comparables entre los diferentes planes. E identificar datos que permitan mapear las dimensiones encontradas traducidas a esquemas cuyas representaciones gráficas, también susceptibles de comparación, expresen las modalidades de intervención del Estado plasmadas en sus planes sobre el turismo.

Y de la cual emerjan los discursos y los formatos de cómo el Estado se plantea a sí mismo su rol y su imagen dentro de la construcción política del sector turístico, traducidas a esquemas (sistema de notación).

Summary

Is it possible to identify the discourses of the State about itself from its configurations in the provincial tourism development plans in Argentina between the years 2001 and 2011?

How to build comparable elements from complex systems of production of meaning? Is it possible to elaborate a comparative visualization of the modalities of intervention of the State, in its different institutional levels? How to build the image of the State that is reflected in its own discourse, based on data generated by the analysis itself?

The objective is to analyze the provincial tourism development plans of Buenos Aires Province, Córdoba, Jujuy, Mendoza, Santa Fe and Tierra del Fuego between 2001 and 2011, selected for belonging to each of the six Argentine tourist regions.

The choice of the period is due to the fact that it was a foundational time of the processes of generating provincial, regional and national tourism plans. At present, the basic planning structures are maintained; the updates are reflected in the contents of the actions, which include successive new media platforms and a direct approach to the final consumer.

From this approach, we intend to identify analytical categories that can generate comparable dimensions between the different plans. And identify data that allows mapping the dimensions found translated into schemes whose graphic representations, also susceptible of comparison, express the modalities of intervention of the State embodied in its plans on tourism.

And from which emerge the discourses and formats of how the State considers its role and its image within the political construction of the tourism sector, translated into schemes (notation system).

Agradecimientos

El proceso de elaboración de la tesis ha sido un prolongado, complejo y fascinante viaje.

Quiero agradecer especialmente a Marita Soto, quien ha creído en mí en todo momento. Sin su respaldo no estaría Ud. leyendo estas páginas.

Agradezco a Gloria Pampillo y a Eliseo Verón por la escucha, la confianza en mis proyectos y el genuino estímulo para que avance en concretarlos.

A mi familia, Mariana, Sophie y Natalie, quienes han acompañado todo este tiempo de claroscuros.

A todos mis afectos con quienes he compartido los vaivenes de esta vivencia. Cada quien sabe lo que ha representado para mí.

Y a mis padres, quienes desde algún lejano y cercano a la vez, puedan sonreír, al menos una vez más.

Que este cuerpo de papel sea un espacio de encuentro con autores admirados, con personas queridas, y en donde pueda compartir con libertad y energía algunas prácticas aprendidas a lo largo del tiempo, en un periplo inolvidable a través de las ciencias sociales.

Indice	
Introducción	5
Capítulo 1 – Los planes de turismo en Argentina	9
1.1 La planificación del turismo	9
1.2 Situación contextual	13
1.3 Poner orden al caos	16
1.4 Objetivos y <i>Corpus</i>	17
Capítulo 2 – Metodología	20
2.1 Secuencia metodológica	20
2.2 Nivel 1 – Específico – Análisis semiótico	23
2.2.1 Puente: la semiosis social como teoría sistémica de sentido	31
2.2.2 La configuración del contrato de lectura	34
2.2.3 Fundamentos de la elección de la metodología del análisis del caso	37
2.2.4 Análisis del caso	40
2.2.5 El género y su relación con las dimensiones retóricas, temáticas y enunciativas	42
2.3 Nivel 2 – Singular – Análisis sistémico	46
2.3.1 La creación de mundos	46
2.3.2 Antecedentes de la Teoría General de Sistemas	47
2.3.3 Una teoría general de los sistemas sociales: la ambición luhmanniana	58
2.4 Nivel 3 – Sistema <i>Cluster</i>	64
2.4.1 Fundamentos de una comunicación a través de representaciones visuales	64
2.4.2 Diseño aplicado a la simplificación de procesos y comunicación	65

2.4.3 Una propuesta de medición del impacto de la intervención pública: graficación de la densidad de las relaciones entre las partes enunciadas en el Plan	67
2.4.4 ¿Por qué la graficación de las categorías?	68
2.4.5 Espacios mentales	69
3 Capítulo 3 – Análisis sincrónico de los planes de desarrollo de turismo – 2001/2011	72
3.1 Comparación entre los diferentes planes	72
3.2 Los niveles de análisis	79
3.3 Análisis semiótico comparado de planes como discursos políticos Comunicar a través de representaciones	81
3.3.1 Análisis desde el Nivel 1 – Específico	81
3.3.2 Análisis del Caso – Nivel Específico	82
3.4 Análisis del Caso – Nivel Singular – Primer intento	138
3.5 Nivel Singular – Segundo intento de visualización	141
3.6 Cómo se accede al Nivel 3 – Sistema <i>Cluster</i> : desde el Nivel 2 – Singular	156
3.7 Explicitación del Nivel Sistema <i>Cluster</i>	158
3.8 Nivel 4 – Síntesis Estratégica: Marca de colectivos sociales	162
4 Capítulo 4 – Análisis diacrónico – Síntesis – Planes de Desarrollo de Turismo de Mendoza entre los años 2000 hasta 2017	167
4.1 Evolución temporal en los sucesivos planes de Mendoza	177
4.2 La arena política: espacio de conflictos de interés	181
4.3 Aplicación del análisis de contrato de lectura en los tres niveles discursivos	184
5 Capítulo 5 – Conclusiones	187
5.1 Conclusiones I – Representaciones de las intervenciones y roles del Estado, en el ámbito del turismo de la República Argentina, entre los años 2001-2020	187
5.2 Conclusiones II – Relevancia de la Marca de Colectivos Sociales	190
5.3 Conclusiones III – Aproximaciones al cuándo y dónde de la intervención en la red de niveles lógicos discursivos	195
6 Bibliografía	197

Introducción

A lo largo de mi camino como comunicador, a través del pase ensayo-error fui descubriendo aquellas prácticas que me resultaban más eficaces a la hora de intervenir profesionalmente en dimensiones comunicacionales.

Uno de los rasgos que se han mantenido en el tiempo es el afán por comprender ciertas brechas en la construcción de la distancia entre dos paquetes textuales significantes dentro del mismo *corpus*. Podría tratarse de la comparación entre dos folletos, entre stands en una exposición, en una presentación institucional o en películas. Toda expresión de sentido era vista por mí no tanto por su propuesta en sí misma, sino por sus diferencias en relación a sus comparables.

Esta mirada se fue complejizando a través del paso del tiempo y –aún enfrentando cierta perplejidad ante ciertos términos y conceptos– se potenciaba ante los diferentes rostros de mis contrapartes, quienes sucesivamente fueron audaces al confiar en mis propuestas y percibir sus resultados. Mi agradecimiento para todos aquellos que me han apoyado en el camino.

Las condiciones de producción en nuestro continente siempre han sido desafiantes. Allá lejos y hace tiempo, en los comienzos del camino, me propuse establecer puentes entre el mundo académico y el mundo empresarial. Han sido experiencias desafiantes, algunas positivas, otras no tanto. Hay mucho por hacer para desenvolver procesos sustentables y que brinden marcos de crecimiento. La semiótica, en particular, y la comunicación, en un sentido más amplio, colaboran en la provisión de herramientas para el desarrollo de una comunidad, de una sociedad, de un sistema social.

Me ha resultado un gran esfuerzo personal “traducir” ciertas definiciones. La metodología semiótica y de graficación visual se me han develado como un potente “embrague” para comunicar una manera de entender las complejidades analizadas.

La presente tesis es un intento de síntesis de ese camino, con el objetivo de compartir algunos granos de arena de experiencias para que, potencialmente, puedan ser replicadas. Que puedan ayudar a que nuestra comunidad, nuestra gente, viva mejor.

1. Capítulo 1 – Los planes de turismo

1.1 La planificación del turismo

A partir de una trayectoria de más de veinte años de actuación profesional en las disciplinas de comunicación y turismo, en mi recorrido de la tesis intento condensar una modalidad de visualización de las políticas públicas de turismo y el rol del Estado en ellas. Pretendo construir una herramienta analítica de la que pueda verificarse su capacidad de optimización de la gestión.

A mediados de la década de los '90, en el marco de una constante expansión del sector turístico y un incremento de los intercambios con otros mercados internacionales, crece entre los decisores un proceso de concientización acerca de la importancia de contar con planes específicos de turismo, que posibiliten nuclear iniciativas del sector público, para optimizar y ordenar las relaciones con el *cluster*¹ privado. Esta tendencia se inscribe también en la búsqueda del establecimiento de lineamientos normativos que posibiliten la recepción de inversiones para el sector.

El turismo en tanto segmento económico de desarrollo era identificado como un espacio creador de empleos, que con dinamismo posibilitaba la emergencia de pequeñas y medianas empresas de servicios. Paralelamente, la experiencia española de desarrollo de destinos turísticos se había potenciado con la integración de expertos en comunicación y marketing en las gestiones de los destinos turísticos receptivos, evolución verificada post-ingreso a la

¹ Un *cluster* industrial (o simplemente *cluster*) es un concepto nacido a principios de la [década de los 90](#) como herramienta para el análisis de aquellos factores que permiten a una [industria](#) específica incorporar nuevos eslabones en su [cadena productiva](#), los factores que determinan el uso de nuevas [tecnologías](#) en sus [procesos](#), y los factores determinantes de la generación de actividades de aglomeración.¹ Estas ideas provienen del trabajo pionero de [Michael Porter](#) y colaboradores,ⁿ¹ quienes analizan la adquisición —por parte de concentraciones territoriales de empresas— de [ventajas comparativas](#) en ciertos sectores del [comercio manufacturero mundial](#).²

En este contexto, [Porter](#) define «*clúster*» como concentraciones de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia,³ pudiéndose observar en el mundo gran variedad de clústeres en industrias como la automotriz, [tecnologías](#) de la información, [turismo](#), servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos [agrícolas](#), transporte, productos manufactureros y [logística](#), entre otros.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%BAster_\(industria\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Cl%C3%BAster_(industria))

Unión Europea con el apoyo de equipos técnicos y planes de asistencia que aportaron experiencias innovadoras de sus países de origen.

Un caso ejemplar es *Turisme de Barcelona*, consorcio de carácter público-privado creado en 1993 con el objetivo de promover el turismo en la ciudad. Sus planes de desarrollo permitieron el incremento de turistas en una tasa anual del 7,83% entre 1990 y 2002, liderando el crecimiento entre las principales ciudades europeas.²

Otro ejemplo es la planificación turística de Glasgow, Escocia, orientada al fortalecimiento de los museos y todo tipo de actividades culturales, que la posicionaron como destino emergente hasta ser nominada Ciudad Europea de la Cultura. En datos, su crecimiento se ha mensurado a partir de 700.000 turistas anuales en 1982 hasta alcanzar 3.500.000 millones en el año 2000. Las organizaciones de turismo local lograron aunarse en un Grupo de Desarrollo de Turismo y plasmar una Estrategia de Turismo Conjunta.³

En el caso de Valencia, la estrategia del municipio se consensuó para desarrollar el complejo Ciudad de las Artes y las Ciencias como eje de la promoción turística. El modelo de articulación público-privada y la creación de patrimonio cultural moderno como elemento atractor diferencial dieron sus frutos, incrementando la cantidad de viajeros totales en un 67% entre 1998 y 2003, y en cuanto a los pernóctes, el incremento fue del 23%.⁴

En cuanto al caso de la ciudad de Ávila, el desarrollo del Plan de Excelencia Turística (2000-2003) les permitió consolidar el crecimiento de una industria que aporta el 15% del empleo directo e indirecto local. Dicho plan se enfocó en actuaciones de mejora del producto turístico urbano, en la creación de nuevos productos turísticos, en la puesta en

² Bonet, Luis (2004), “La estrategia cultural de *Turisme de Barcelona*, un consorcio público-privado de éxito”, Font Sentías, Josep (coord.), en *Casos de turismo cultural*, Barcelona, Ed. Ariel, pág. 239.

³ García, Beatriz (2004), “Reinventando Glasgow como ciudad europea de la cultura. Impactos en turismo cultural (1986-2000)”, Font Sentías, Josep coord.), en *Casos de turismo cultural*, Barcelona, Ed. Ariel, pág. 51.

⁴ Rausell, Pau (2004), “La ciudad de las artes y las ciencias de Valencia y el turismo cultural”, en Font Sentías, Josep (coord.), *Casos de turismo cultural*, Barcelona, Ed. Ariel, pág. 366.

valor turística de recursos existentes, en la mejora del sistema de alojamiento y en actuaciones de comunicación en destino, dirigidas tanto para el visitante como para la sensibilización del público local. Asimismo, la enfoque planificación incluye el Plan de Calidad Turística en Destino, Plan Especial del Casco Histórico, Plan General de Ordenación Urbana y el Plan de Comunicación y Comercialización, como herramientas locales, más la articulación con los sistemas de planificación de Turespaña (el organismo de promoción turística de España). La articulación entre las iniciativas públicas y privadas es permanente, en pos del desarrollo de la industria cuidando el patrimonio.⁵

Esta serie de experiencias europeas exitosas generó un conjunto de intercambios entre actores, principalmente del mercado español, protagonizados por expertos, consultores y funcionarios con expectativas de acceso a esos resultados, que propiciaron transferencias de conocimiento a partir de presentaciones y diálogos directos informales, en primer lugar, y luego en ciertos formatos de asistencia técnica, a veces respaldados por organismos descentralizados o multilaterales de España para cooperaciones con terceros países; en otras oportunidades a través de contrataciones directas.

Hacia inicios de los 2000 comienzan a verificarse requerimientos de asistencia técnica por parte de las provincias argentinas, por ejemplo, hacia el Consejo Federal de Inversiones (CFI), agencia federal de desarrollo sustentada con un porcentaje del presupuesto que la Nación transfiere anualmente a las Provincias. Ese presupuesto solventa intervenciones profesionales en todos los estamentos del desarrollo económico. A partir de la consolidación de este sistema de asistencia técnica, comienzan a implementarse diversas planificaciones diseñadas ad hoc para cada requerimiento.

Para comenzar esta descripción comparto el concepto de “plan”.

“Se entiende por plan al

[...] documento, generalmente producido por los niveles centrales (por ejemplo, gobiernos nacionales o provinciales), que plantea objetivos prioritarios y explicita un conjunto de

⁵ García, María (2004), “Ávila: planificación y gestión turística local en una ciudad Patrimonio de la Humanidad”. Font Sentías, Josep (coord.), en *Casos de turismo cultural*, Barcelona, Ed. Ariel, pág. 413.

directivas generales (políticas) en torno a los mismos, las alternativas para alcanzarlos (estrategias) y los medios para obtenerlos (esquema general de asignación de recursos)”.⁶

Los planes expresan una serie de definiciones políticas sobre el rol y los modos de pensar el Estado.

En palabras de Oscar Oszlak, la planificación es la actividad que intenta ensamblar y orientar la acción social hacia la satisfacción de determinados objetivos (o políticas, en términos más restrictivos), fundamentalmente mediante la aplicación de criterios de racionalidad técnica⁷.

En el Glosario del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) Argentina 2016, publicado en Junio de 2005, la definición de Plan es la siguiente:

(...) Un Plan es un proceso integrado de actuaciones, abarcativo de todas las facetas de la materia a planificar (en este caso el turismo), y que orienta el alcance de sus metas tanto en el corto, como en el mediano y el largo plazo.

En tal carácter, desde hace medio siglo, se ha progresado de la idea de Plan estático, fijo, que pretende predefinir todo lo que acontecerá, a la idea de “Plan proceso”, que en realidad orienta criterios y acciones en el marco de la máxima previsibilidad o certidumbre posible, pero que posee instrumentos de monitoreo, y ajuste permanente (por su propia construcción sistémica) tales que, sin perder sus metas esenciales, pueda adecuar sus actuaciones a las modificaciones del contexto.

Se trata entonces de un proceso planificado, que se prepara para incorporar las altas incertidumbres de todo proceso complejo (cambios políticos, económicos, sociales, naturales, etc.) pero que, por esa misma plasticidad no prepotente, puede mantenerse sustentable en un lapso de tiempo mucho mayor (...)

Los planes están compuestos por programas, estructurados en líneas de acción vinculadas por ejes temáticos comunes. A su vez, dichos programas se configuran a través de una serie de acciones denominadas actuaciones.

⁶ Nirenberg, O.; Brawerman, J. y Ruiz, V. (2003). *Programación y evaluación de proyectos sociales. Aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós. En Borquez, María José. *La promoción de la lectura en la vida cotidiana de los Hospitales Generales de Agudos y los Centros de Salud y Acción Comunitaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: ¿Pasatiempo, goce estético o recurso de salud?.* Tesis de Maestría en Comunicación y Cultura, Cohorte 2010-2011, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Pág. 53.

⁷ Oszlak, Oscar; *Políticas Públicas y Regímenes Políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias Latinoamericanas*. Documento de Estudios CEDES Vol. 3 N°2, Buenos Aires.

Por lo tanto, la unidad mínima que propongo dentro del sistema de intercambio discursivo mediático⁸ “plan” es la actuación.

El *corpus* seleccionado para la presente tesis está compuesto por la primera generación de planes provinciales surgidos a partir de esta nueva tendencia que apunta a integrar las dimensiones de comunicación y marketing al desarrollo turístico. En este caso, cada plan es el primero elaborado dentro de cada una de las regiones turísticas que componen la República Argentina: Norte, Litoral, Cuyo, Mediterránea, Pampeana y Patagonia. Entre los antecedentes del conjunto de planes de desarrollo de turismo relevados, consideramos de interés mencionar los siguientes:

- Patagonia. *Plan de desarrollo turístico de la Región Patagónica*. Ente Regional Oficial de Turismo Patagonia Turística. Asistencia técnica Generalitat de Catalunya, Junta de Galicia, Principado de Asturias, Gobierno Vasco y Turespaña, Turismo de Cataluña y Secretaría de Turismo de la Nación Argentina, 1997.
- Argentina. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS). Secretaría de Turismo de la Nación. 2005. Actualizaciones 2006 y 2010.

1.2 Situación Contextual

El turismo es una industria que intersecta y conecta múltiples áreas de servicios y producción de la economía, que en su versión sustentable permite la preservación de patrimonios naturales y culturales.

Con respecto a los conceptos de sustentabilidad y sostenibilidad, recuperamos del ya citado Glosario del PFETS 2016 las definiciones de época (2005), que distinguen “sustentable” de “sostenible”:

(...) Es ya una meta incuestionada en el sistema de las Naciones Unidas, que los países deben procurar que su crecimiento económico sea compatible con el aumento de la equidad social y el mantenimiento de sus ecosistemas. A esto se le ha dado en llamar sustentabilidad o sostenibilidad.

⁸ Fernández, José Luis (2021); *Vidas mediáticas. Entre lo masivo y lo individual*. Buenos Aires, Ed. La Crujía; allí dice “El sistema de intercambio discursivo mediático es la unidad de análisis conectora que se propone para todos los estudios sobre mediatizaciones”, (pág. 311).

Distinguiamos claramente sostenible de sustentable (donde este último término es el que se emplea en la más importante literatura internacional (sic)). Sostener indica mantener algo, con ayuda externa. Sustentar significa dar auto sustentación a la cosa de que se trate (...)

Sin embargo, en la década siguiente ambos términos fueron progresivamente utilizados indistintamente para significar la capacidad de auto sustentación por parte de la dimensión turística económicamente comprendida como sistema productivo. Por ejemplo, la OMT – Organización Mundial del Turismo, en la 103ava. reunión del Consejo Ejecutivo, en el Informe del Secretario General⁹, se pueden visualizar múltiples inclusiones del concepto, vinculado al desarrollo sostenible, la vinculación entre crecimiento y sostenibilidad y el eje de abordaje Ética y Sostenibilidad. Como ejemplo de la consolidación del concepto, la Asamblea General de las Naciones Unidas ha nominado el año 2017 como el Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo (op. cit., pág. 8). Como otro ejemplo regional, el último Plan elaborado en Panamá incluso integra el término dentro del nombre: Plan Maestro de Turismo Sostenible – Panamá 2020-2025¹⁰.

El crecimiento global del turismo es impulsado por la evolución tecnológica que se traduce en una reducción en los costos y tiempos de viajes, en la inclusión de segmentos de población con mayor longevidad que antaño, en la emergencia de nuevos formatos de comunicación y entretenimiento que posibilitan nuevos deseos de viajar y conocer.

En el marco de una complejización económica, la industria del turismo se ha ido fortaleciendo a partir de la organización del tiempo de ocio y descanso. El turismo organizado ha crecido progresivamente a partir de tecnologías de movilidad y transporte que han ido construyendo confianza y facilitado sucesivas reducciones en el tiempo de los viajes y la relativa aproximación espacial, posibilitando el sucesivo consumo y producción de experiencias turísticas de corta, media y larga distancia.

⁹ https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-03/14%20ce103_05_implementation_general_programme_of_work_rev2_sp.pdf

¹⁰ https://www.atp.gob.pa/Plan_Maestro_de_Turismo_Sostenible_2020-2025.pdf

Entre fines del siglo XVIII y a lo largo del siglo XIX, se difundieron múltiples mitos sobre diferentes espacios geográficos. Lash y Urry refieren los casos de Stratford-upon-Avon y Londres como ejemplos de sitios que protagonizaron la “transformación de objetos materiales en objetos culturales”¹¹. Mirada desde una perspectiva veroniana, esta transformación implica una elaboración discursiva. Nuevas formas de marcas destino¹² fueron creadas alimentadas por mitos y leyendas. Los significados de las marcas destino, entendidas como “discursos”¹³, “circulan” entre las instancias de producción y reconocimiento. Considerando la Teoría de la Discursividad Social, del mismo autor, la circulación (elaboración discursiva) es solo detectable como diferencia entre ambas instancias¹⁴.

(...) partimos siempre de configuraciones de sentido identificadas sobre un soporte material (texto lingüístico, imagen, sistema de acción cuyo soporte es el cuerpo, etc.) que son fragmentos de la semiosis. Cualquiera que fuere el soporte material, lo que llamamos un discurso o conjunto discursivo no es otra cosa que una configuración espacio temporal de sentido (...)¹⁵.

En cada una de las siguientes dimensiones se configuran aspectos discursivos del plan estratégico de desarrollo turístico: un sistema productivo que gestiona visitantes y turistas, una secuencia de experiencias en un destino, un sistema conceptual/visual de identidad que conforma una marca destino para una mayor empatía por parte de un potencial consumidor.

En palabras de Eliseo Verón,

(...) las condiciones productivas de los discursos sociales tienen que ver, ya sea con las determinaciones que dan cuenta de las restricciones de generación de un discurso o de un tipo de discurso, ya sea con las determinaciones que definen las restricciones de su recepción. Llamamos a las primeras condiciones de producción y, a las segundas,

¹¹ Lash, Scott, y Urry, John (1998). *Economías de signos y espacio*. Buenos Aires, Ed. Amorrortu, Pág. 356. Original *Economies of Signs & Space*, Sage Publications, Londres, Thousand Oaks y Nueva Delhi, 1994.

¹² El concepto de marca destino progresa en el tiempo desde una primera expresión gráfica (isologotipo) de marca-territorio nacida a partir de una síntesis estratégica de los valores y contenidos que ofrece un destino turístico como experiencia de consumo espacio-temporal. En una segunda instancia, y más acentuadamente relevado en los sucesivos planes de desarrollo de turismo de Mendoza y Tierra del Fuego, el concepto evoluciona hacia la creación de una estrategia discursiva colectiva enunciada por el conjunto de actores que participan en la creación del plan, y que se activa en las diferentes etapas de ejecución.

¹³ Verón, Eliseo (1998), *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona, Ed. Gedisa, 2ª. reimpresión; pág. 126. Como Eliseo Verón, entendemos el concepto de discurso como un paquete de materias sensibles investidas de sentido.

¹⁴ Cuando Verón describe el trabajo del observador-analista-semiólogo, entiende la producción significativa como una mirada al sistema productivo en su conjunto, esto es las instancias de producción y reconocimiento.

¹⁵ Verón, E., *op. cit*, pág. 127.

condiciones de reconocimiento. Generados bajo condiciones determinadas, es entre estos dos conjuntos de condiciones que circula el sentido (...) ¹⁶

1.3 “Poner orden al caos”¹⁷

La capacidad de organizar y favorecer una experiencia turística en base a ciertas regulaciones¹⁸ puede llevar a ciertos límites de saturación, tanto en el orden personal como en la capacidad de carga en determinados espacios (duplicado). La necesidad de articular los flujos de consumo de la posmodernidad, en donde los viajes a medida se imponen sobre los viajes organizados masivos, requieren de un contexto de planificación, tanto por parte del turista, como por parte de las comunidades receptoras.

Los consumidores se ven bombardeados por imágenes que reflejan una “compresión espacio-temporal”, una “diversidad manufacturada”; tienen que hacerse diestros en interpretar esas imágenes, en un trabajo semiótico; y son cada más reflexivos sobre su sociedad, los productos y las imágenes de esta, aunque se trata de imágenes que a su vez forman parte de lo que llamaríamos una sociedad semiótica.¹⁹

Desde esta dimensión es donde el rol de las agencias gubernamentales y mixtas (público-privadas) de planificación turística crecen en sentido y oportunidad, siendo en los países emergentes donde se manifiestan con más claridad las necesidades de cuidar los recursos patrimoniales, generar mayor valor agregado en los servicios, preservar el medio ambiente y la sustentabilidad en la continuidad del uso de los insumos del disfrute paisajístico y cultural.

En los últimos veinte años han emergido en la República Argentina diversas corrientes tendientes a una mayor profesionalización de las intervenciones en el turismo, tanto desde el ámbito privado como desde diferentes estamentos públicos, atravesadas por múltiples discursos en pos de su evolución. Dichas corrientes han logrado manifestarse a través de diversas expresiones mediatizadas: material de difusión de destinos, audiovisuales y

¹⁶ *Ibidem.*

¹⁷ Lash y Urry, *op. cit.*, pág. 359, citado en Cross, G., 1990, pág. 98. *Worktowners at Blackpool: Mass-Observation and Popular Leisure in the 1930s*. Londres, Routledge.

¹⁸ Explicitan la organización del tiempo-agenda del viajero, por ej. el desayuno, noche del aventurero/viajero/turista, entre otras.

¹⁹ Lash y Urry, *op. cit.*, pág. 370.

películas de entretenimiento ambientadas en ciudades y regiones utilizadas como escenografías, publicidades, series emitidas a través de plataformas mediáticas, notas de prensa gráfica y digital, guías e itinerarios de orientación de consumo. Dentro de ese universo mediático, existen ciertas herramientas discursivas que propenden a crear y estimular círculos virtuosos, a partir de la proposición de una serie de medidas de intervención en el área económica y cultural conformada por el turismo. Dichas herramientas, denominadas Planes de Desarrollo de Turismo, son enunciadas por los Ministerios o Secretarías de Turismo u organismos mixtos de promoción turística.^{20 21}

1.4 Objetivos y *corpus*

El objetivo de la presente tesis es identificar cuál es la imagen del Estado configurada en los planes de desarrollo de turismo elaborados entre los años 2001 y 2007 en un conjunto seleccionado de estados provinciales de Argentina, y una comparación con lo vigente desde el 2013 al 2020. A lo largo del desarrollo del trabajo, el objetivo inicial implicó construir un modelo metodológico. Este proceso ha ido adquiriendo el carácter de un segundo objetivo funcional que se ha independizado del primero.

¿Por qué es relevante ocuparse de la imagen del Estado? Porque contar con herramientas que nos permitan visualizar la evolución sistémica de la imagen del Estado como siluetas de diferente envergadura -en su aspecto de intervención a través de políticas de gestión - puede facilitar la identificación de oportunidades de mejora y también de las falencias para fortalecer el desarrollo del sector. Brinda, de este modo, mayor claridad y rapidez diagnóstica.

Nos propusimos abordar las modalidades de construcción de imagen del Estado en el diseño de las políticas públicas a partir del análisis comparativo de los planes elaborados, destinados a planificadores locales, considerando el desarrollo del turismo en un territorio determinado, en un período dado.

²⁰ Márquez, Mariana y Falcón, Juan. P., (2016), “Comunicación turística en el ámbito público”, en *La comunicación en el turismo*, Feijóo, José Luis (comp.). Ugerman Editor.

²¹ Bonet, Lluís, (2004), “La estrategia cultural de *Turisme de Barcelona*, un consorcio público-privado de éxito”, en *Casos de turismo cultural*, Sentías, Josep Font (coord.). Barcelona, Editorial Ariel.

Los planes de desarrollo de turismo han sido abordados como sistemas/objetos discursivos complejos²². Dichos planes fueron elaborados por equipos técnicos heterogéneos, con el rol de asesores de las áreas de Turismo de las siguientes provincias argentinas (Buenos Aires Provincia, Córdoba, Jujuy, Mendoza, Santa Fe y Tierra del Fuego) entre los años 2001 y 2007.

Introduzco los planes seleccionados para el *corpus*:

- Buenos Aires, Provincia. *Plan de marketing turístico y Programa de captación de inversiones turísticas*. Informes de Avance, Parcial 1, 2 y Plan Operacional. Consultores de Marketing Systems SRL para la Secretaría de Turismo y Deportes de la Provincia de Buenos Aires, 2005.
- Córdoba. *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible*. Agencia Córdoba Turismo SEM. 2005.
- Jujuy, Provincia. *Plan de Desarrollo Turístico de Jujuy*. D’Agnillo, Bibiana. Gobierno de la Provincia de Jujuy y Consejo Federal de Inversiones. 2001.
- Mendoza. Secretaría de Turismo, Ministerio de Economía, Gobierno de la Provincia de Mendoza, Argentina. *Plan de Desarrollo Turístico “TurPlan”*. 2000-2005.
- Mendoza, Ministerio de Turismo y Cultura, Gobierno de la Provincia de Mendoza. *Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza “TurPlan II”*. 2007-2011.
- *Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable e Innovación Turística Mendoza 2014-2024*. Estudio Singerman, Makón & Asoc. 2014.
- *Refuncionalización del Plan Estratégico de Turismo de Mendoza 2016/17*. Dr. Diego Navarro-Drazich. Consejo Federal de Inversiones, 2017.

²² Fernández, José Luis, (2021), *Vidas mediáticas. Entre lo masivo e individual*. Buenos Aires, La Crujía. Allí dice “deben ser consideradas como *mediatizaciones complejas* aquellas que consisten en la convivencia de diversos sistemas de intercambio discursivo o en sistemas poco estudiados”. Pág. 28.

- Santa Fe. *Plan de Desarrollo Turístico*. Gordiola, Antonio. Consejo Federal de Inversiones y Provincia de Santa Fe. 2003.
- Tierra del Fuego. *Comunicación de la Dimensión Turística Receptiva de la Provincia de Tierra del Fuego. Plan Estratégico de Comunicación*. Markier, Gustavo. Consejo Federal de Inversiones y Provincia de Tierra del Fuego. 2001/2002.
- Tierra del Fuego. *Marca destino, Plan de Promoción y Desarrollo de Piezas de Comunicación*. Markier, Gustavo. Consejo Federal de Inversiones y Provincia de Tierra del Fuego, 2006/2007.

Comprender las diferentes imágenes del Estado proyectadas en los objetos discursivos seleccionados nos permitirá identificar el estado del arte de las conversaciones sectoriales y las tendencias emergentes en las décadas posteriores a la crisis 2001/2.

A través del análisis semiótico realizado, identifiqué el Plan de Mendoza como el más integral, preciso y abarcativo del *corpus*. En este sentido, dicho plan se torna eje de la comparación con los planes de las otras provincias.

Para poder evaluar la evolución de la planificación en el mismo territorio, se incluye una síntesis diacrónica comparativa acerca de lo acontecido en las ulteriores versiones del Plan de Desarrollo de Turismo de Mendoza, a través de cuatro períodos sucesivos entre los años 2000 y 2017.

Finalmente, entre los objetivos de la tesis se suma la presentación de una metodología de análisis como paso previo a una intervención profesional. En esta oportunidad se aplica sobre Planes de Desarrollo de Turismo, y permite compartir los fundamentos teóricos que han sido base –implícita y explícitamente– de esta modalidad de trabajo.

Capítulo 2 – Metodología

2.1 Secuencia metodológica

El modelo de trabajo propuesto articula una perspectiva general, la semiótica, con la incorporación de conceptos que provienen de la Teoría General de Sistemas. Y a partir de la consideración de dichos conceptos, se elabora un sistema de visualizaciones gráficas en el que se integran los diferentes niveles de análisis.

Lo sintetizamos a continuación:

Nivel 1 – Específico. Descripción y análisis semiótico. Se indaga la configuración del Estado y su rol en el *corpus* seleccionado: a partir del análisis semiótico de los textos expresados en los planes provinciales de turismo, comprendidos como discurso político, se releva una serie de marcas²³ o propiedades diferenciales que, a partir de la selección por parte del observador, se convierten en una conexión con el sistema productivo. Se realiza la comparación entre los hallazgos verificados en los diferentes Planes. La comparación presenta similitudes y diferencias, siendo estas últimas las que nos permiten construir conocimiento y delimitan la identidad de cada Plan.

Nivel 2 – Singular. Bajo el marco de la Teoría de Sistemas, y a partir de los hallazgos originados en el análisis semiótico, se elaboran visualizaciones gráficas que integran las dimensiones diferenciales relevadas en cada plan.

Nivel 3 – Sistema *Cluster*. La visualización gráfica de las relaciones integradas genera siluetas para cada rol del Estado en cada conjunto, y nos permite deducir las estrategias generales y las relaciones estatales con los diferentes actores internos y con el ámbito privado.

²³ Verón define marcas como conjunto de operaciones en los textos analizados y huellas a la conexión entre dichas marcas y con el sistema productivo en su conjunto.

Nivel Específico - Perspectiva Semiótica

Análisis de los cuerpos de papel/digitales

Nivel Singular - Perspectiva Sistémica

Elaboración de categorías analíticas para comparar los diferentes hallazgos del Nivel Específico.
En base a dichas categorías, se elaboran
gráficos de tramas vinculares y de visualización de diferencias.

Nivel Sistema Cluster – Perspectiva Sistémica

Gráficos de la estrategia de cada Plan en relación al sistema de sentido donde se desenvuelve.

Para el abordaje analítico de cada uno de los planes, y la comparación entre ellos, se ha realizado una selección interna del *corpus*, identificando marcas textuales diferenciales o identitarias en relación con la construcción de las representaciones de la imagen del Estado, una descripción de los planes en cuanto diferenciaciones, en el marco de las categorías analíticas a definir; las búsquedas de marcas del enunciador, enunciatario y campo temático, y he elaborado una serie de grillas y gráficas comparadas como metodología de visualización y operativización.

El plan de desarrollo de turismo es a la vez un instrumento en términos de acciones predefinidas en espacios y tiempos, y un objeto de comunicación, que organiza un conjunto de políticas públicas y privadas. Su objetivo es enumerar, sistematizar y jerarquizar una serie compleja de procesos y “pasos a seguir” que orienten a un conjunto de comunidades socialmente insertas en un territorio determinado, en pos de una serie de metas comunes, medibles en resultados al cabo de un período determinado.

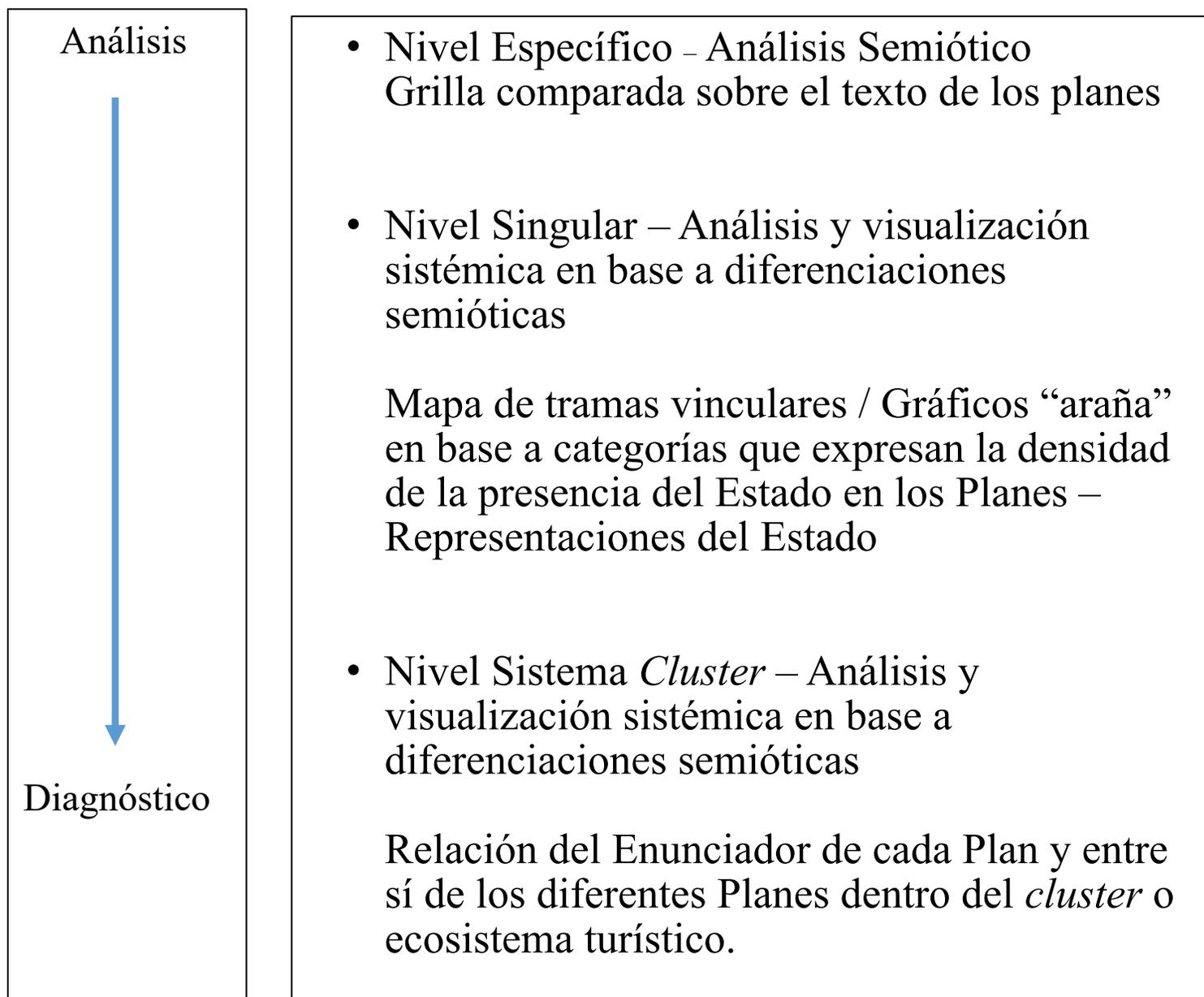
Desde el punto de vista sistémico el proceso de planificación genera una plataforma para la acción donde pivotean múltiples programas de trabajo, situados en niveles analíticos diferentes: comunicaciones de turismo, infraestructura, señalética, vialidad, cuidado de medio ambiente, sensibilización de la población residente, calidad; orientación a los turistas y visitantes, a los propios actores del sector, a potenciales inversores.

Definimos turistas a aquellas personas que pernoctan al menos una noche en un destino. Los visitantes, en cambio, son aquellas personas que acceden físicamente al destino, pero no pernoctan ni una noche, regresando a su punto de partida o trasladándose a otro destino. Los índices de configuración de los planes a partir de la inclusión de los diferentes tipos de sub-programas revelan el perfil de los niveles de Estado que intervienen en el sistema turismo. La determinación de prioridades, ausencias/presencias, inclusión/exclusión de las áreas de intervención y de los actores de la comunidad turística local, modos de intervención en la generación de productos y servicios de apoyo, entre otras variables.

A la definición previamente explicitada (ver página 12), se definirá plan de turismo como género y sus regularidades internas. Se identificará si está normalizado, si tienen los mismos componentes, si es posible determinar sub-géneros.

2.2 Nivel 1 – Específico – Análisis semiótico

Ampliamos el gráfico de la página (ver página 21), para visualizar el movimiento analítico que conduce al diagnóstico a través de los tres niveles. Este nuevo gráfico refuerza la idea de que partir del análisis semiótico tiene como objetivo final la visualización de la situación enunciativa, dando cuenta de su comunicabilidad.



Para describir el Nivel Específico, definimos los descriptores del registro, organizados en distintos niveles de observación propuesta por Soto²⁴, con una matriz de descriptores semióticos:

- Nivel de los soportes: atiende a la problematización de los dispositivos.
- Nivel de las clases discursivas: atiende a la problemática de los géneros y los estilos, es decir al tipo de discurso al que pertenece lo observado.
- Nivel semántico: atiende a las representaciones del mundo, ideas y conceptos presentes en todo texto. Con las categorías Tema y Motivo indicamos las entradas descriptivas a dicho campo.
- Nivel retórico: atiende a las configuraciones textuales, a su organización.
- Nivel enunciativo: atiende a los esquemas de “intercambio” entre dos entidades textuales, enunciador-enunciario (estrategia del análisis). La delimitación del campo enunciativo resulta de la proyección de los rasgos temáticos y retóricos, y por lo tanto, integra los niveles de descripción previos (táctica de la descripción).
- Análisis y comparación de resultados: en esta etapa se comparan las observaciones realizadas en el conjunto del material a efectos de formalizar las similitudes y diferencias encontradas. El trabajo comparativo nos permite ordenar las descripciones y clasificar los tipos de operaciones encontradas, plasmándolas visualmente en gráficas.

Los descriptores se aplican sobre la trama organizativa de cada plan. Como resultado de la comparación, se identificarán las principales diferencias:

- Objetivos del Plan
- Editorial
- Índice
- Articulación público-privado
- Marca Destino
- Silueta de imagen de estado propuesta por el Plan

²⁴ Soto, Marita, (2014), *La puesta en escena de todos los días. Prácticas estéticas de la vida cotidiana*, Buenos Aires, Eudeba, pág. 111. La grilla es resultado de la reelaboración de las proposiciones de Oscar Steimber y Oscar Traversa.

Resultados esperados del Nivel 1 – Específico

El Estado habla sobre sí mismo, y se caracteriza como un sistema en movimiento, con capacidad de generación de nuevos espacios de crecimiento, en una tendencia en fuga hacia delante, con objetivos múltiples de crecimiento propio y del sector privado.

El Plan como un instrumento (discursivo) hablado por otro instrumento (el Estado/los estados) al servicio de una sociedad provincial, en pos de una mejor calidad de vida de sus hacedores y de sus habitantes.

Entre los resultados esperados, considero que el análisis del *corpus* dará cuenta del comportamiento discursivo de los planes, como un instrumento semiótico que:

- se presenta como un agente facilitador cuya inversión en activos (profesionalización de los recursos humanos estatales, creación de un discurso unificado, optimización de infraestructura como caminos y accesos, cartelería orientadora, capacitación, fiscalización, control, apps, etc.) resulta en una devolución al conjunto de la sociedad en el formato de empleo, impuestos e ingresos en general, aportando un valor superior a la inversión inicial.

- es posible clasificar los planes como un género con características propias.

- plantea la capacidad de regular y programar la interacción entre los diferentes estamentos del estado (provincial, municipal, nacional), lo público (entes gubernamentales no estatales, organismos no gubernamentales, cámaras, asociaciones), lo privado (empresas como agencias de viajes, transportistas, hoteleros, guías) puede orientarse a partir de una hoja de ruta con objetivos deseables y medibles.

- que a partir de la visualización gráfica a través de herramientas de la esquemática y de cruce de datos permite a los profesionales del sector una mayor comprensión de los diferentes estadios comparados que expresan los planes de turismo, identificando brechas, capacidades y puntos de partida y de llegada, así como una mayor densidad de recursos en cada uno.

- configura un enunciador
- tipifica acciones
- configura un concepto de provincia, territorio, región, identidad.
- regula interacciones
- construye un modelo de intervención por parte del Estado.

Eliseo Verón denomina sistema productivo a la articulación entre la instancia de producción y la de reconocimiento de los discursos producidos²⁵. A partir de esa definición que relaciona el enfoque sistémico con una matriz productiva de generación discursiva denominamos sistema *cluster* a un sistema productivo enmarcado dentro de un determinado sector socio-económico (ver definición del término *cluster* en página 9). En nuestro presente caso, analizamos comparativamente un conjunto de *clusters* de turismo comprendidos como sistemas discursivos.

En ese mismo texto, Verón se refiere al tipo de discurso asociado a estructuras institucionales complejas, definidos como los “soportes” organizacionales y de las relaciones sociales cristalizadas de ofertas/expectativas. “Unos y otros son inseparables de los sistemas de representaciones que, en producción, estructuran lo imaginario donde se construyen los rostros de los emisores y de los receptores de los discursos”.

El plan desde una perspectiva discursiva es una “foto” de un *cluster* en un momento determinado. El sistema no es el fenómeno en sí mismo, sino que el sistema es la metodología de abordaje analítico. La noción sistémica no es homologable directamente a las concepciones de Eliseo Verón y la de Niklas Luhmann, sino que es nuestra manera de relacionarlas como proceso analítico. Nuestra definición acerca de la diferencia entre sistema y sistémico es que, mientras sistema constituye un todo estructurado en un conjunto de partes relacionadas en formato red, a partir de ejes que la organizan, el segundo concepto –sistémico– se aplica calificativamente –adjetivando– a modos de ver, de construir mundos, de reflexionar y de procesar operativamente sobre la realidad.

²⁵ Verón, Eliseo, *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Ed. Gedisa, Barcelona, 2ª. reimpresión, 1998. Pág. 126.

Dentro de los descriptores, cuando nos referimos a las clases discursivas, retomamos las formulaciones de Oscar Steimberg cuando define los géneros como “clases de textos u objetos culturales, discriminables en todo lenguaje o soporte mediático, que presentan diferencias sistemáticas entre sí y que en su recurrencia histórica instituyen condiciones de previsibilidad en distintas áreas de desempeño semiótico e intercambio social²⁶. Nos encontramos en la dimensión que Marita Soto denomina nivel de clases discursivas²⁷. Utilizaremos estos conceptos más adelante en nuestra definición del plan como un tipo de género.

Por otro lado, y siguiendo las expresiones de Verón en “*Prensa escrita y teoría de los discursos sociales: Producción, Recepción Regulación*”, su análisis de género se entrecruza con la identificación de tipos de discurso. Desde su óptica, heredada del análisis literario, “un género será caracterizado necesariamente por un cierto agenciamiento de la materia del lenguaje, a falta de un mejor término, yo identificaría este uso como el de los géneros-L, como entrevista, encuesta, debate”.

“Pero nos hace falta un segundo concepto de género, que nos permita designar y clasificar lo que se debe llamar los productos”. Verón se refiere a expresiones tales como diario, revista femenina, programas de entretenimientos, entre otros. Y a que el hecho de enlazar la noción de producto a la de género no es una casualidad.

Ya que los géneros-P se encuentran muy directamente ligados a los fenómenos de competencia, dentro de los medios de comunicación: una “zona de competencia directa” no es otra cosa que el enfrentamiento de un cierto número de productos discursivos pertenecientes a un mismo género-P.

Y a continuación suma otro concepto que nos acerca a la noción de Steimberg y nuestra metodología: “En la caracterización de un género-P aparecen muy a menudo ciertas invariables de “contenido”, es decir, un conjunto relativamente estable de campos

²⁶ Steimberg, Oscar, (2013), *Semióticas. Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición*. Buenos Aires, Ed. Eterna Cadencia, Pág. 49.

²⁷ Soto, Marita, (2013); *La puesta en escena de todos los días. Prácticas estéticas de la vida cotidiana*. Buenos Aires, Ed. Eudeba, pág. 111.

semánticos”²⁸. El abordaje de los objetos de estudio comunicacionales a partir de las diversas premisas postuladas por él permite trabajar diferentes dimensiones en el objeto.

En el caso de la presente tesis, nuestro análisis se inicia en el nivel de los Géneros-P: entendemos los planes de desarrollo de turismo dentro del género Plan, y lo consideramos en su entramado relacional como parte del ecosistema turístico. Se trata entonces de la expresión desde el Estado dentro del tipo de discurso político, y su inserción dentro del universo sistémico con vinculaciones con los medios de comunicación y un conjunto de actores con múltiples interacciones cruzadas. De allí la gran complejidad del abordaje que atiende a su multidimensionalidad. De allí también la necesidad de un analista-sujeto capaz de abordar, relevar, acotar, analizar y generar propuestas operativas que consideren la matriz dinámica del objeto de estudio.

Y citamos a Verón, una vez más,

(...) la semiosis infinita está invadida, en nuestras sociedades mediatizadas, por la tensión entre dos tipos de movimientos que constituyen de algún modo la diástole y la sístole de las sociedades industriales. Por un lado, los movimientos de convergencia entre la producción y la recepción de discursos, movimientos dinamizados por la permanente búsqueda de una articulación entre la oferta y la demanda. Por el otro, los movimientos de divergencia que son el resultado de la evolución de la sociedad (evolución que no está determinada y está lejos de hacerlo, sólo por los discursos mediáticos) y que alimentan el desfase entre la producción y la apropiación de sentido. Lo que debemos aprehender son las cambiantes configuraciones que se dan en el núcleo de esta tensión entre convergencia y divergencia. Las propiedades “semiológicas” de los discursos carecen de interés en sí mismas. Sólo son el producto (más o menos estabilizado) de la semiosis sociocultural (...) ²⁹.

En nuestro análisis, nos permitimos una adaptación/extensión/apropiación del uso del concepto género-P para el análisis semiótico de los paquetes textuales de los distintos productos discursivos del sistema cultural, en este caso, el sistema cultural turismo.

²⁸ Verón, Eliseo, (1988), *Presse écrite et théorie des discours sociaux: production, réception, régulation, en La presse. Produit, production, réception*. París: Didier Erudition, págs. 11-25. Trad. al español, Materia Análisis del Discurso María Luisa del Coto y Carla Ornani, Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán, Buenos Aires, 1999, pág. 4.

²⁹ Verón, Eliseo, (1997), “De la imagen semiológica a las discursividades. El tiempo de una fotografía”. En *Espacios públicos en imágenes*. Compilado por Veyrat-Masson, Isabel y Dayan, Daniel. Barcelona, Ed. Gedisa, 1a. edición, Pág. 68.

Reservamos el concepto género-P para las aplicaciones (por ejemplo, los planes, folletos, stands, sitios web, guías, planificadores de viajes, etc.).

Desde nuestra perspectiva, así como Verón realizó un movimiento de adaptación/extensión/apropiación del concepto de contrato expresado por Roland Barthes³⁰ para dar origen al concepto de contrato de lectura³¹, en este caso nos posibilita expandir el análisis de productos culturales más allá de los medios y dispositivos de la prensa escrita y televisiva oportunamente trabajados por Verón.

Sintetizando diremos entonces que, en el nivel Específico, seleccionamos el *corpus* discursivo que incluyen en el formato de géneros-P o géneros-L, sobre los cuales se realiza un análisis semiótico, identificando las marcas diferenciales, recurrencias, ausencias/presencias, entre otros rasgos. A partir de allí, se elabora una o varias grillas analíticas, para destilar aquellos rasgos que contribuyen a la construcción de las identidades y diferenciaciones.

En el nivel 2 - Singular, a partir de los artefactos analíticos desarrollados en el nivel Específico se elabora una matriz comparativa meta-analítica, que nos permite visualizar las diferencias. La hemos denominado gráficas de visualización.

Dichas matrices procuran establecer gráficas que relacionen los elementos surgidos como diferenciales, de modo tal que se delineen variaciones en las estrategias discursivas, emergentes que nos permitirán plasmar el siguiente nivel. Las matrices pueden tener muchos formatos: conjuntos, gráficos x-y, tortas, araña, 3D, red, entre múltiples opciones. Las elecciones de formatos se relacionan con la consideración del material relevado sobre las operaciones discursivas verificadas, la experiencia específica del analista con el terriorio en análisis y su conocimiento sobre las diferentes tecnologías de visualización disponibles.

³⁰ Barthes, Roland, (1974), *El proceso de la escritura*, Ed. Caldén, Buenos Aires, pág. 17. Versión original publicada en la Revista Tel-Quel, número 47, París.

³¹ Markier, Gustavo, (2021), *The reading contract for the customized algorithm*. Proceedings of the 14th World Congress of the International Association for Semiotic Studies (IASS/AIS), Buenos Aires, 2019. https://www.academia.edu/77685488/The_reading_contract_for_the_customization_algorithm navegado el 25/07/22.

En el nivel 3 - Sistema *Cluster*, a partir de los esquemas analíticos desarrollados en el nivel 2 - Singular se elabora una matriz que representa el universo sistémico en donde se desempeñan los discursos analizados, con las interacciones entre los diversos enunciadores. En este nivel se verifica el tipo de discurso que Verón denomina “variaciones estratégicas”³². Sus variaciones estratégicas en términos comparativos con los otros tipos de discurso dentro de su “zona de competencia” establecen diferenciaciones en su universo discursivo. Denominamos universo sistémico de sentido al conjunto de discursos vinculados con el *corpus* analizado, dentro del *cluster* productivo al que pertenecen, incluyendo las instancias públicas y privadas.

Incluimos un nivel 4, que denominamos Síntesis Estratégica, que equivale a un resumen de valores que condensan el sentido observado por el analista. Está compuesto por la identidad de cada enunciador y proporciona las bases del diagnóstico y la planificación estratégica. A partir de esa mirada del analista, la intervención profesional puede operar en el nivel 1 - Específico para generar las propuestas de sentido que impacten en los tipos de discurso a nivel 1 - Específico, se registren en el nivel 2 - Singular y se correspondan en las estrategias discursivas verificadas en el nivel 3 - Sistema *Cluster*. La búsqueda de coherencia en términos de nivel 4 - Síntesis Estratégica en los tres niveles potencia la eficiencia en la construcción de los nuevos paquetes textuales.

El análisis se desenvuelve a partir del abordaje semiótico sobre los soportes discursivos hacia el universo de relaciones discursivas. En aquellos casos en donde posteriormente se realiza una intervención profesional, se realiza a partir de las estrategias vigentes y valores identificados en el análisis previamente realizado por el observador. A partir de ese diagnóstico se elaboran ulteriormente modalidades de intervención que se plasman en la creación de nuevos soportes discursivos en formatos de géneros-L o géneros-P o a partir de modificaciones a los preexistentes.

³² Verón, Eliseo, (1988), *Presse écrite et théorie des discours sociaux: production, réception, régulation*, en *La presse. Produit, production, réception*. París: Didier Erudition, págs. 11-25. Trad. al español, Materia Análisis del Discurso María Luisa del Coto y Carla Ornani, Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán, Buenos Aires, 1999, págs. 4 y 5.

Nuestra propuesta utiliza herramientas metodológicas desarrolladas por Eliseo Verón, preservando su utilización dentro de un “enfoque sincrónico relativo a un sistema productivo que posee todas las características de un mercado de consumo de bienes culturales”³³. A dichas herramientas le adicionamos, además de la metodología del contrato de lectura, la utilización de visualizaciones gráficas que nos permiten mapear los diferentes niveles y metaniveles de lectura de la circulación discursiva dentro de un determinado *cluster* productivo, en este caso, el turismo.

2.2.1 Puente: la semiosis social como teoría sistémica de sentido

Exponemos a continuación una serie de definiciones y enfoques en donde enmarcamos nuestra metodología. La definición de semiosis social³⁴ como dimensión significativa de los fenómenos sociales, un desarrollo teórico de Eliseo Verón, resulta fundacional desde nuestra perspectiva profesional. El estudio de la semiosis es el estudio de los fenómenos sociales en tanto procesos de producción de sentido.

Verón visualiza al conocimiento como un sistema de efectos de sentido discursivos. La referencia trasciende al concepto de paquete textual, como lugar de manifestación de una multiplicidad de huellas que dependen de niveles de determinación diferentes. Se trata siempre de dos tipos de conexiones posibles: instancia de producción del discurso e instancia del consumo (entendiendo el consumo como un tipo de reconocimiento entre otros).

El consumo en comunicaciones masivas es relativamente “instantáneo”; en arte y creación, es “diferido”. Siempre hay una brecha temporal en la circulación discursiva. En el caso del *cluster* de turismo, coexisten temporalidades diversas, a diferentes velocidades que complejizan la brecha temporal de la circulación discursiva. Específicamente en el caso de

³³ Verón, Eliseo, 1988. *Presse écrite et théorie des discours sociaux: production, réception, régulation*, en *La presse. Produit, production, réception*. París: Didier Erudition, págs. 11-25. Trad. al español, Materia Análisis del Discurso María Luisa del Coto y Carla Ornani, Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán, Buenos Aires, 1999, pág. 12.

³⁴ Verón, Eliseo, *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Ed. Gedisa, Barcelona, 2ª. reimpresión, 1998. Pág. 126.

los planes de desarrollo de turismo, su consumo en términos generales es diferido, y el de muchas de sus actuaciones (soportes promocionales, productos culturales, instalaciones museísticas, entre otras) es relativamente próximo temporalmente.

La teoría de los discursos sociales encuentra su basamento en una doble hipótesis sobre los modos de funcionamiento de la semiosis social: por un lado, el carácter siempre social de cualquier producción significativa y, por el otro, la dimensión significativa de cualquier fenómeno social.

Toda producción de sentido se manifiesta materialmente. Partimos de “paquetes” de materias sensibles investidas de sentido que son “productos”. Todo discurso (o conjunto discursivo) es una configuración espacio-temporal de sentido.

En el análisis relacionamos la perspectiva sistémica con el entramado teórico veroniano. Los sistemas de paquetes discursivos son comprendidos por nosotros como vectores de interacción comunicacional, a partir de múltiples contratos de lectura, en una dinámica en donde las diferenciaciones y las no-diferenciaciones construyen sentido y la comunicación vincula los diferentes conjuntos y entornos.

El análisis de los *corpus* y la elaboración de herramientas nos permiten configurar sus fundamentos, las eventuales brechas de sentido dentro de determinados contratos de lectura, para luego, en base a ese diagnóstico, eventualmente crear una planificación estratégica en varios escenarios.

Los Planes de Desarrollo de Turismo se han constituido en piezas de importancia estratégica y en un tipo de discurso político con un desempeño clave dentro de un sector productivo con interacciones estatales y privadas.

Verón afirma que “nos parece posible tratar las formas de los discursos sociales que no son únicamente idiomáticas, porque ellas integran texto, imagen y compaginación del discurso,

en una configuración cuyos acomodamientos no recogen solamente la linealidad³⁵ de la lectura lingüística. Plantea tres modos de funcionamiento:

- 1) Reenviando al orden estricto del recorrido: lectura de caracteres, de la escritura.
- 2) Permitiendo al lector un recorrido visual según un orden no literal (imágenes).
- 3) Compaginación y variaciones tipográficas. Se trata de un conjunto de recorrido no lineal: reenvía a un proceso de operaciones de referenciación, modalizaciones comparables en parte a las variaciones de entonación.

A continuación, compartimos varios de sus conceptos que informan nuestra metodología de análisis semiótico:

Según Verón, en el análisis del discurso, la menor aserción supone ya un manejo de relaciones entre sujetos. Donde

- a. el enunciador pone al co-enunciador las condiciones (y los límites) de su interpretación.
- b. La validación de la construcción propuesta es reenviada al co-enunciador.

En primer lugar, la construcción imaginaria del co-enunciador. El lugar del co-enunciador no se construye sino por una recurrencia de ciertas operaciones que consideraremos como sistemáticas y que son así el estatuto de una verdadera estrategia.

Y luego se categorizan y se describen dichas estrategias, basados en la relación enunciador/co-enunciador: distancia pedagógica, distancia no pedagógica y complicidad.

En segundo término, cada “género-L” o “género-P”, adaptados al sistema productivo cultural, se definen por una temática que le es propia. Y con un universo puntual y rítmico temático en común.

³⁵ Fisher, Sophie y Verón, Eliseo, (1999), *Teoría de la Enunciación y Discursos Sociales*. En FISHER, Sophie (1999) *Énonciation. Manières et territoires*, Paris: OPHRYS Trad. María Elena Bitonte, pág. 7. <http://absorcionesretomas.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/12/2021/03/Bitonte-Trad-Fisher-y-Veron-Teoria-de-la-enunciacion-y-discursos-sociales.pdf>

En la búsqueda de las diferenciaciones, no es sobre el plano de “lo dicho” donde podrán hacerlo. Sino será en el “modus”, en la estrategia enunciativa, en las variaciones en las modalidades del decir.

Los planes son cuerpos discursivos con múltiples significaciones enunciadas por múltiples enunciadore: es la construcción discursiva de un conjunto de enunciadore de un *cluster* productivo que interactúan con la construcción discursiva de múltiples enunciatarios.

2.2.2 La configuración del contrato de lectura

Recuperar conceptualizaciones de Verón en “*Cuando leer, es hacer: la enunciación en el discurso de la prensa escrita*”³⁶, nos permite continuar delineando y definiendo el marco teórico en el cual nos encontramos insertos. Si bien en su origen está basado en la prensa escrita, podemos extrapolarlo a los fenómenos de mediatización en general.

Una semiología capaz de integrar en su teoría los “efectos de sentido”: recorriendo el proceso que va desde la producción de sentido hasta el “consumo” de sentido, siendo el discurso el punto de paso que soporta la circulación social de los significados. Todo discurso dibuja más bien un marco de efectos de sentido. La relación entre producción y reconocimiento es compleja: no existe causalidad lineal en el universo del sentido.

Enunciado: pertenece al orden de “lo que es dicho”.

Enunciación es comprendida como las maneras del decir: sus modalidades.

Las modalidades del decir construyen dispositivos de enunciación, que incluyen:

1. La imagen de aquel que habla: enunciadore. (Imagen como término metafórico). Se trata del lugar (o de los lugares) que el que habla se atribuye a sí mismo. Contiene la relación entre el que habla y lo que dice.

³⁶ Verón, Eliseo, 1984. *Cuando leer es hacer*, traducción de cátedra., pág. 2. Edición original: *Quand lire, c'est faire: l'enonciation dans le discours de la presse écrite*, Semiotique II, París: Institut de Recherches et d'Études Publicitaires, págs. 33-56.

2. La imagen del destinatario del discurso: el destinatario. El productor del discurso también construye el lugar del destinatario.
3. La relación entre el que enuncia y el destinatario, que es propuesta en y por el discurso.

Es importante clarificar las distinciones entre emisor “real”/enunciador y receptor “real”/destinatario. Los segundos términos de ambos pares son entidades discursivas.

Esta doble distinción es fundamental: un mismo emisor podrá en discursos diferentes, construir enunciadores diferentes según la estrategia elegida. Por ej., al mismo tiempo, construirá cada vez de manera diferente a su destinatario. Dentro de los planes de turismo, hay un destinatario “local” imaginario, un destinatario “del gobierno central” imaginario, un destinatario “posible comprador local operador de turismo”, un destinatario “posible comprador operador de turismo extranjero”, etc.

Todo soporte de prensa contiene su dispositivo de enunciación: este último puede ser coherente o incoherente, estable o inestable, adaptado a sus lectores o más o menos inadaptados. En el caso de la prensa escrita, a este dispositivo de enunciación lo llamaremos contrato de lectura³⁷.

Las variaciones enunciativas se desplazan entonces entre la distancia pedagógica y la complicidad, pasando por la distancia no pedagógica.

La posición de enunciación pedagógica define al que enuncia y al destinatario como desiguales: el primero muestra, explica, aconseja; el segundo mira, comprende, aprovecha.

La posición de enunciación “distanciada” y no pedagógica induce a cierta “simetría”.

La transparencia se presentará como no conocido por el lector. En cuanto a la opacidad, se atribuye un cierto conocimiento al destinatario, el cual determina la “transparencia” o la “opacidad” relativa del discurso.

La variación enunciativa “opaca” privilegia la enunciación por sobre el enunciado. Muestra sus modalidades de decir más de lo que dice.

³⁷ Verón, Eliseo, 1984. *Cuando leer es hacer*, traducción de cátedra., pág. 2. Edición original: *Quand lire, c'est faire: l'enonciation dans le discours de la presse écrite*, Semiotique II, París: Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires, págs. 33-56.

Por ejemplo, a partir de lo analizado –que se visualizará en las páginas subsiguientes destinadas al análisis– gran parte de los Planes contiene una enunciación pedagógica que aspira a brindar orientaciones, jerarquizaciones y herramientas –actuaciones– para inducir ilustradamente a proceder para los diferentes destinatarios.

2.2.3 Fundamentos de la elección de la metodología del análisis del caso

Tempranamente en los estudios sistémicos fueron identificadas dos metodologías de abordaje, afirma Ashby según Von Bertalanffy. Podemos pensar, dentro de una mirada amplia, en una nueva versión del par de opuestos inducción-deducción.

Define un primer método como empírico-intuitivo, protagonizado por Von Bertalanffy y colaboradores, que

(...) toma el mundo tal como lo hallamos, examina los varios sistemas que en él se dan - zoológicos, fisiológicos, etc.- y ofrece entonces enunciados acerca de las regularidades que se han hallado válidas... el segundo método consiste en... considerar el conjunto de todos los sistemas concebibles y entonces reducir el conjunto a dimensiones más razonables (...)³⁸.

Este segundo camino se denominará teoría deductiva de los sistemas. Por ejemplo, Ashby se pregunta por el “concepto fundamental de máquina” y responde afirmando que “su estado interno y el estado de sus alrededores define inequívocamente el siguiente estado al que pasará”. Generaciones más tarde, y a pesar de la emergencia de teorías que introducen variables flexibles frente a lo inesperado como la del caos, este modelo matemático deductivo no ha presentado respuestas que se consoliden dentro de las ciencias sociales.

En cambio, el primer camino fue complejizado y desarrollado dentro de las distintas ciencias sociales (sociología, psicología, teoría de la enunciación y los discursos sociales, etc.) en múltiples modalidades.

Como alternativa y ruptura del par de opuestos inducción- deducción, en la segunda mitad del siglo XX se manifiesta - a través de diferentes expresiones - un marco de abordaje que puede reconocer su origen en diferentes culturas históricas. En Occidente, a mediados del siglo XIX, Charles Sanders Peirce realiza un importante esfuerzo en plasmar una mirada diferente sobre otra alternativa en el modo de razonar: la capacidad de abducción (o

³⁸ Ashby, W.R., (1958), *General Systems Theory as a New Discipline*, en *General Systems*, 3, págs. 1-6. Citado por Von Bertalanffy, Ludwig (1976), *Teoría General de Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1ª ed. español, 1ª ed. Inglés 1968, pág. 98.

retroducción). Thomas A. Sebeok y Jean Umiker Sebeok han analizado esta perspectiva, documentándose dentro de la compleja obra de Peirce. “Es el único tipo de razonamiento donde surge una idea nueva³⁹”. “La deducción y la inducción nunca pueden aportar la más mínima información a los datos de la percepción; y... las meras percepciones no constituyen ningún conocimiento aplicable a ningún uso práctico o teórico. Lo que hace que el conocimiento se presente por la vía de la abducción⁴⁰”.

La abducción es un instinto que se apoya en la percepción inconsciente de conexiones entre aspectos del mundo o, en otros términos, comunicación subliminal de mensajes. También aparece asociada, o produce, según Peirce, un cierto tipo de emoción, que lo diferencia tanto de la inducción como de la deducción.⁴¹

Siguiendo a los autores citados (quienes realizan un atractivo ejercicio de vínculo con el accionar de la figura literaria de Sherlock Holmes), Peirce describe a la abducción (o sugestión abductiva) como la formulación de una hipótesis que se presenta “como un relámpago” o un “acto de penetración” y el primer paso del razonador científico. La adopción de esa hipótesis puede llevar a la prueba experimental de la misma, la cual es denominada por Peirce como un paso subsiguiente: el razonamiento inductivo.

El razonamiento “lateral” y la secuencia de combinaciones emergentes a partir de las capacidades abductivas nos posibilita pensar en aplicaciones reflexivas a partir de conexiones no aparentes a simple vista. Estilos, formas, figuras y todo tipo de articulación en formato de sinécdoque resultan un camino fértil en la búsqueda de la creación del conocimiento. La implementación de razonamientos por contigüidad habilita la creación de nuevas herramientas de abordaje.

El ingreso al campo de análisis de dimensiones sociales a partir de un caso permite explorar nuevas miradas. Aníbal Ford trabaja en ese camino. “El caso... constituye una vía de ingreso al conocimiento general o estructural...este proceso puede hacerse sinecdóquicamente suponiendo un marco general (James Clifford analiza este

³⁹ Peirce, Charles S. (1987), *Collected Papers*, 2.97. Citado en Sebeok, Thomas, y Umiker-Sebeok, Jean; *Sherlock Holmes y Charles S. Peirce. El método de la investigación*. Barcelona, Ed. Paidós, Pág. 35.

⁴⁰ Peirce, Ch. S. (1987), op. cit. Ms 692. Citado en Sebeok, Thomas, y Umiker-Sebeok, Jean; op. cit. Pág. 35.

⁴¹ Sebeok, Thomas, y Umiker-Sebeok, Jean; (1987), op. cit.

procedimiento como proceso de sinecdoquización, por el cual se pretende “alcanzar la totalidad a través de una o más de sus partes” asumiendo que las partes son “microcosmos o analogías de la totalidad”) o, por lo contrario, buscando un marco general no predeterminado”. “...el caso podría estar funcionando como entrada abductiva en nuevas formas y conflictos sociales”⁴².

Desde nuestro punto de vista, el análisis de un caso de un sistema productivo⁴³ como sistema complejo de sentido, ejerciendo capacidades abductivas de inferencias a partir de sinécdoques y contigüidades, en complementación con aplicaciones inductivas en la reflexión y deductivas en la formulación habilita nuevos recortes en la perspectiva de mirar un conjunto social como un sistema de sentido. Denominamos “sistema de sentido” a un sistema productivo enmarcado dentro de un *cluster* productivo.

De este modo, nos proponemos recorrer un camino hacia formas de relevamiento, diagnóstico y formulación de herramientas de aplicación en el formato de planes que nos permiten intervenir en realidades sociales concretas.

Asimismo, la modelización explicativa que representa la visualización compartida (social) de un caso, posee atributos didácticos que favorecen la difusión del conocimiento. Una larga tradición educativa pivoteada en la casuística en múltiples universidades constituye una experiencia que amerita un abordaje más profundo que excede el objeto del presente desarrollo.

⁴² Ford, Aníbal; (1999). “La exasperación del caso”, en *La marca de la bestia. Identificación, desigualdades e infoentretenimiento en la sociedad contemporánea*. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, Pág. 247.

⁴³ “Llamo sistema productivo a la articulación entre la producción y el reconocimiento de los discursos producidos”. Verón, Eliseo, (1988), “*Presse écrite et théorie des discours sociaux: production, réception, régulation*” en *La presse. Produit, production, réception*. París: Didier Erudition, págs. 11-25. Trad. al español, Materia Análisis del Discurso María Luisa del Coto y Carla Ormani, Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán, Buenos Aires, 1999.

2.2.4 Sobre el análisis de caso

Nuestro análisis del caso plasma la elaboración de un *corpus* compuesto por diferentes paquetes discursivos, comprendidos como manifestaciones complejas de rasgos.

Los rasgos son identificados a partir de datos duros e inferencias abductivas emergidas por relaciones de contigüidad y creación de sinécdoques.

La construcción de una topografía a partir de los rasgos relevados caracteriza una configuración determinada y queda representada en un mapa en el que se encuentran insertos cada plan y sus vinculaciones (comprendidos como sistemas complejos) y el universo de públicos y actores vinculados (también plasmados a partir de una “lectura” y abducción simbólica de esa práctica).

Se presentan tres niveles dimensionales como categorías; cada uno separado del otro por una ruptura de escala. Un cuarto nivel de sentidos los “atraviesa”.

Esta práctica reflexiva se propone responder positivamente al siguiente cuestionamiento:

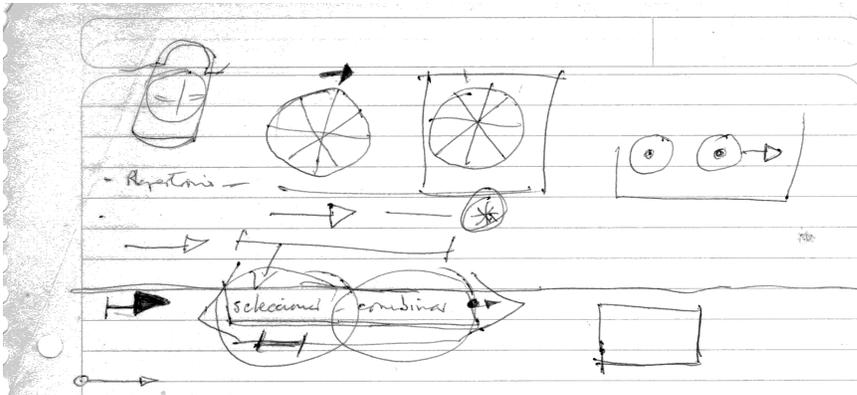
¿Es posible identificar un conjunto de múltiples contratos de lectura como una configuración de la comunicación de un plan enunciado por múltiples actores, entendido como estrategia de relación con un conjunto de públicos, incluyendo un público privilegiado?

¿Cómo plasmar los siguientes criterios sobre estrategias de comunicación?

Regularidad / Comparación / Sistematización

¿Cómo visualizar en forma eficaz y pragmática las operaciones básicas?

Seleccionar – Combinar



(Reproducción de un apunte de clase, boceto realizado por Eliseo Verón).

En el gráfico transcrito, nuestra interpretación acerca de lo que Verón expresa es que, a partir de un repertorio “x” dado, el acto de comunicar se plasma en las acciones de seleccionar y combinar por parte de un enunciatario. De nuestra parte adicionamos que los modos de combinar y seleccionar generan identidad. Y en el marco de un *corpus*, la comparación construye diferencias de sentido.

La transformación de las marcas relevadas y huellas generadoras de sentido nos permite trazar un mapa conceptual sincrónico (de un momento único e irrepetible).

La construcción de mapas sincrónicos presentados en forma sucesiva nos permite visualizar la “película”, es decir, la visión diacrónica de la evolución de los sistemas de sentido analizados y de los movimientos operados por los actores involucrados.

El entramado de los sistemas de sentido nos habilita a evolucionar gráficamente desde formas simples hacia diagramas complejos.

Los sistemas de sentido complejos pueden brindarnos lecturas que nos permiten nuevas formas de ejercer miradas cuando las graficamos.

2.2.5 El género y su relación con las dimensiones retóricas, temáticas y enunciativas

El análisis semiótico nos implica en la identificación de operaciones discursivas en los paquetes textuales. Dentro del universo de los géneros, se verifican recurrencias que nos permiten diferenciarlos entre sí. Según Oscar Steimberg, “Las descripciones de género articulan con mayor nitidez rasgos temáticos y retóricos, sobre la base de regularidades enunciativas”⁴⁴. Desde la perspectiva semiótica que se pregunta por la dimensión de la significación, uno de los capítulos relevantes es la enunciación. Definición de Verón en la *Semiosis Social I*, que la semiótica se ocupa de una de las dimensiones, que construye significación, no reemplaza otras dimensiones pero las articula.

La construcción de escenas comunicacionales incluye la figura de un analista observador. Lo que el observador concibe es una configuración teórica elaborada a partir de marcas que se transforman en huellas, figuras identificadas como operaciones discursivas que denotan, en condiciones de reconocimiento, el delineamiento de la silueta de un enunciador. Dichas marcas entendidas como propiedades pueden ser clasificadas y ordenadas. Operaciones que se articulan con proposiciones de Steimberg se articulan como se las dimensiones temáticas, retóricas y enunciativas.

Steimberg referencia a Bremond y Durand en su propuesta de definición sobre la dimensión retórica, entendida “no como un ornamento del discurso, sino como una dimensión esencial a todo acto de significación, abarcativa de todos los mecanismos de configuración de un texto que deviene en la “combinatoria” de rasgos que permite diferenciarlo de otros”⁴⁵.

Las temáticas se sitúan en el plano de los temas y motivos conceptualizados y referidos en el *corpus*. Caracterizan el mundo, le dan piel. Según Steimberg, quien referencia a Cesare Segre, “se entiende por dimensión temática a aquella que en un texto hace referencia a acciones o situaciones según esquemas de representabilidad históricamente elaborados y relacionados, previos al texto”⁴⁶.

⁴⁴ Steimberg, Oscar, (2013). *Semióticas. Las semióticas de los géneros, de los estilos, de la transposición*. Eterna Cadencia Editora, Buenos Aires, pág. 51.

⁴⁵ Steimberg, Oscar. *Idem*, pág. 52.

⁴⁶ Steimberg, Oscar. *Ibidem*, pág. 52.

En cambio, las operaciones retóricas se manifiestan en la configuración: se identifican a partir de las formas diferenciales en cómo se ordenan, enfatizan, titulan, se realizan epigrafías, contextualizan y paratextualizan los recursos discursivos.

En cuanto a la enunciación, Steimberg la define como “el efecto de sentido de los procesos de semiotización por los que en un texto se construye una situación comunicacional, a través de dispositivos que podrán ser o no de carácter lingüístico”⁴⁷. Las operaciones enunciativas –que en Steimberg devienen de la posteriores al análisis de los rasgos temáticos y retóricos– delinean la puesta en escena de intercambio entre la figura del enunciador con las figuras de sus destinatarios, paradesinatarios y contra destinatarios⁴⁸ propuestas por Verón propuso como definición de enunciatario. Además de un destinatario genérico ciudadano-nacional (asociado al colectivo Nación) “comprometido en prácticas que atañen al sistema político (y por lo tanto teniendo expectativas con respecto a su funcionamiento)”, y a otro nivel, de tres subespecies de destinatarios para delimitar las audiencias de los discursos políticos: el pro-destinatario, contemplado a través de mecanismos de refuerzo de la creencia compartida, el para-destinatario, blanco de mecanismos del orden de la persuasión, y el anti-destinatario, blanco de los rostros de lo polémico.

El relevamiento y análisis del *corpus* nos ha implicado que las mayores diferenciaciones se verifican en el nivel enunciativo. Como hipótesis de trabajo postulamos que los elementos temáticos y retórico han sido recurrentes y constituyentes de la identidad del género “plan de desarrollo de turismo”.

Los rasgos retóricos vinculados con la jerarquización del orden –índice– y los modos de presentación permiten al analista observador identificar similitudes (introducción, fundamentos –participativos y no participativos–, diagnóstico, y la compilación del plan,

⁴⁷ Steimberg, Oscar. *Ibidem*, pág. 53.

⁴⁸ Verón, Eliseo, (1988). *Prensa escrita y Teoría de los Discursos Sociales: Producción, Recepción, Regulación*. Edición original: *Presse écrite et théorie des discours sociaux: production, réception, régulation*. En *La presse. Produit, production, réception*. París. Didier Erudition, págs.. 11-25.

estructurado en un *subcorpus* general, con unidades intermedias –programas– y unidades mínimas – actuaciones–).

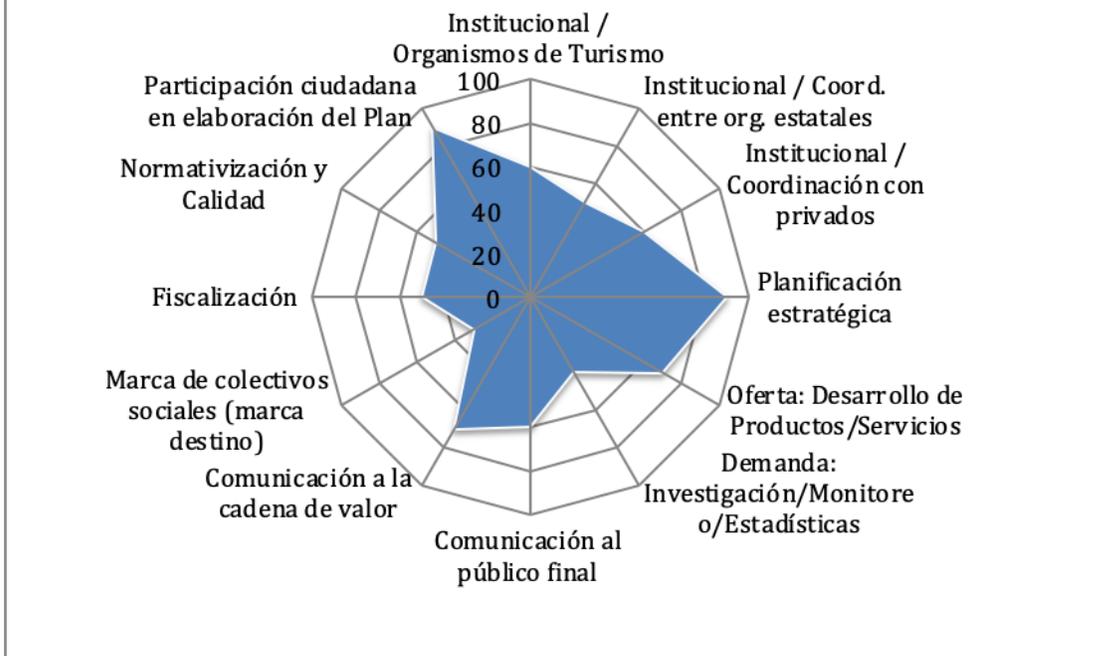
Los modos de relacionamiento y contratos de lectura relevados nos permitieron construir tres siluetas de enunciador Estado diferente: un Estado que denominamos Estimulante (promueve el crecimiento del sistema a partir de prácticas activas concretas); un segundo perfil de tipo de Estado, Divulgante (recomienda la implementación de un conjunto de articulaciones que propendan movimientos virtuosos, pero sin capacidad de ejercer prácticas activas concretas), y una tercera categoría de tipo de Estado, Falente (explicita dificultades y carencias de las partes y del conjunto para poder elaborar y llevar a cabo un plan de desarrollo de turismo).

Como se verá más adelante, las técnicas gráficas se utilizan para visualizar la evolución de la “silueta analítica”, con las debidas referencias a sus antecedentes. Nos proponemos compartir una narración acerca de cómo utilizamos elementos de la Teoría de la Enunciación, la Semiótica y la Teoría de la Discursividad Social para construir tensiones del par diferenciación/identidad institucional a partir del análisis de planes provinciales de desarrollo de turismo. También compartiremos nuestra perspectiva sobre su vinculación analítica con la Teoría General de Sistemas y la Teoría de los Sistemas Sociales.

Ejemplo de representación visual de la densidad de la intervención estatal en un Plan

A modo de ejemplo, adelantamos una representación del Plan de Mendoza, organizado por áreas de intervención.

Plan de Mendoza - Areas de Intervención



Desde la perspectiva analítica elegida, la semiótica, la complejidad del paquete discursivo se observa en el entramado de huellas enunciativas, retóricas y temáticas identificadas en el *corpus* compuesto por los Planes de Desarrollo de Turismo provinciales.

Dentro de ellas, y luego del relevamiento realizado, priorizamos las dimensiones retórica y enunciativas como aquellas que registran una mayor diferenciación entre los diferentes planes analizados.

2.3 Nivel 2 – Análisis Sistémico

2.3.1 La creación de mundos

El relato es un viaje a lo largo de un camino tridimensional, pleno de curvas y recovecos. Nos encontraremos en numerosos nodos del análisis con conceptos y autores que convocan a un diálogo con aristas reflexivas. El abordaje es pasible de ser iniciado desde diversas perspectivas. Pero como toda elección determina un necesario recorte de un todo analógico para poder ser aprehendido, comenzaremos el itinerario seleccionado en donde, paso a paso, dibujaremos una trayectoria singular.

La mirada del observador incursionó en múltiples dimensiones en la construcción de estos mundos simbólicos, los cuales podrían asumir diferentes formatos analíticos. El camino elegido para interpretar fragmentos de lo actuado nos permitirá explorar una perspectiva de estrategias de sentido en redes discursivas complejas.

Los "todos" y las "partes" articulados como sistemas sintetizan nuestra propuesta de camino hacia una visión integradora de la concepción sistémica en las ciencias de la comunicación reconoce un origen arbitrario en Ludwig von Bertalanffy.

En un contexto histórico signado por las dos grandes Guerras Mundiales y el subsiguiente período de tensión denominado “Guerra Fría”, Ludwig Von Bertalanffy, un lúcido científico sobreviviente del Viejo Continente, compartió en su visión humanista la cara del horror y la de la esperanza. Un mundo en creciente conflicto alentaba el temor por el desastre atómico común y una agobiante percepción del hombre como un individuo maniatado por los poderes político-militares.

Aún percibiendo las fuerzas descritas como una realidad de difícil transformación, Von Bertalanffy fue desarrollando un enfoque holístico propio, en base a una serie de escritos científicos de diversos autores, intercambios con colegas y nuevas herramientas conceptuales su Teoría General de los Sistemas (1945). En ella propone una nueva

perspectiva analítica general de las organizaciones sociales partiendo de la analogía con los organismos de la naturaleza visualizados como "sistemas".

Hemos aprendido que para comprender no se requieren sólo los elementos sino las relaciones entre ellos... Esto requiere la exploración de los numerosos sistemas de nuestro universo observado, por derecho propio y con sus especificidades... aparecen aspectos, correspondencias e isomorfismos generales comunes a los "sistemas". Tal es el dominio de la teoría general de los sistemas.⁴⁹

Su búsqueda lo orientó a proponer la teoría general de sistemas como la perspectiva adecuada en la construcción de una "ciencia social". La define como "orden de hechos y elaboración de generalidades", presentando los conceptos y teorías como sistema general, retroalimentación, información y comunicación, entre otros, como "problemas de interrelación entre gran número de variables".

No se trata de objetos de percepción u observación directa; son construcciones conceptuales... En comparación con el proceder analítico de la ciencia clásica, con resolución de elementos componentes y causalidad lineal o unidireccional como categoría básica, la investigación de totalidades organizadas de muchas variables requiere de nuevas categorías de interacción, transacción, organización, teleología, etc., con lo cual surgen muchos problemas para la epistemología y los modelos... Además la percepción no es una reflexión de "cosas reales" (cualquiera sea su condición metafísica), ni el conocimiento una mera aproximación a la [verdad] o la [realidad]. Es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de la naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística, etc...⁵⁰

Identifica como problemas fundamentales para el abordaje analítico de las complejidades organizadas a: organización, totalidad, directividad, teleología y diferenciación - concepto éste último que nos acompaña en el presente itinerario -.

2.3.2 Antecedentes de la Teoría General de Sistemas

En su introducción del concepto de "paradigma", Thomas S. Kuhn expresaba que "algunos ejemplos aceptados de la práctica científica real proporcionan modelos de los que surgen

⁴⁹ Von Bertalanffy, Ludwig (1976), *Teoría General de Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1ª ed. español, 1ª ed. Inglés 1968, pág. XII-XIV.

⁵⁰ Von Bertalanffy, L, op. cit., pág. XVI.

tradiciones particularmente coherentes de investigación”⁵¹. Las propuestas de ruptura de dichos paradigmas a través de investigaciones que presentan desacuerdos con las creencias previas, dando lugar a revoluciones científicas.

En términos de Kuhn, Von Bertalanffy impulsaba un nuevo paradigma en el análisis de las organizaciones sociales. Estableció una especie de “programa” o conjunto de metas a cumplir por la Teoría General de Sistemas:

- a. Hay una tendencia general hacia la integración en las varias ciencias, naturales y sociales.
- b. Tal integración parece girar en torno a una teoría general de los sistemas.
- c. Tal teoría pudiera ser un recurso importante para buscar una teoría exacta en los campos no físicos de la ciencia.
- d. Al elaborar principios unificadores que corren “verticalmente” por el universo de las ciencias, esta teoría nos acerca a la meta de la unidad de la ciencia.
- e. Esto puede conducir a una integración, que hace mucha falta, en la instrucción científica.

Su enfoque sistémico integraba en forma explícita los aportes de la Teoría Matemática de la Información de Shannon y Weaver y los aportes de la cibernética desarrollados previamente por Norbert Wiener, especialmente el concepto de retroalimentación positiva y negativa.

También resulta de nuestro interés destacar el criterio que Von Bertalanffy definía acerca de que las complejidades organizadas requerían, por parte del analista, la posibilidad de aplicación de distintos modelos, según la naturaleza del caso. Al visualizar al "mundo como organización" y la organización como principio unificador de todos los sistemas, advierte sobre las restricciones que conlleva la actitud de aplicar el mismo modelo sin considerar las características particulares del tipo de organización a analizar. La necesidad de construir modelos que incluyan la posibilidad de cambio social o la aparición de fenómenos

⁵¹ Kuhn, Thomas (1971) 1a. ed. en español, pág. 34; (1962) 1a. Edición en inglés.

accidentales, aún para el abordaje de universos simbólicos como las ciencias del lenguaje o la sociología representa una fuerte crítica al funcionalismo preexistente. Y abre las puertas para pensar en modelos de abordaje que permitan identificar patrones en forma de múltiples complejidades entrelazadas.

Las dificultades no están sólo en la complejidad de los fenómenos sino en la definición de las entidades consideradas. Es necesario estudiar no sólo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de las partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo.⁵²

Frente a una visión estática según la cual los sistemas se consideraban como cerrados en sí mismos (aislados del contexto, en donde se aplicaban las leyes termodinámicas de homeostasis y entropía). Von Bertalanffy opone una descripción de los sistemas como abiertos, con intercambio con otros sistemas de flujos de materia, energía, dinero e información.

En el decenio siguiente a la publicación de los primeros conceptos por Von Bertalanffy en 1945, varios grupos de científicos produjeron esfuerzos orientados a formalizar el estudio de los sistemas. Nos resulta de interés mencionar algunas de ellas, pues se encuentran en forma subyacente, en mayor o menor medida, en la modalidad operativa desarrollada en el presente trabajo.

Entre ellos, la teoría cibernética sintetizada por Norbert Wiener en 1948 brindó un conjunto de elementos clave en el fortalecimiento de la visión científico-sistémica. El concepto de mecanismo teleológico (capacidad de búsqueda de metas) podía ser estudiado. Es una teoría de control y transferencia de información, que ha sido ampliamente utilizada "para analizar estructuras reguladoras aun cuando los genuinos mecanismos permanezcan desconocidos y sin describir, y el sistema sea una "caja negra" definida sólo por entrada y salida".

(...) a partir de los procesos de autorregulación, los sistemas y organismos con autororientación y las personalidades que se autodirigen. Los mensajes podían ser visualizados como unidades discretas y mensurables. Así, expresiones como

⁵² Von Bertalanffy, L. (1976), op.cit., pág. 31.

retroalimentación, servomecanismos, sistemas circulares y procesos circulares pueden ser tomadas como expresiones distintas pero en gran medida equivalentes de la misma concepción (...) (Frank, Wiener et al, 1948:50)⁵³

En 1949, se publica la Teoría de la Información, formulada por Shannon y Weaver. Se basa en la posibilidad de medida de la información, definida "por una expresión isomorfa con la entropía negativa de la termodinámica". Si bien ha sido fructífera en ingeniería de las comunicaciones técnicas; en cuanto a las comunicaciones sociales, implica amplias restricciones. Por ejemplo, el propio Wiener comparte sus comentarios críticos formulados a Margaret Mead y Gregory Bateson sobre la expectativa de utilización del modelo matemático cibernético aplicado a los sistemas sociales.

Las propiedades formales generales de sistemas, cerrados y abiertos pueden ser axiomatizadas en términos de la Teoría de los Conjuntos. Su expresión gráfica ha tomado cuerpo en la Teoría de las Gráficas. Muchos problemas de sistemas conciernen a sus propiedades estructurales antes que relaciones cuantitativas.

Por ejemplo, en el Caso Tram Film⁵⁴, el sistema productivo de documentales propuesto en Argentina era viable. El origen del fracaso, tal cual lo planteó oportunamente Eduardo Terrile, productor responsable del programa televisivo documental "La Aventura del Hombre", era sistémicamente exógeno: en 1993 el costo de adquisición de un documental enlatado provisto por la BBC (British Broadcasting Corporation) era de USD 1.000.-, cuando ese valor apenas cubría la elaboración de guiones para documentales tales como "La Ruta 40" o "Propuestas de prevención de inundaciones en la Cuenca del Río Salado – Provincia de Buenos Aires". En aquella situación, por más que cuantitativamente se trabajó en la variable crítica, era estructuralmente infranqueable, debido a la situación macroeconómica –la cual solamente se resolvería a partir del año 2002, pero ese es otro relato–. No había "zona" topológica de encuentro posible.

⁵³ Frank, L. K., Hutchinson, G.E., Livingstone, W.K., McCulloch, W.S. y Wiener, N.: *Teleological Mechanisms*, Annals Of New York Academy of Sciences, 50, (1948). Citado por Von Bertalanffy, op.cit..

⁵⁴ Markier, Gustavo, (1995), *El Caso Tram Film*, Tesina de grado. Sobre la productora audiovisual creada por Diana Armoza, Pablo Goldbaum y Gustavo Markier. Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad de Buenos Aires, Director Eduardo Angelieri.

El analista elabora estructuras relacionales representándolas en un espacio topológico. Se vincula, por el lado de los modelos, a la teoría de los sistemas por compartimientos (como subsistemas parcialmente permeables) y, a partir de allí, con la teoría de los sistemas abiertos.

Como otro ejemplo, dentro del caso analizado sobre Organización Piamonte S.A., operador mayorista de turismo argentino, la distribución gráfica en conjuntos realizada en base a análisis de paquetes textuales, entrevistas y relevamientos identificó, entre otros hallazgos, una mayoría de oferta de viajes grupales por parte de la competencia, en contraposición por una minoría relativa ofertada por la empresa, la cual se destacaba por su propuesta de brindar herramientas para configurar viajes individuales. La superposición de dicha oferta de viajes individuales con la demanda progresivamente creciente de viajes individuales por parte del público objetivo, determinó estructuralmente las oportunidades diferenciales comunicacionales y comerciales de la compañía, que en solo cinco años ulteriores multiplicó por diez el volumen de su producción.⁵⁵

La teoría de las redes, a su vez, está ligada a las teorías de los conjuntos, las gráficas y los flujos de información, y se aplica a sistemas tales como las redes nerviosas, las redes de administración pública o económica, las redes de información y comunicación, entre múltiples aplicaciones.

Como referencia a otro ejemplo, el caso de Plataforma 10 S.A., en la República Argentina, desarrollamos una investigación sobre el mercado de comercialización de pasajes de ómnibus. El análisis y mapa de relaciones en red develó la inexistencia de distribución digital de pasajes de ómnibus en red (emergencia de nuevas tecnologías); ausencia de actores en la comunicación y en el servicio de atención al cliente e inexistencia del concepto de ventanilla única de consulta y comercial de pasajes –cambio de hábitos del

⁵⁵ Markier, Gustavo, (2006). *Variaciones sobre una modalidad de intervención comunicacional en Pymes en la Argentina. El Caso Organización Piamonte S.A. 1994-1999*. Tesis de la Maestría en Diseño de Estrategias de la Comunicación, Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Director: Eliseo Verón.

consumidor⁵⁶. Estos y otros hallazgos derivaron la oportunidad de creación del emprendimiento y de una nueva categoría: la red de comercialización de pasajes de ómnibus.

También es posible citar la teoría de los juegos (equilibrios homeostáticos racionales), la teoría de la decisión (cálculo de probabilidades ante una posible elección) y a la teoría de las colas (modalidades de organización ante un "cuello de botella"). Previa a la teoría del caos, este complejo andamiaje teórico enfrentó favorablemente situaciones que tendían al mantenimiento de los sistemas, pero resultaron "inadecuados para fenómenos de cambio, diferenciación, evolución, producción de estados improbables, creatividad, establecimiento de tensiones, autorrealización, emergencia, etc."⁵⁷

Entre las décadas de los años '50 y '60 se verificaban múltiples objetos de estudio que presentaban anomalías, fenómenos de ruptura y cambio con opacidades para su análisis, comprensión y predictibilidad. Un espíritu de búsqueda colectiva generó conferencias y eventos interdisciplinarios entre diversos referentes de las diferentes perspectivas analíticas. Entre ellos, el análisis de las diferencias aplicadas a la comunicación social que, desde la perspectiva sistémica, exigía la exploración de nuevas herramientas.

El enfoque sistémico nos posibilita crear las modalidades analíticas desde una perspectiva flexible, desarrollando herramientas analíticas adaptables a la medida de cada ecosistema. Abordar los planes de desarrollo de turismo desde una perspectiva sistémica nos ha permitido identificar nuevas posibilidades ulteriores de intervención y propiciar acciones para los diferentes actores de un nuevo enunciador emergente: el colectivo social del *cluster* turístico.

⁵⁶ Markier, Gustavo; (2000-2010). *El caso Plataforma 10* (en elaboración). Sobre la investigación de mercado desarrollada por Pablo Goldbaum y Gustavo Markier.

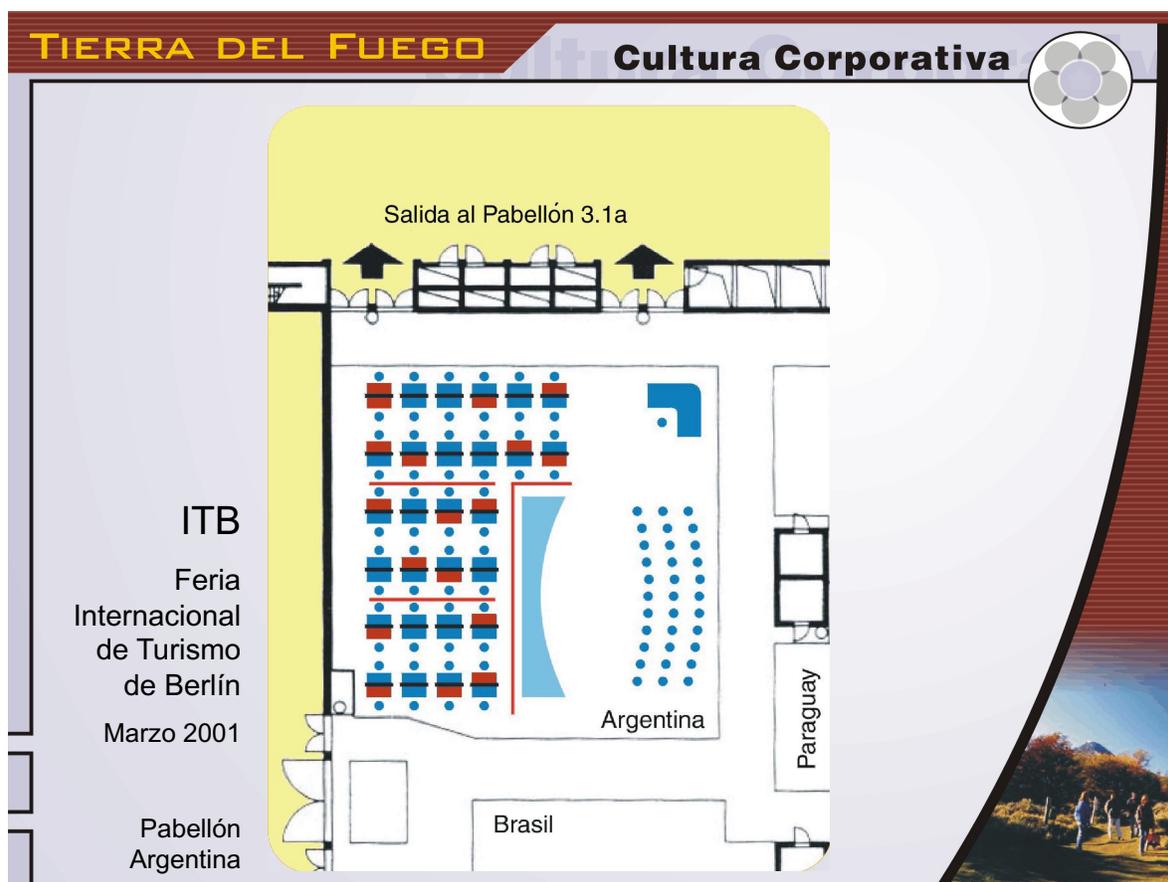
⁵⁷ Von Bertalanffy, L, (1976), op.cit., pág. 22.

Compartiremos un ejemplo más extrapolado de un caso⁵⁸. Como parte de un proceso de investigación iniciado en los años 2001/2002 en el sector turístico receptor de la Provincia de Tierra del Fuego, elaboramos un diagnóstico y una propuesta de planificación de comunicación integrada del Destino. En dicho diagnóstico se identificaron múltiples dicotomías presentes en la cultura corporativa del sector, originando polaridades en forma permanente, por ejemplo, entre una visión propensa al turismo masivo o “commoditizado” y otra afín al turismo segmentado con valor agregado o “delikatessen”. Diferencias de visión por territorios, entre la ciudad de Ushuaia y sus importantes recursos turísticos, y Río Grande, una ciudad con un perfil residencial e industrial, alejado del turismo convencional. También se identificaron otras polaridades: diferencias de apreciación entre actores de los sectores privado y estatal; entre distintos estamentos del Estado e inclusive entre distintos miembros de un mismo segmento productivo –hotelería, agencias de viaje, guías de turismo, entre otros–. Los múltiples subsistemas de creencias no tenían puntos de encuentro, generando conflictos interminables y desgastantes “internas”. En el marco de un taller abierto al sector y al público, se convocó a un intercambio de opiniones en pos de estimular el diálogo, la escucha y construir nuevos consensos.

En ese marco, se presentaron las ilustraciones correspondientes a los planos del Stand de la República Argentina en el Feria Internacional de Turismo de Berlín (Marzo de 2001), con el señalamiento de aquellos escritorios en donde se comunicaba y comercializaba el destino Tierra del Fuego.

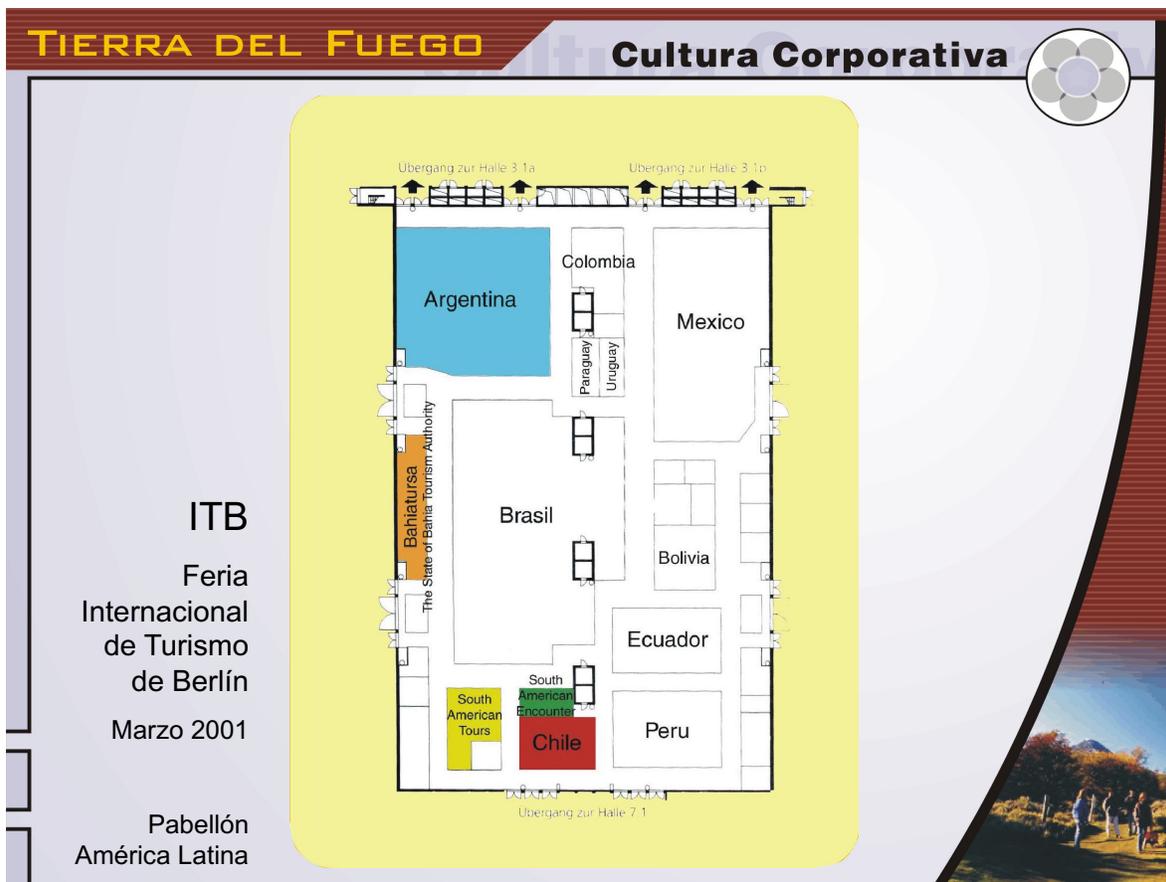
⁵⁸ Markier, Gustavo, (2007), *Tecnologías de la comunicación enfrentando la anomia asociativa*, en La Trama de la Comunicación, Vol. 12, Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. Rosario, UNR Editora.

Plano 1 - Detalle del Stand Argentina



En el plano 1 se identifican en color claro los escritorios donde se promovía la oferta de la Provincia de Tierra del Fuego. 13 escritorios con presencia de tour operadores mayoristas argentinos y extranjeros, donde la propuesta turística de la provincia era una más entre una amplia variedad de alternativas nacionales y regionales. Un escritorio del Infuetur, dos de hoteles y uno de un prestador de excursiones. Cada propuesta con su estrategia discursiva individual. Frente al público visitante compuesto por más de 250.000 personas durante los cinco días de duración, del 3 al 7 de marzo de 2001, la propuesta de la Provincia se presenta fragmentada.

A continuación, el plano 2 del Pabellón de América Latina.



En este gráfico se identifica la presencia relativa del Stand de Argentina dentro del Pabellón de América Latina. De este modo se invita a percibir la exigencia competitiva que representa resultar convocante y exitoso en la receptividad por parte de la audiencia. A pesar de reconocer que el esfuerzo individual de participar en una Feria Mundial es enorme para una pequeña y mediana empresa, también es enorme la frustración de reconocer que puede ser un esfuerzo vano ante la real dinámica de los intercambios.

Como estrategias comparadas exitosas, mencionamos la apelación de Chile a presentar bloques de hielo glacial, como una diferenciación frente a un continente vinculado genéricamente a climas tropicales y cálidos, incrementando el rasgo de naturaleza y confín

del mundo, y estableciendo un puente con un conjunto de destinos también vinculados con los climas extremos.

Finalmente, en el Plano 3, conteniendo el mapa general completo de la Feria, con la ubicación relativa del Pabellón América Latina, ubicado en la columna 4, hilera 4.



Los esquemas compartidos fueron exitosos en cuanto a la toma de conciencia por parte de los actores del sector turístico de la Provincia en el sentido de la necesidad de unificar los discursos en el marco de una estrategia colectiva, para poder optimizar las oportunidades de suceso.

La participación de miles de destinos turísticos promoviendo sus propuestas ante miles de visitantes, resulta altamente exigente y requiere de planes de coordinación y unión de esfuerzos provinciales, regionales y nacionales para poder insertarse en los mercados globales.

La visualización conjunta de la escasa relevancia en cuanto a participación del Destino en el mercado global resultó en una convocatoria a concientizarse sobre la importancia de minimizar diferencias y aunarse en una potencialidad común, para contar con mayores posibilidades de trascendencia colectiva. Para contar con posibilidades de enfrentar con éxito tantas competencias, resultaba necesario crear un proceso en continuidad que favorezca la emergencia de criterios comunes. De este taller realizado en el año 2004⁵⁹, surgieron propuestas de complementariedad, creación de nuevos atractivos y expansión de la estadía en los territorios, en un paso más hacia la construcción de una política común entre los interesados, tanto en términos productivos como comunicacionales.

La perspectiva teórica sistémica permite al observador analizar los casos a partir de las diferencias en el *corpus*. El complejo programa teórico de Luhmann conceptualmente profundiza el enfoque de relaciones entre partes.

⁵⁹ Markier, Gustavo, (2004), *Imagen Unificada del Destino, Jornadas Comunitarias sobre Política de Turismo*, Instituto Fueguino de Turismo (INFUETUR), Río Grande y Ushuaia, 3 y 5 de Junio de 2004.

2.3.3 Una teoría general de los sistemas sociales: la ambición luhmanniana

Como protagonista de una vertiente heredera de la Teoría General de Sistemas donde se hunden las raíces de las modalidades de análisis propuestas en la presente tesis, se encuentra Niklas Luhmann, considerado como uno de los más relevantes pensadores de la sociología contemporánea, quien se propuso profundizar el camino emprendido por Von Bertalanffy con el objetivo de construir una Teoría de los Sistemas Sociales de carácter operativo y exhaustivamente abarcadora.

Al igual que su predecesor en los finales de su extensa carrera, cita a Thomas Kuhn, al comprender la Teoría General de Sistemas como un cambio de paradigma. Y comienza, a partir de la definición de cada término a utilizar, la construcción de un complejo *corpus* analítico.

Define su *corpus* como una superteoría, a saber, una teoría con pretensiones universalistas. Y postula que “cuando una superteoría alcanza un grado muy alto de centralización de la diferencia, entonces es posible un cambio de paradigma”⁶⁰.

¿De qué hablamos cuando hablamos de teoría de sistemas? Comparación, evolución, identificación

El concepto de diferencia juega un rol fundamental dentro de la teoría de Luhmann. Es el concepto articulador a través del cual se organiza el esquema teórico. Rinde un breve homenaje a Saussure antes de afirmar que “los conceptos constituyen el contacto de la ciencia con la realidad, bajo la forma de una experiencia diferenciada. La experiencia de la diferencia es condición de posibilidad de obtener y procesar información.”⁶¹

Aquí encuentro una analogía con la semiótica: la construcción analítica a partir de las diferencias identificadas por el observador a través del cual se identifican marcas cuyas

⁶⁰ Luhmann, Niklas, (1998), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Ed. Anthropos, pág. 30. 1ª. Ed. en alemán: 1984.

⁶¹ Luhmann, N., (1998), op.cit., pág. 11.

operaciones en el texto establecen huellas. A partir de dichas diferencias relevadas dentro del *corpus* nos es posible elaborar grillas y elaborar conclusiones sobre los hallazgos, las cuales nos permiten, por ejemplo, delinear gramáticas de producción y reconocimiento, en términos de de Eliseo Verón.

(...) Por operación habrá de entenderse, de la manera más general, la producción de una diferencia... lo social es una operación de comunicación, la sociedad no existe como objeto. La sociedad es pura comunicación y por lo tanto sólo es posible acercarse a ella mediante distinciones (...)⁶².

El uso del término “operaciones” también establece una relación entre ambos marcos teóricos. Desde el punto de Luhmann lo social es una operación comunicacional; desde el punto de vista semiótico, las marcas operan en el texto generando un sentido percibido por el analista observador. En ambas son las diferencias corporizadas en operaciones las que construyen sentido. El conjunto de múltiples operaciones de sentido identificadas por el analista el permite elabora un esquema analítico, como paso previo a la elaboración de un diagnóstico.

Sistema y entorno

Como parte de la descripción introductoria del marco teórica, y en una primera aproximación de la tradicional (desde Von Bertalanffy) diferencia entre el todo y las partes surge un fundamental reemplazo por los conceptos de sistema y entorno.

En la descripción teórica de Von Bertalanffy aparece la diferencia entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Distinción superada por Luhmann, pues él aplica la diferencia entre sistema y entorno dentro de los sistemas, donde el sistema total se utiliza a sí mismo como entorno de la formación de sus sistemas parciales.

⁶² Torres Nafarrete, Javier, (1996). Nota a la versión en Lengua Castellana, Junio de 1996. En Luhmann, Niklas; *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, pág. 20. Ed. Anthropos, México, 1998. 1ª. Ed. en alemán: 1984.

En cada análisis de caso, una de las preguntas clave se centra en qué formas adopta y hasta dónde llega el grado de complejidad de la diferenciación de los sistemas.

El rol del observador constituye un aspecto clave en cuanto a la capacidad operativa de la teoría de Luhmann. Afirma que

(...) se puede distinguir la diferencia sistema/entorno desde la perspectiva de un observador (por ejemplo, la de un científico), y distinguirla también de la diferencia sistema/entorno que se realiza en el sistema mismo: el observador, a su vez, puede ser pensado como un sistema autorreferencial (...)⁶³.

Indudablemente es un trascendental cambio de enfoque en relación con el objeto de estudio, las capacidades de recorte analítico del mismo y las relaciones dinámicas emergentes entre uno mismo como analista social y el/los sistemas englobantes - donde ambos sistemas mencionados se encuentran insertos, incluyendo al analista comprendido como sistema autorreferencial, que se relaciona con los otros sistemas autoorganizantes a través del criterio de interpenetración-. También aquí identificamos relaciones conceptuales con la Teoría del Signo de Charles Sanders Peirce y la Teoría de los Discursos Sociales de Eliseo Verón, que retomaremos más adelante.

Luhmann sostiene la existencia de sistemas autorreferenciales. Los define como “sistemas que tienen la capacidad de entablar relaciones consigo mismos y de diferenciar esas relaciones frente a las que [mantienen con] su entorno”⁶⁴.

Asimismo, y como un desafío a superar aquello que él considera limitaciones explicativas que afectan a la sociología, Luhmann critica los isomorfismos y analogías con máquinas u organismos. Se propone eliminar ambigüedades, como la consabida “caja negra”. Exige rigurosidad para el profundo desarrollo de una teoría sociológica: la definición precisa de cada concepto, de cada elemento a integrar.

⁶³ Luhmann, Niklas, (1998), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Ed. Anthropos, pág. 34. Ed. en alemán: 1984.

⁶⁴ Luhmann, N, op.cit, pág. 38.

“Desde el punto de vista metódico no escogemos la vía de la analogía, sino el rodeo de la generalización y la re-especificación”⁶⁵. Por ello queda anulada la apelación a la analogía directa entre los sistemas sociales y los organismos y las máquinas. Esto representa una gran diferencia en relación a la visión sistémica tradicional.

El enfoque operativo alcanza una interesante faceta de expresión al afirmar Luhmann que la Teoría General de Sistemas no pretende abarcativamente fijar las características esenciales que se encuentran en todos los sistemas sin excepción. Por el contrario, visualiza al *corpus* teórico como “un lenguaje que introduce problemas y soluciones, el cual, a su vez, hace comprender que pueden existir distintas respuestas funcionalmente equivalentes a problemas determinados”⁶⁶.

La razón de ser y la razón articuladora de la existencia es el concepto de la diferencia.

El Sistema y su entorno mantienen relaciones entre sí. Dice Luhmann:

Los sistemas están estructuralmente orientados al entorno... Los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan los límites para regular dicha diferencia... la conservación de los límites es la conservación del sistema... Para cada sistema el entorno es distinto, ya que cada sistema guarda referencia con su propio entorno.⁶⁷

Sin lugar a dudas, las relaciones recíprocas y los modos de articulación de la información entre ambas partes configuran la esencia de su mismidad: el reconocimiento de una identidad. La construcción de la diferencia es la base de la identidad.

En la medida en que la diferenciación pueda colocarse bajo un principio homogéneo... se podrá descifrar la unidad del sistema con base en el principio de la construcción de la diferenciación.

El sistema gana en sistematicidad mediante la diferenciación; gana frente a su pura identidad (en la diferencia con otros) una segunda versión de la unidad (la diferencia consigo mismo).⁶⁸

Esta distinción resulta básica, ya que es la condición habilitante de los sistemas autorreferenciales.

⁶⁵ Luhmann, N., (1998) *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Ed. Anthropos, pág. 38. 1ª. Ed. en alemán: 1984.

⁶⁶ Luhmann, N., op cit., pág. 39.

⁶⁷ Luhmann, N., ibidem, pág. 40.

⁶⁸ Luhmann, N., ibidem, pág. 42.

La autorreferencia sólo puede realizarse en las operaciones actuantes del sistema si por sí misma identifica a un sí mismo como elemento, como proceso o como sistema y lo identifica como diferente frente a otro.⁶⁹

En consecuencia, la diferenciación permite, a través del análisis, que los sistemas autorreferenciales establezcan relaciones de información consigo mismos, reconociéndose a sí mismos en esa dinámica, y habilitando su identidad.

La propuesta teórico-metodológica manifiesta una inédita sensibilidad ante las dinámicas de los objetos sociales. Inmersos en una economía de la información y el conocimiento que se complejiza día tras día, la Teoría General de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann puede permitir profundizar el análisis de las relaciones entre el objeto de estudio y su entorno. La inclusión del observador como un protagonista sistémico más también enriquece la intervención, ya que posibilita elaborar estrategias que lo tengan en cuenta.

Se ha valorizado en Luhmann su notable capacidad de visión al colocar la dinámica comunicacional como la dimensión en donde se pone en juego el conocimiento. Una dimensión en donde se extingue la división organismo-máquina, ser humano-software, persona-sociedad, y valida la relación entre sistemas en función de su sentido, inaugurando nuevas perspectivas de percepción, al preparar el terreno para la incorporación de nuevas formas de inteligencia y su interacción con los hombres.

Sin lugar a dudas, una gran modificación de nuestro entorno, con indelebles transformaciones en todos nosotros, entendidos como sistemas autorreferenciales, o como seres humanos.

Como epílogo de esta parte incluimos una perspectiva de Bateson mencionada por Verón, que trasvasa todas las perspectivas compartidas: “Una epistemología deviene posible como

⁶⁹ Luhmann, Niklas, (1998), *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*, México, Ed. Anthropos, pág. 34. 1ª. Ed. en alemán: 1984.

teoría de la evolución del conocimiento, es decir, como teoría de la producción de diferencias”⁷⁰.

Devenir, análisis, diferencias: el conocimiento colectivo es construido a lo largo del tiempo.

⁷⁰ Verón, Eliseo, (1991), *Entre Peirce y Bateson: cierta idea del sentido*. En Winkin, I. (comp.). Coloquio Bateson, Barcelona, Ed. Herder, Pág. 164.

2.4 Nivel 3 – Sistema *Cluster*

2.4.1 Fundamentos de una comunicación a través de representaciones visuales

El objetivo de la visualización de todas las variables intervinientes en una esquematización es la transmisión de informaciones. Es parte de la ciencia de la comunicación visual que las codificaciones del lenguaje gráfico en los procesos de esquematización en tanto procedimiento para la visualización de conocimientos, relaciones, atributos. De esta manera facilita el monitoreo y el seguimiento de los procesos.

Un concepto útil del mundo de las representaciones es la noción de iconicidad.

A principios de los '70s del siglo pasado, Abraham Moles desarrolló un modelo teórico que denominó escala de iconicidad decreciente, donde la máxima representación posible de lo real visible era la iconicidad máxima, y su antinomia el grado de abstracción máxima: la teoría de la iconicidad y esquematización. En esa misma época, Robert Estivals elaboró una escala similar, pero desde el ángulo opuesto, de esquematización creciente.

Abstracción y esquematización constituyeron el hilo conductor de la escala de iconicidad, que precisa, en doce puntos, los diferentes grados esenciales de esta abstracción progresiva, de este despojamiento de las cualidades sensibles del objeto o fenómeno. Por primera vez se unieron una teoría iconológica e informacional.

Esquematizar es el proceso de transformación gráfica de fenómenos no visuales construyendo esquemas abstractos. Pero también esquematizar es aplicar criterios de síntesis e inteligibilidad con fines informacionales. Un “esquema” es una representación simplificada y abstracta de un fenómeno, una estructura o un proceso del mundo exterior. Una figura gráfica que, en general, muestra las relaciones o el funcionamiento de un conjunto complejo de elementos. Lo que caracteriza el esquema es su “condición ggestaltista”, su aptitud por hacer presentes todas las relaciones que existen entre elementos de un fenómeno, una estructura o un proceso, y hacerlo simultáneamente y sincrónicamente (visión instantánea de procesos reales que se suceden en diferentes tiempos y lugares).

2.4.2 Diseño aplicado a la simplificación de procesos y comunicación

La popularización del uso de los esquemas se expandió junto con la difusión de la metodología conocida como *design thinking*. En 1969, Herbert Simon, Premio Nobel de Economía, escribió “*La ciencia de lo artificial*“, artículo en el que incluyó por primera vez el término *Design Thinking* o pensamiento de diseño. Este término quedó olvidado por un largo periodo de tiempo, hasta que en el año 2008, el profesor Tim Brown, de la Universidad de Stanford (EE.UU.), [desarrolló en HYPERLINK](https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf) ["https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf" HYPERLINK](https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf) ["https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf" HYPERLINK](https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf) ["https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf" un paper](https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf) sobre la metodología iniciada por Herbert Simon.

Brown conceptualizó la metodología en cinco etapas. Dentro de esas etapas, el diseño centrado en el usuario era su principal herramienta para poder entender su propio desarrollo. Posteriormente Brown creó la empresa IDEO, actualmente líder mundial de innovación, y junto con el curso de la Universidad de Stanford enfocado en la innovación y la creatividad lograron expandir el uso de la metodología.

En el año 2009 se generó una incipiente moda a partir de la cual un gran número de empresas y universidades se interesaron por la metodología porque como tal les daba como una nueva aproximación para poder desarrollar productos y servicios centrados en necesidades reales. En el año 2011 se concreta la mayor expansión de esta modalidad de comunicación visual.

Una de las claves más importantes e interesantes de esta metodología es que sigue creciendo día a día. Se han incorporado nuevas herramientas de diferentes disciplinas de negocios. Esta metodología sigue en crecimiento, pero hasta el momento se desarrolla en cinco etapas y utiliza más de cien herramientas, tanto en las universidades como en empresas, para diseñar productos y servicios.

En síntesis, utilizamos el proceso de *design thinking*, en su tríptico “inspirar, idear e implementar” en la búsqueda de simplificación de modelos productivos y de comunicación, para favorecer la gestión de complejidades y estimular las oportunidades de innovación.

La evolución de los usos de los gráficos basda en datos se densificó a partir del crecimiento exponencial de la capacidad de procesamiento de los sistemas informáticos, ya sea residentes en computadoras personales, en red o en la nube. El desafío de transformar en formas de comunicación comprensibles la gestión de grandes volúmenes de información ha propiciado nuevas generaciones de expresiones en lenguajes gráficos.

La creación de gráficos basados en algoritmos como fuentes de información ha permitido transformar los tableros de indicadores claves en mapas de sensibilidad y alertas de anomalías que permiten un abordaje aprehensible de miles de datos y relaciones de datos. Un ejemplo de estas aplicaciones son los tableros de lecturas analíticas que permiten identificar con rapidez la evolución de indicadores clave previamente configurados. Google Analytics, Facebook Analytics, software configurable como Neo4j o software como servicio (SaaS) “enlatado” como Infograpia.

Las relaciones expresadas a través de datos logran a través de las expresiones gráficas una comunicación de conocimiento eficaz para la toma de decisiones.

Sus expresiones más acabadas se popularizan a través de las redes de interconexión informacional propiciadas por empresas tecnológicas -gráficos de tortas para lecturas de audiencias segmentadas-, telecomunicaciones –flujos de origen y destino de consumos–, financieras –gráficos de líneas con vectores x e y con la evolución temporal de cotizaciones de indicadores–, de servicios contables –gráficas de barras comparando los diferentes ejercicios contables–, médicas –curvas de contagio epidemiológicos como los del COVID-19–, agro –mapas de calor hídrico de diferentes territorios en base a datos originados por imágenes satelitales–, entre otras decenas de ejes de transmisión, configurando un nuevo lenguaje de dimensión global.

2.4.3 Una propuesta de medición del impacto de la intervención pública: graficación de la densidad de las relaciones entre las partes enunciadas en el Plan

El esquema que integra las diferentes intervenciones del Plan tiene por objetivo corporizar la representación de la intervención del Estado en las políticas turísticas a partir del uso del gráfico evaluativo de tipo diagrama estrella. Este gráfico, de Grado 2 en la Escala de Moles –siendo el grado 12 de máxima iconicidad y grado 0 máxima abstracción– nos permite incorporar calificaciones en orden ascendente en base a ejes conceptuales, cuyos valores puedan ser medidos. Esta metodología nos permite construir siluetas y compararlas entre sí. Los gráficos tipo araña forman parte de una familia de esquemas, los diagramas, cuyas funciones permiten expresar estados de un conjunto determinado de objetos o fenómenos en un tiempo dado.

Las comparaciones pueden ser realizadas en la línea de tiempo entre diferentes momentos del mismo Plan para visualizar la evolución del mismo. También puede ser aplicado para comparar las brechas en un momento determinado entre dos o más planes de diferentes territorios.

La metodología puede ser utilizada por más de un investigador para validar las mediciones realizadas por colegas, de modo tal que se trata de una metodología que posibilita su verificación y replicabilidad.

Para construir una perspectiva analítica sobre el peso de la enunciación institucional en un Plan y la trama de involucramiento de los diferentes actores, proponemos el ejercicio de visualización de su interacción como densidad de la presencia del Estado en la enunciación construida en el Plan.

2.4.4 ¿Por qué la graficación de las categorías?

Denominamos categorías a un determinado nivel de unidades comparables entre sí, dada un sistema que permite la identificación de partes integrantes.

Como dijimos, la visualización de los ejemplos es una modelización que nos permite compartir la figuración relativa de múltiples componentes en un momento dado y comparar su evolución a través del tiempo.

Joan Costa reitera que “...visualizar (convertir en visibles cosas y fenómenos que no lo son) es una necesidad del conocimiento y de la acción... transformar datos abstractos y fenómenos complejos de la realidad, en mensajes visibles...”⁷¹.

La esquematización es un “proceso de abstracción por el cual las imágenes icónicas de base son tratadas según los criterios de los esquemas con el fin de incorporar informaciones que dichas imágenes no pueden mostrar.”⁷².

Nuestra propuesta consiste en aplicar un análisis semiótico de los planes, que nos permite analizar las estrategias en una red compleja de significaciones construidas a partir de los múltiples contratos de lectura vinculados y expresados a través de la visualización esquemática.

El análisis nos permite la construcción de una topografía abstracta a medida de cada caso singular y el diseño de mapas de estrategias que, eventualmente, nos permitan tomar ulteriores decisiones en el marco de una intervención profesional.

Francisco Varela, también pivoteando en los constructos de Austin, postula que

La comunicación se convierte en la modelización mutua de un mundo común a través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo. Hay algunas dimensiones del lenguaje a través de las cuales se hace emerger lo social. Se trata de los actos lingüísticos que realizamos constantemente: declaraciones, promesas, requerimientos y formulaciones. De hecho,

⁷¹ Costa, Joan, (1998), *La Esquemática. Visualizar la información*, Barcelona, Ed. Paidós, pág. 14.

⁷² Costa, J. (1998), op. cit.; pág. 111.

dicha red de actos de habla, con sus condiciones de satisfacción, no constituye una mera herramienta sino la trama de nuestra identidad.⁷³

2.4.5 Espacios mentales

Cada manifestación discursiva es un punto de encuentro entre un operador y un operando. El eslabonamiento de puntos configura una trayectoria. Y, en nuestro caso, se producen un sinnúmero de reacciones en cadena a partir de la convergencia de todos los operadores vinculados con la actividad. Las diversas gramáticas de recepción pueden visualizarse como una red de destinatarios que se va ampliando en espacio y tiempo.

Por nuestra parte relacionamos los conceptos precedentes con las reflexiones que realiza Verón en los últimos trabajos dentro de su extensa producción, explorando el concepto de espacio mental, al que define como “una configuración de trayectorias; una trayectoria es una secuencia de puntos; un punto está definido como una operación semiótica correspondiente a la primeridad, la secundidad o la terceridad”⁷⁴.

Pivoteando en ese concepto, consideramos que, desde una escala de aproximación analítica más amplia, el objetivo es integrar todos los públicos que componen el universo de la red semiótica donde el objeto de estudio se encuentra inserto.

En continuidad con los conceptos precedentes, utilizamos nociones de Gregory Bateson, quien en múltiples tramos de su trayectoria argumentó acerca de las situaciones comunicacionales articuladas por las diferencias en términos de niveles y tipos lógicos a manera de metalenguajes, comprende una dimensión que corresponde a las manifestaciones discursivas en su espectro más general. Se trata entonces de “trabajar” en la comprensión de las distinciones y las diferencias, trazar mapas de la evolución de las ideas y las diferentes tipologías de manifestación, según el nivel de tipo lógico en el cual se presentan en interacción.

⁷³ Varela, Francisco J. (1996); “*Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografías de las ideas actuales*”. Barcelona, Ed. Gedisa, Págs. 111-112. Primera edición en inglés: 1986.

⁷⁴ Verón, Eliseo, (2001), “*El cuerpo de las imágenes*”. Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, pág. 107.

El surgimiento de una ciencia en la historia se define como una relación entre dos relaciones, como un desfasaje entre dos desfasajes o, si queremos decirlo en batesoniano, como una metarelación entre el discurso “fundador” y sus condiciones discursivas de producción, por un lado, y entre ese mismo discurso y sus condiciones discursivas de reconocimiento, por otro.⁷⁵

El desafío ha consistido en explorar modalidades de evolución de los conceptos y sus manifestaciones discursivas a partir de su migración a través de múltiples soportes y lenguajes.

Para aportar a la comprensión de esta propuesta de “desplazamiento”, convocamos entonces a Bateson y su concepción de tipos lógicos, a manera de metalenguajes: una dimensión que corresponde a las manifestaciones discursivas centradas en su nodo generador de significación.

Carlos Sluzki, lo cita en el prólogo de la primera edición de *Metálogos*, de Gregory Bateson:

El prefijo meta, es decir, “después o más allá” denota que el universo temático de este concepto corresponde a un nivel de abstracción específico dentro del conjunto de los fenómenos comunicacionales: comprende los procesos de comunicación acerca de la comunicación... surge también una segunda acepción del término... puede describirse en todo mensaje humano dos niveles de significados, los aspectos de contenidos y –a nivel “meta”– los relacionales, es decir, aquellas características de los mensajes que definen la posición relativa de los comunicantes, tal cual propuestas por el emisor.⁷⁶

Según Bateson la definición de ambas acepciones es la siguiente:

Describiremos con el nombre de metacomunicación a todas las claves y proposiciones acerca de (a) codificación y (b) relación entre comunicantes. Asumiremos que la mayor parte de las proposiciones implícitas o explícitas acerca de la relación, y viceversa, de modo que no se puede establecer una clara diferenciación entre los dos tipos de metacomunicación.⁷⁷

⁷⁵ Verón, Eliseo, (1991), *Entre Peirce y Bateson: cierta idea del sentido*, En Winkin, I. (comp.). Coloquio Bateson, Ed. Herder, Barcelona, 1991, Pág. 162.

⁷⁶ Sluzki, Carlos E., (1969), *Prólogo*, en Bateson, Gregory, *Metálogos*, Buenos Aires, Ed. Tiempo Contemporáneo, Colección Signos dirigida por Eliseo Verón, Biblioteca de Ciencias Sociales, pág. 12 y 13.

⁷⁷ Bateson, Gregory, (1951), “Información y codificación. Un enfoque filosófico”. En Ruesch, Jurgen y Bateson, G., *Comunicación. La matriz social de la psiquiatría*, Barcelona, Ed. Paidós, 1ª. ed. En español, pág. 174.

El abordaje del caso implica atravesar diferentes niveles de tipos lógicos, diferenciados entre sí como rupturas de escala en la visualización de una red compleja de sentido. Las rupturas de escala son representadas en los niveles analíticos de abordaje de las gráficas.

El nivel 1 (específico) es el nivel de los contratos de lectura de paquetes textuales.

El nivel 2 (singular) es un meta análisis sobre el análisis del nivel 3, elaborando un posicionamiento táctico/indicial de los sentidos.

El nivel 3 (sistema *cluster*) es el nivel del universo del ecosistema, donde se visualiza la estrategia del enunciador.

Si las redes semióticas de espacios mentales se definen como sistemas complejos, eso significa que hay siempre una proporción de azar en las trayectorias, pero que ese azar opera de manera diferente en cada sistema, en cada soporte tecnológico.⁷⁸

Las trayectorias pueden ser comprendidas como programas de lectura y como estrategias de desplazamiento. Nuestra mirada analítica se propone compartir una visualización de dichos desplazamientos, identificados a partir de los relevamientos identificados en el caso, y situados en cada nivel lógico donde se ha producido ese programa de lectura.

⁷⁸ Verón, Eliseo, (2001), *Espacios mentales. Efectos de Agenda 2*, Barcelona, Ed. Gedisa, pág. 75.

3 Capítulo 3 - Análisis sincrónico de los planes de desarrollo de turismo – 2001/2011

3.1 Comparación entre los diferentes planes

El Plan de Desarrollo de Turismo comprendido y restringido exclusivamente a sus manifestaciones discursivas opera como un nodo inserto en múltiples redes. Proponemos una visión que abra una perspectiva de lectura de redes complejas de significación.

La propuesta es continuar un recorrido a través de las diferentes dimensiones que, a nuestro entender, articulan una red de acciones y discursos que relacionan la comunidad, el estado y el mercado. El recorte necesario que debemos hacer para poder abordar este objeto de estudio implicará, en este caso, considerar el rol del Estado y la cadena comercial del sector turismo comprendida desde su faz receptiva, como el resultado de del consumo de una serie de servicios y productos: pasajes aéreos, alojamiento en hoteles y todo tipo de prestaciones turísticas resueltas en diferentes territorios de la Argentina.

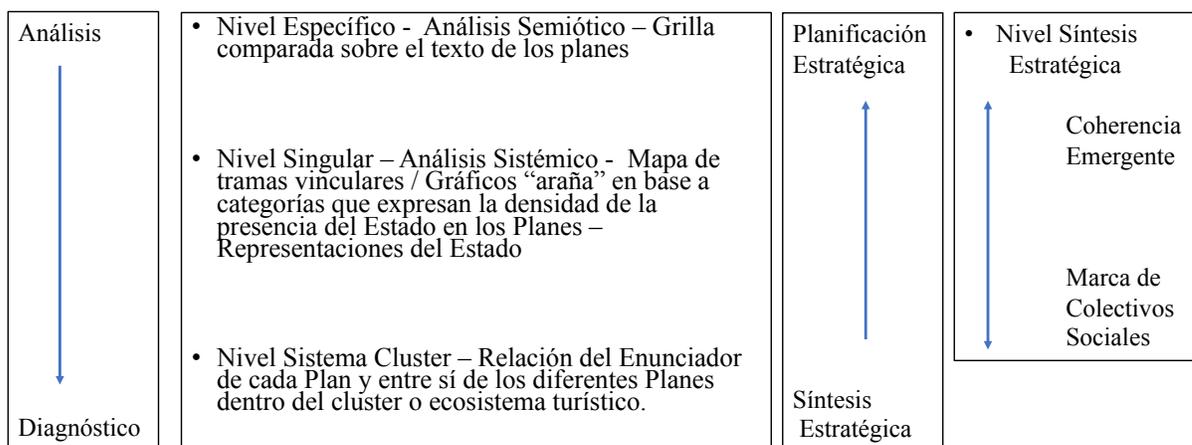
Del mercado se encuentra la cadena de comercialización (o *cluster* productivo) que está compuesta por: las agencias de viajes receptoras minoristas, los operadores de turismo receptor mayoristas que brindan servicios como excursiones y traslados, líneas aéreas, hoteles en los lugares de destino, tanto de carácter independiente como agrupados en cadenas, los proveedores de las agencias de viajes minoristas del exterior, las OTAs (*On Line Travel Agencies* – empresas de e-commerce de viajes), guías de turismo, transportistas, gastronomía, entre otros actores.

También integra el mercado el público final (que es atendido por el segmento minorista), los medios de prensa digitales e impresos específicos del sector turístico, los medios masivos digitales e impresos que cuentan con suplementos de turismo, los actores como las cámaras sectoriales (como la Asociación Argentina de Agencias de Viajes, las cámaras hoteleras, la junta de representantes de las líneas aéreas, etc.), los sectores del estado, como el Ministerio de Turismo de la Nación y los organismos específicos de turismo dependientes de cada provincia y cada municipio. Asimismo integran este universo los entes que promueven los destinos, de carácter estatal, privado o mixto.

En el primer nivel de abordaje vamos a visualizar este universo a partir de un esquema que nos va a permitir leer los flujos comunicacionales entre los diferentes actores y cómo se relacionan entre sí. De ese modo, es posible diferenciar cualitativamente el posicionamiento de los planes de desarrollo de turismo entre sí. Ese posicionamiento relativo se "acerca a" o se "aleja de" una mayor o menor complejidad en términos de siluetas y rol del Estado en función de las variables que analicemos.

En el siguiente gráfico proponemos un esquema simplificado de visualización. Al esquema similar precedente, se le adiciona el Nivel Síntesis Estratégica (columna a la derecha). Es un puente hacia una intervención operativa, a partir de la identificación de conceptos y valores en común, base de constitución de una marca de colectivos sociales.

Metodología



En nivel superior, 1, que denominamos Específico, se selecciona el *corpus* de paquetes textuales con formato de género P o L, en términos de Verón, adaptados según nuestra interpretación, sobre los cuales se realiza un análisis identificando las operaciones diferenciales.

Según las redes únicas de relaciones establecidas en cada caso –plan–, se elaboran una o varias grillas comparada, para destilar aquellos rasgos que pueden contribuir a la construcción de la identidad y diferenciación de cada plan.

En el nivel medio, o 2, que denominamos Singular, a partir de los resultados parciales del nivel Específico se elabora una matriz que permite construir una descripción comparativa a que permite visualizar las diferencias entre los conjuntos analizados –planes–.

En el nivel inferior o 3, que denominamos Sistema *Cluster*, a partir de los resultados del nivel Singular se elabora una nueva matriz que representa el desempeño de los discursos analizados, con las interacciones entre los diversos enunciadores del nivel 2.

Tal como lo anticipamos en el gráfico precedente, agregamos un nivel 4, que denominamos Síntesis Estratégica, que equivale a un brief o sustancia conceptual. Representa la identidad del enunciador. En una secuencia ulterior al análisis deberá ser considerada en la planificación estratégica. Como parte de la intervención profesional a operar en el nivel Específico se deberán generar las propuestas de sentido que interpreten dicha Síntesis Estratégica. La búsqueda de coherencia en términos de Síntesis Estratégica en los tres niveles potencia la eficiencia en la construcción de los nuevos paquetes textuales.

El análisis se desenvuelve en forma descendente, del nivel superior –paquetes textuales– hacia el nivel inferior –Sistema *Cluster*–.

El segundo nivel, que denominamos Singular, implica comparar los diferentes posicionamientos relativos de los actores elegidos como sujetos de análisis, en este caso, los planes de desarrollo de turismo. Esa comparación se puede efectuar tanto en forma sincrónica entre los distintos actores como de manera diacrónica - a lo largo de ciertos períodos - sobre el mismo actor y sus diferentes versiones, a partir de los cambios / no cambios que la intervención comunicacional produce.

Este posicionamiento estará dado por los rasgos que se han definido para establecer los componentes esenciales de su identidad. Por ejemplo, un eje posible es la presencia o ausencia en sus prácticas discursivas de talleres grupales o entrevistas personalizadas o workshops de relevamiento de las prioridades y sensibilidades de los diferentes actores del sector; los grados de profesionalización y formación de los responsables de la gestión; la identificación de atractivos naturales y/o culturales que validen las características turísticas del destino; los grados de articulación entre las diferentes entidades estatales provinciales; los grados de articulación con las diferentes entidades estatales municipales y nacionales; los grados de articulación entre los diferentes entidades estatales de todos los niveles y las organizaciones intermedias y las unidades productivas privadas; el grado de digitalización de las unidades productivas privadas; el grado de integración en cadenas comerciales y de recepción hacia los consumidores finales; los grados de fiscalización y estímulos e incentivos a la producción y agregado de valor local; el grado de articulación de las acciones promocionales hacia y en los mercados emisores, tanto en la nación como en el exterior.

Estos son algunos ejemplos que nos permiten la elaboración de gráficos identitarios de tipo "estrella" sobre cada actor analizado, en el nivel 2.

Ese perfil se verifica y se "ajusta" en forma periódica con una matriz similar pero elaborada con base en los registros de recepción, en las necesidades relevadas que la demanda solicita a partir de un monitoreo técnico compuesto por encuestas, entrevistas en profundidad y evaluaciones de actividades presenciales y/o remotas.

Las superposiciones y solapamientos entre ambos perfiles nos permiten visualizar convergencias y divergencias entre la oferta y la demanda discursivas. El registro de la circulación comunicacional nos posibilita detectar similitudes y diferencias. La evolución de ese registro en el tiempo nos habilita la visualización de tendencias.

Esta matriz de análisis nos brinda elementos para la toma de decisiones, en plena búsqueda del alineamiento con el perfil de la demanda, así como para la construcción de

oportunidades para un crecimiento sustentable en base a los recursos disponibles - humanos, materiales, conocimiento (el orden se ajusta en cada caso) -.

¿Cómo arribamos a la definición de estos conceptos identitarios en el segundo nivel? A partir de los análisis sobre los paquetes textuales y las relaciones observadas en sus interconexiones, realizados en el primer nivel, denominado Específico.

Este nivel resulta más cercano a cada producción discursiva concreta; se encuentra "atravesado" por cada uno de los vectores ejemplificados en tanto relevantes en la descripción del nivel anterior. En este nivel, cada esquema analítico representa una "zona" disciplinar de intervención comunicacional. Por ejemplo, en el caso del TurPlan Mendoza 2000/2005, coexisten la mayor parte de los "núcleos" o "secciones" temáticas y retóricas del género Plan, creando un enunciado más complejo y completo: sus objetivos, estrategia de diagnóstico, tipo de legitimación interna, sus programas propuestos que configuran el Plan, las actuaciones que integran cada programa, sus modalidades de relacionamiento entre los diferentes actores de las esferas estatales y privadas, su estructura y diversificación de productos realizados localmente y sus manifestaciones discursivas, por ejemplo sitios web informativos y/o transaccionales, o las expresiones discursivas de viajes elaborados en forma integral, pasibles de ser leídos como "paquetes", entre otros. Cada uno de esos paquetes discursivos habilita la posibilidad de un análisis del tipo de "contrato de lectura" con sus lectorados. Vamos a profundizar en la técnica de trabajo.

El concepto de "contrato de lectura", ya mencionado en la página 32, fue elaborado por Eliseo Verón a partir de la distinción entre enunciado y enunciación, entre "lo que es dicho" y "las modalidades del decir". Estas modalidades del decir construyen lo que se denomina "dispositivo de enunciación", que comprende, en primer lugar, la imagen del que habla (enunciador). En segundo lugar, la imagen del destinatario del discurso (destinatario). Y en tercer término, la relación entre el que enuncia y el destinatario, que es propuesta en y por el discurso⁷⁹. La técnica se base en el análisis comparativo entre las variaciones

⁷⁹ Verón, Eliseo, 1984. *Cuando leer es hacer*, traducción de cátedra., pág. 2. Edición original: *Quand lire, c'est faire: l'enonciation dans le discours de la presse écrite*, Semiotique II, París: Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires, págs. 33-56.

enunciativas construidas por soportes pertenecientes al mismo género, que pueden compartir audiencias, a partir de diferentes enunciadores.

Como analistas, el trabajo sobre esas operaciones discursivas nos permite identificar los conceptos básicos que sintetizan y caracterizan los sentidos de "identidad"; es decir la propuesta específica de ese soporte. Ese insumo del tercer nivel nos permite visualizar, en el segundo nivel, su rol "táctico" en forma comparada, para continuar sintetizando información que nos permita graficar su rol y evolución dentro del diseño de la estrategia de comunicación, a su vez registrada en el primer nivel analítico.

En otros términos, en el nivel Específico, y según las características del objeto de estudio a analizar vamos a disponer de un conjunto de soportes analizados a partir de las técnicas del contrato de lectura. Posteriormente, en el siguiente nivel Singular serán situados esquemáticamente en determinado "posicionamiento relativo", definido en relación a las variables identificadas como principales en el nivel anterior. Esa interpretación analítica genera en el nivel Sistema *Cluster* una determinada matriz o visualización del posicionamiento de la empresa en relación a sus principales objetivos y públicos, a partir de la cristalización del flujo relacional que representa cada soporte discursivo. Esa información va a confluir en el nivel subsiguiente, y a su vez a aporta al nivel inicial. El análisis generado en cada nivel provee material para el análisis en el siguiente nivel.

En cada uno de los niveles (Específico, Singular, Sistema *Cluster*) debe aplicarse un trabajo analítico que implica identificar, determinar y relevar los rasgos variantes e invariantes de cada propuesta discursiva, entendido como una "serie" que debe tener cierta continuidad en el tiempo, y a su vez deben tener soportes comparables originados en los actores comparados del universo macro; en este caso, paquetes textuales del mismo género elaborados por los otros objetos de estudio que enuncian, los otros *clusters* territoriales en competencia con Mendoza.

Por ejemplo, comparamos los Planes de Desarrollo de Turismo de Mendoza con los de Córdoba, Tierra del Fuego, Provincia de Buenos Aires, Jujuy y Santa Fe. Son aquellos emisores que están compitiendo por la escucha de las mismas audiencias.

Nos parece relevante destacar lo siguiente: los tres niveles se encuentran "atravesados" por otra matriz que nos permitiremos denominar una "cuarta dimensión". Esta nueva dimensión juega un rol especial, pues nos posibilitará sintetizar un "núcleo o síntesis estratégica", donde encontraremos representada en forma gráfica la identidad.

La posibilidad de intervenir profesionalmente permite incrementar o reducir los desfases verificados en las gramáticas de recepción que este corazón estratégico resulte enunciado de manera genuina en cada soporte del nivel 1 - Específico, en los rasgos que presenta en el nivel 2 - Singular, para que su posicionamiento en el nivel 3 – Sistema *Cluster* sea el más aproximado al deseado, entendido como el definido como objetivo.

Una vez presentada la matriz en general, procederemos a interpretar el caso TurPlan Mendoza, a partir de los materiales descriptos y a partir de distintas entradas posibles que nos brinda esta modalidad analítica.

3.2 Los niveles de análisis

Según las premisas de Verón, identificamos tres tipos de géneros P: el subgénero Plan de Desarrollo de Turismo; el subgénero Plan específico de Comunicación y Marketing; y un tercer subgénero es el Plan para hacer Planes, es decir, aquellos materiales producidos para generar sensibilización y conciencia en los decisores provinciales acerca de la importancia de capacitación y profesionalización del personal para dotar al territorio de “capacidad instalada”, de modo tal de que en una etapa o etapas subsiguientes poder gestionar la elaboración de un plan de desarrollo de turismo.

En los dos casos analizados, el subgénero Plan de Desarrollo de Turismo incluía actuaciones sobre Comunicación y Marketing, aunque de menor alcance que los otros Planes Específicos analizados.

Fundamentamos que son géneros P porque son paquetes textuales con rasgos retóricos, temáticos y enunciativos similares dispuestos en un formato tal que permite su consumo dentro del mercado cultural del *cluster* en el que performan. Toda producción discursiva en el ámbito del turismo se crea con el objetivo de lograr un posicionamiento para que la experiencia de viaje y/o visita se “consume”, es decir, se logre. Entre ambas puntas, se registra una serie de capas de consumos “intermedios” por parte de los diferentes actores del sistema *cluster*, cuya fluidez - no fricción - permite el mayor o menor éxito en los objetivos propuestos.

El análisis de la múltiple producción del sistema cultural turístico como es el caso de los géneros P resulta positivo porque desde nuestra perspectiva nos permite incluir múltiples variables de medición e interacción como alcance, precio, días de estadía, promedios o capacidad de carga, por mencionar algunos ejemplos.

A medida que se verifica una mayor complejidad del Plan —entendiendo complejidad como multiplicidad y densidad de estrategias, programas y actuaciones—, se incrementa la presencia de géneros P en la formalización de actuaciones y programas que tienden a dar

forma a modos de consumo por parte de los consumidores finales. Por ejemplo, un producto configurado de forma tal que brinda la posibilidad de comercialización de “servicios individuales” -tipo de comercialización de servicios como habitaciones de hotel, traslados o pasajes de manera aislada, plasmado en formato de publicación conjunta disponible en plataformas digitales- para mejorar su oferta frente a los otros competidores, en las sucesivas intervenciones se puede decidir adaptar nuevos géneros L o desarrollar en profundidad los existentes. Con esta alternativa queremos expresar que una posibilidad de intervención posterior en la creación de nuevas propuestas discursivas a partir de haber identificado ausencias dentro de las propuestas competidoras. Por ejemplo, se pueden proponer programas que adquieran formatos más complejos, como propuestas de promoción colectivas en Ferias del exterior o modos de articulación entre las pymes de servicios que permitan construir paquetes de servicios turísticos con valores agregados, incorporando elementos conceptuales que enriquezcan las propuestas de comunicación y consumo, y le otorguen más densidad y visibilidad, proponiendo una oferta diferente con respecto a la ausencia de este tipo de material por parte de la competencia, hasta que luego de sucesivas temporadas los territorios en competencia comienzan a articular sus propios productos (por ejemplo Nieve, Festivales temáticos, Caminos del Vino, Gastronomía, Música Clásica en entornos naturales, etc.).

Asimismo, se desarrollan propuestas de espacios de encuentro interpersonal para la cadena turística y materiales digitales, que eran una expresión de necesidad relevada por los diferentes tipos de demanda. Esas expresiones toman "cuerpo comunicacional" en un soporte de encuentro para la presentación de cada nueva temporada, con el atractivo de la distribución y entrega de los materiales promocionales editados, ya sea en forma física o digital. En esos espacios se generaron sub-cuerpos comunicacionales que luego fueron "independizados" y constituidas como un nuevo género L: lo que al principio era un monólogo de presentación de un destino en forma generalista, evolucionó hacia seminarios de capacitación por productos específicos, involucrando los diferentes géneros de productos en forma a la vez integrada y segmentada.

3.3 Análisis semiótico comparado de planes como discursos políticos

Comunicar a través de representaciones

3.3.1 Análisis desde el Nivel 1 – Específico - Selección a partir del *corpus*

Se seleccionó el TurPlan I (2000-2005) de la Provincia de Mendoza, como el ejemplo más completo del género Plan a partir del cual es posible la comparación con los otros Planes. Y lo utilizaremos como pivot del relato, para intentar un abordaje lo más fluido posible, intentando dibujar filigranas dentro de la aridez narrativa tradicional del lenguaje técnico.

“Más completo” sugiere la idea de que se trata de un Plan más exhaustivo, en su capacidad operativa en términos de instrumento de gestión. Identificado dentro del *corpus* y período de tiempo seleccionados como sinónimo de referencia y estado del arte podemos a partir de él comparar con los otros planes analizados. La escena enunciativa se verá desplegada en descripciones ulteriores.

3.3.2 Análisis del Caso – Nivel 1 - Específico

a- Dimensión temática

Entendemos por dimensión temática la división interna que reorganiza semánticamente los contenidos del plan. Analizamos de manera comparativa la dimensión temática en el despliegue de las diferentes secciones del plan, centrándonos en la detección de núcleos semánticos:

- Objetivos: principales y secundarios; definiciones de turismo, de desarrollo turístico, de turismo sustentable.
- Editorial: fundamentaciones del plan, oportunidad, marcos contextuales
- Índice: inclusión/exclusión de diagnóstico, evaluaciones, relaciones con la Nación, capacidades de gestión, relevamientos de productos, resultados de encuestas, estructura del plan.
- Elaboración una grilla para identificar secciones y subsecciones con temas similares, para identificar ausencias y presencias.
- Articulación público-privado: instancias de vinculación de los formuladores del plan con personas ciudadanas o actores del sector turístico (agentes de viajes, hoteleros, guías de turismo, transportistas, funcionarios provinciales/municipales, fiscalizadores, etc.); inclusión/exclusión de cuadros/grillas/resultados/aportes para la planificación
- Marca Destino: presencia/ausencia, variaciones del concepto, modos de articulación propuestos, participación de uno o varios actores del sector turístico.

b- Dimensión retórica

Se analizó de manera comparativa la dimensión retórica relevada en los planes provinciales.

Se describió el uso/no uso de imágenes, la inclusión de ilustraciones, cuadros sinópticos e infografías.

Se analizó el uso/no uso de un conjunto de tecnicismos.

Teniendo como base las secciones identificadas, se elaboró una segunda grilla para determinar las diferencias en el tratamiento singular del orden y la jerarquización en cada uno.

c- Dimensión enunciativa

La enunciación definida como “un efecto de sentido de los procesos de semiotización por los que en un texto se construye una situación comunicacional, a través de dispositivos que podrán ser o no de carácter lingüístico. La definición de esa situación puede incluir la de la relación entre un “emisor” y un “receptor” implícitos, no necesariamente personalizables”. (Steimberg, 1993) permite la circunscripción de las figuras del enunciador-enunciario, en el análisis, y por lo tanto, la caracterización de la situación comunicacional creada a partir de rasgos específicos del material analizado.

Metodológicamente, la situación comunicacional resultante deriva del entramado de los rasgos temáticos y retóricos, y permite elaborar una silueta de la imagen del estado en cada plan.

Se propone una configuración comparable de las modalidades enunciativas de intervención del Estado en los planes provinciales de turismo.

Se analizó la inclusión/no inclusión de eventuales propuestas emergentes de participantes – actores del sector turístico– en talleres de relevamiento de necesidades y de las conclusiones referidas al proceso de legitimación de los planes.

A partir de allí, se operativizan visualizaciones esquemáticas de cada uno de los planes provinciales de turismo, utilizando la construcción de nuevas categorías que serán explicitadas más adelante.

En base a las marcas identificadas en la red enunciada de vínculos entre los organismos estatales y no estatales se establece un conjunto de siluetas de gráfico de tela de araña, cuyas representaciones serán comparables entre sí, y permitirán mensurar la densidad del rol del Estado en su modalidad de intervención en los sectores provinciales de turismo.

Sintetizando, en el Nivel Específico –la base del análisis sobre el *corpus* comparado–, los planes fueron analizados en una grilla comparada que nos ha permitido organizar las dimensiones retórica, temática y enunciativa. A partir de las marcas relevadas, realizamos la identificación de rasgos comunes y no comunes utilizando una serie de categorías creadas a partir de la operativización de los géneros P. Las categorías son unidades conceptuales que nos permiten la comparación dentro del *corpus*. En esta oportunidad fueron elaboradas en base a la identificación de rasgos (núcleos temáticos, organización retórica e inclusiones que se proyectan en la situación enunciativa en la estructura de secciones del plan) compartidos que nos posibilitan el análisis comparativo.

La enumeración de las categorías elaboradas es la siguiente:

- a) La figura del enunciador. Énfasis en la construcción de la figura y la sugerencia. Se conforma como en la figura del actor del sector que activa y protagoniza.
Inclusión/exclusión de las voces de los participantes de los talleres provinciales.
- b) Inclusión/exclusión del Estado.
- c) Visión estratégica.
- d) Las actuaciones como unidad mínima de un plan
- e) Inclusión de mecanismos de evaluación y seguimiento del Plan (decisión de supervisión y control).
 - a. Inclusión de métricas de valuación del impacto del Plan.
 - b. Inclusión de la responsabilidad de las instituciones de medición y control del Plan.
 - c. Inclusión de auditorías externas de control.
- f) Identidad institucional Provincial e Identidad institucional del Plan de Desarrollo de Turismo. Dispositivo de comunicación del Plan.
- g) Capacidad instalada de gestión. Origen de los integrantes profesionales y equipos técnicos responsables de la formulación y redacción de los planes de turismo

A continuación, describimos un conjunto de ejemplos que nos permitan visualizar en conjunto por donde transitaremos.

Categoría a) La figura del enunciador.

Desde nuestra perspectiva y experiencia, un plan de desarrollo de turismo idealmente aspira a construir un enunciador representativo del conjunto de la ciudadanía, procurando convocar, seducir y alinear los intereses del conjunto de los actores del *cluster* turístico.

La figura del enunciador del Plan de Mendoza (TurPlan I – 2000-2005) se presenta como una construcción colectiva en la primera persona del plural, incluyendo “todos los miembros del sector turístico mendocino”. La metodología de un proceso participativo en la elaboración del plan configura una marca constitutiva.

Se propone como un “Plan abierto, conjunto, coordinado y consensuado” que manifiesta la búsqueda de construcción de un espacio de identidad y de un programa de acción, en pos de alinear los intereses de la comunidad turística mendocina. En este sentido se propone como un plan inclusivo, debido a que proactivamente se desarrollaron talleres participativos abiertos a las personas que desempeñan diversos roles en el *cluster* turístico en pos del relevamiento de ideas y propuestas para ser integradas dentro del plan.

Se expresaron “las actuaciones que deberían realizar, como instancia de superación de la realidad, cada uno de los sectores involucrados: Subsecretaría de Turismo, Municipios, Gobierno Provincial, ámbito legislativo y la actividad privada. Entre los asistentes se encontraban hoteleros, gastronómicos, empresarios, transportistas, profesionales, docentes, empleados, funcionarios de Recursos Naturales, de Cultura, de áreas departamentales de Desarrollo, del área Social, pequeños agricultores, industriales, legisladores e intendentes, nos dan la base y la confianza de que este es un plan que construimos entre todos... la importancia de este trabajo con la comunidad radica básicamente en el compromiso y la decisión de que el desarrollo turístico con la participación de cada uno de los que, de alguna manera, forman parte del sector y de quienes deben tomar las decisiones para lograrlo...(pág. 187).

Las proposiciones citadas evidencian una característica de la idiosincrasia mendocina, relacionada con un enfoque productivista histórico de una comunidad que se ha desarrollado en medio de un ambiente desértico, basado en la capacidad de generar producción a partir de recursos hídricos escasos que deben ser organizados en forma colectiva y cuidadosa, con reglas claras de premios y castigos en la regulación del uso del agua para lograr maximizar sus resultados.

Lo expresado como meta en tanto construcción colectiva contrasta en la fase diagnóstica dentro del segmento Metrópolis del Vino ante ...la dispersión y falta de cohesión entre empresarios, municipios y otros agentes públicos y privados relacionados con la actividad... (pág. 189). Las voces contrastantes reflejan una tensión también histórica de puja por los intereses de cada segmento. La inclusión de pensamientos no alineados no invalida la búsqueda en común, sino que potencian la necesidad de resolución colectiva.

El plan de Mendoza fue coordinado por un equipo técnico compuesto por integrantes de la, por entonces, Subsecretaría de Turismo de la Provincia. Es un dato relevante acerca de la capacidad de gestión instalada local. En comparación, en los otros procesos de planificación provincial relevados, elaborados los documentos fueron realizados por equipos externos bajo la auditoría técnica del CFI – Consejo Federal de Inversiones, de Argentina (organismo autárquico argentino dedicado a propiciar la asistencia profesional y la transferencia de conocimiento hacia los equipos de gestión provinciales).

En este sentido, Córdoba se comporta de modo similar a lo actuado en Mendoza, relevando y sintetizando las propuestas de acción del *cluster* productivo local, definido como sector socioeconómico cuya asociación estratégica colectiva promueve el crecimiento en común. “El proceso participativo implica la intervención activa de todos los actores sociales en el análisis y discusión de las problemáticas y en la toma de decisiones y ejecución de las acciones para generar los cambios necesarios” (pág. 299).

En el caso de Córdoba la gestión del Plan se encuentra a cargo de la Agencia Córdoba Turismo, Sociedad del Estado Mixta.

La “Agencia Córdoba Turismo ha tomado la decisión de poner en marcha... (un) proceso de elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba, concebido como una herramienta que nos permita planificar la actividad turística provincial de manera sistematizada, integrada y, fundamentalmente, participativa... a mediano y largo plazo... intervención activa de todos los actores involucrados” ... (enumeración)... “para concertación y coordinación de las actuaciones dirigidas a lograr una formulación participativa”... (pág. 11) ... la creación de la Agencia Córdoba Turismo, ente mixto público-privado,... debilidad institucional en comunas y municipios, que no cuentan con adecuada organización, personal capacitado y equipamiento apropiado para una gestión estratégica y dinámica del desarrollo turístico... (pág. 16).

Se verifica un reconocimiento explícito de las limitaciones estructurales de los niveles estatales municipales y la proposición de la Agencia provincial como un instrumento de desarrollo.

En el caso de Buenos Aires Provincia, el plan se origina a partir de un “...acuerdo técnico inicial entre la Secretaría de Turismo y Deportes de la Provincia de Buenos Aires y la consultora Marketing Systems...” (pág. 6) , por el cual se definió elaborar un Plan de Marketing Turístico Internacional de la Provincia de Buenos Aires, orientado a la formulación de una estrategia de marketing internacional. En la escena enunciativa de la Provincia de Buenos Aires, se construye un núcleo conceptual Destino Turístico que se propone seducir a un destinatario directo internacional, y persuadir al emisor mediado del *cluster* productivo local de que la propuesta de consumo cultural bonaerense tiene la capacidad de generar dicha demanda internacional. Es decir, a partir del concepto incorporado se intenta captar a un conjunto de actores locales del sector turístico acostumbrados a trabajar con los grandes núcleos urbanos domésticos (CABA, Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba, Mendoza) con la idea de que es posible atraer flujos de turismo internacional

Con una reducida práctica de trabajos de base y relevamientos de campo, la hipótesis propuesta presenta un modelo de planificación estándar que, tal vez, ha resultado eficaz en otros territorios. En relación a la experiencia histórica provincial resulta disruptivo. En primer lugar el plan explícitamente deja de lado todas las actuaciones de producción de oferta y calidad, y en segundo término, desenfoca la planificación comunicacional en relación a sus principales mercados emisores: Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

En Tierra del Fuego y Buenos Aires Provincia, se propone un plan de programas, que enmarcan un conjunto de acciones articuladas de comunicación y marketing –actuaciones–, en pos de la construcción de una identidad turística receptiva, enfocando las prioridades para ganar coordinación, eficiencia y eficacia. Ambas gestiones proponen un abordaje más atomizado y segmentado, a partir de la construcción de audiencias (por ejemplo, estimular la demanda por tipo de experiencia turística: deportes invernales, observación de aves, termal, cabalgatas, contemplativo, golf, etc.). En las definiciones de objetivos y su inserción en el sistema político se encuentra plasmada una visión integral preexistente, que concluye en la priorización de un plan específico.

En ambos casos cabe destacar el alcance más acotado de los objetivos de los planes analizados. Ya sea por razones de oportunidad de gestión –evitar ingresar en fricciones internas entre municipios de diferente orientación partidaria– o principalmente por restricciones presupuestarias, las administraciones privilegiaron la elaboración de planes de marketing y comunicación como instrumentos facilitadores para el diseño de eventuales planes de desarrollo turístico más integrales.

En la escena enunciativa, el enunciador es la construcción de una instancia ordenadora y estimulante cuya promesa se centra en la generación de nuevos ingresos que dinamizarán el sistema productivo como camino hacia el desarrollo. Implícitamente dicho enunciador procastina la realización de un plan integral. Un conjunto de actuaciones semi-tercerizadas se presenta como un objeto eficaz pasible de ser mostrado y logrado en vistas a un probable futuro político.

En los casos analizados de planes de desarrollo de turismo para las provincias de Jujuy y Santa Fe, se trata de equipos de asistencia técnica bajo el marco institucional del Consejo Federal de Inversiones que presentan “propuestas de recomendaciones y sugerencias a los gestores” en base al trabajo de campo y al diagnóstico institucional.

A través de múltiples marcas, los emisores dan cuenta de las restricciones y dificultades de la capacidad técnica, de los factores productivos locales, de la relación con los mercados emisores, de la escasa capacidad de carga de los reducidos servicios locales.

Temáticamente es el resultado de una enumeración de dificultades, restricciones de recursos, faltantes presupuestarios, problemas ambientales y otros inconvenientes. El despliegue temático construye una enunciación anclada en serios “llamados de atención” acerca de las limitaciones de ciertos territorios que aún no han construido *clusters* productivos, más allá de impulsos individuales. En algunos casos se encuentra implícita la pregunta de si todo territorio necesariamente puede ser una experiencia de consumo por parte de un visitante o un turista.

En la escena enunciativa, ambos enunciadores se construyen como falentes de capacidad para una gestión turística. Y se construyen enunciatarios diferentes a los planes previos, pues son un conjunto de eventuales decisores o influenciadores con capacidad de tomar decisiones para un cambio de estrategia.

Definimos el perfil de estos planes como planes acerca de cómo fortalecer una gestión institucional para que se generen las condiciones necesarias de modo tal que a partir de determinado momento se puedan elaborar planes de desarrollo turístico.

En los casos de Jujuy y Santa Fe, el plan se articula a través de una secuencia de núcleos temáticos y sus proyecciones enunciativas a través de recomendaciones y guías sobre los pasos a seguir para elaborar un verdadero plan de desarrollo de turismo. Se reconocen falencias en formato de tareas pendientes por realizar, recursos humanos por contratar y

capacitar, recursos de gestión para contar con capacidad de liderazgo y diálogo con los actores del sector turístico provincial. En síntesis, el tercer subgénero P está compuesto por planes acerca de cómo crear la capacidad para elaborar planes de gestión.

Categoría b) Inclusión del estado: el involucramiento del Gobernador y su palabra

La presencia de la palabra del Gobernador como parte de los emisores del Plan construye una figura de enunciador con un peso relevante y dramático. La importancia política se ve enfatizada por ese rasgo diferenciador. El Plan crece en capacidad persuasiva hacia los diferentes enunciatarios pues se trata de una operación de compromiso del Poder Ejecutivo a mediano y largo plazo.

La figura del enunciador se “completa” con la “voz” de las autoridades locales. En este sentido, la definición de los objetivos toma el rasgo de un editorial periodístico a cargo del responsable estatal del sector turístico provincial. Se trata del valor simbólico de la firma - con nombre y apellido, es decir cuerpo y voz- del que retiene y representa el peso político de quien ha sido electo merced a una mayoría de conciudadanos del territorio donde regirá el plan. En este sentido, que el Poder Ejecutivo Provincial no se encuentre presente en un Plan de Desarrollo Sectorial lleva el riesgo de leerse como un signo de desinterés, de falta de concientización, desconocimiento y/o minusvaloración. En cualquier caso, es comprobable una carencia en el respaldo institucional.

En el caso de Mendoza, la voz del Gobernador al agradecer a los más de 700 participantes los incluye como parte creacional del Plan, al tiempo que legitima el concepto central: el turismo como generador de inversiones y empleo.

El Plan es presentado bajo la forma de un Acta Compromiso, incluyendo de este modo la convocatoria de múltiples sujetos: desde el Gobernador y los Intendentes hasta cada uno de los actores del sector que participaron en el diagnóstico y formulación del Plan.

“Los firmantes, en representación de las distintas Instituciones Públicas y Privadas del Sector Turístico Mendocino

Manifiestan que:

- Actualmente la actividad turística tiene gran repercusión en el empleo y riqueza de la provincia.
- Todas las previsiones hacen indicar que en el futuro el sector turístico entrará en una mayor fase de expansión en el mundo.
- Mendoza tiene múltiples recursos y segmentos que posibilitan su desarrollo turístico futuro.
- El sector turístico puede ser en el medio y largo plazo uno de los principales sectores generadores de empleos en nuestros departamentos.
- Es necesario la apuesta decidida y conjunta por el desarrollo del sector turístico mendocino, como elemento básico de la diversificación de la economía provincial.
- Para el efectivo auge turístico, es necesaria la puesta en marcha de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico.

Por lo anteriormente expresado,

Acuerdan: El compromiso conjunto de la comunidad mendocina en la ejecución de las propuestas y recomendaciones que han emanado del TURPLAN 2000-2005. El primer firmante del Acta es el Gobernador Ing. Roberto Iglesias. De este modo, el objetivo se desplaza y se fortalece con la acción de la comunidad (que el Plan fuese elaborado por los “propios mendocinos”. “Consensuado” entre los agentes públicos y privados que “operan” en el sector “activamente”).

Córdoba, por su parte, concibe su plan como “estratégico participativo, capaz de fijar orientaciones y acciones prioritarias, con la intervención de todos los actores del campo turístico,... garantizar la continuidad de las actuaciones y el aporte continuado al fortalecimiento del sector, de la Provincia y de la calidad de vida de la población en un marco de sustentabilidad del desarrollo...” (subrayados propios).

De este modo, indica y enfatiza cuál es la meta, la dirección, el propósito, pues dice “...hemos afirmado que tenemos un plan, tenemos un porqué y sabemos hacia dónde ir... Turismo... prioritario como factor de desarrollo social, económico y cultura de la Provincia

de Córdoba. Hemos asumido una visión estratégica que convierte al Turismo en una política de Estado, que va más allá de las respuestas coyunturales para centrarse en un enfoque integral de mediano y largo plazo. Apuntamos al mejoramiento continuo de la calidad: de los servicios, instalaciones, recursos y capacitación de los actores. En la calidad y en la participación activa de la población centraremos el éxito del Plan que este Gobierno de la Provincia propone como instrumento orientador y facilitador de un proceso de desarrollo turístico sustentable que ya está instalado en Córdoba...”, expresaba el entonces Gobernador José Manuel de la Sota (Córdoba, pág. 9)

La presencia del Gobernador reafirma el compromiso del Poder Ejecutivo con las políticas del turismo imbuidas como políticas de Estado. La inclusión de conceptos tales como el valor del turismo en tanto factor de desarrollo, los procesos de mejora continua, el enfoque integral y el carácter instrumental de todo plan se constituyen en marcas identitarias y rasgos diferenciales en el marco del análisis propuesto.

En el Plan de Jujuy, se hace referencia al discurso de apertura del período de sesiones del corriente año.

“Más allá de destacar la importancia del turismo como una de las actividades de mayor generación de recursos económicos y empleo en forma directa y de ratificar mi convencimiento de que los jujeños debemos apostar fuertemente al desarrollo del turismo en la provincia como una fuente de bienestar para todos, como sostuve en mi anterior informe es indispensable encarar su planificación seria y participativamente para canalizar adecuadamente las iniciativas dispersas en pos de una Política de Desarrollo turístico que le dé la importancia que merece a esta actividad” (Pág. 10, Informe Final, Vol. II).

Aquí la voz del Gobernador es sólo autorreferencial. Aún no se visibiliza como política de Estado. A diferencia de los precedentes, dicha marca no se registra en los otros Planes. Esta ausencia puede operar en el marco de la representación comparada como un signo de que el Estado en un potencial rol enunciador, representado por la máxima autoridad del territorio, le otorga una menor relevancia al sector turístico en general, y al accionar del área estatal específica.

La inclusión de la palabra del Gobernador prologa el desarrollo del Plan, incrementando su visibilidad al procurar potenciar el impacto de y en la gestión. En los planes de Mendoza, Córdoba y Jujuy se ha utilizado la figura del líder del Poder Ejecutivo con ese fin, constituyendo un acto performativo: su inclusión implica un compromiso.

En los planes de Santa Fe, Tierra del Fuego y Provincia de Buenos Aires la palabra del gobernador se encuentra ausente.

Podríamos preguntarnos una vez más, ¿por qué la inclusión de la palabra del Gobernador es un acto performativo? En “*¿Cómo hacer cosas con palabras?*” John L. Austin ha estudiado el uso de los verbos performativos. “Indica que emitir la expresión es realizar una acción y que ésta no se concibe normalmente como el mero decir algo”.

La presencia de la palabra de la principal figura del enunciador político representa un compromiso significante a diferencia de otros planes en donde este actor figura ausente. La elaboración, compilación y formulación de un plan constituye un acto performativo pues su misma enunciación produce una transformación: contar con un plan implica tener la capacidad organización de un sector productivo. La performatividad del plan involucra a todos sus participantes desde su enunciación. A continuación, citamos a Austin y vinculamos su teoría con nuestra mirada:

Se ha llegado a advertir que muchas palabras... sirven... para indicar (y no para registrar) las circunstancias en que se formula el enunciado o las restricciones a que está sometido, o la manera en que debe ser tomado, etc...

Expresar la oración... no es describir ni hacer aquello que se diría que hago al expresarme así, o enunciar que lo estoy haciendo: es hacerlo.

Además de pronunciar las palabras correspondientes al realizativo [o performativo], es menester... que muchas otras cosas anden bien y salgan bien para poder decir que la acción ha sido ejecutada con éxito.⁸⁰

⁸⁰ Austin, J.L., (1962); *How to do things with words*. Oxford University Press, 1962. Traducción castellana. Conferencia II. *Cómo hacer cosas con palabras*, Barcelona, Paidós Estudio, 5ª. Reimpresión, 1998, pág. 46.

Verón ha reformulado y profundizado esta línea analítica de Austin en la postulación del contrato de lectura.

Hemos trabajado la analogía entre la enunciación de los verbos performativos y la producción discursiva de la comunicación institucional en el trabajo “*Cuando editar es un decir acerca de una relación*”. Allí postulamos que cuando un discurso se expresa sobre la relación entre el enunciador y el enunciatario, cuando en los soportes discursivos de la comunicación institucional se referencia el vínculo entre ambos en las dimensiones temática, retórica y enunciativa, se produce un acto performativo.

Existen casos comparables en donde la situación es diferente. Puede suceder que un estado formule un plan donde se construya un enunciador mixto público-privado o exclusivamente privado, en el formato de un Bureau de gestión responsable de la organización del destino. En esos casos (ejemplos en el área Caribe) el Estado terceriza la gestión. O estados provinciales argentinos carentes de planes de desarrollo de turismo.

El no-plan estatal o reducido a un rol de control, en ciertos territorios, puede ser visualizado como un valor por parte de la iniciativa privada, por parte de la ciudadanía en general. Empero la representación del enunciador es diferente: el acto performativo es la no planificación del territorio como destino turístico receptivo.

La existencia del proceso de planificación y la cristalización del mismo en un paquete textual representa un rasgo diferenciador en la política pública y es un acto performativo en sí mismo, contribuyendo a la silueta del Estado como gestor.

La representación del estado en la política turística es diferente en aquellos estados que cuentan con un plan, si se los compara con aquellos que no lo tienen.

Categoría c) Visión estratégica del plan: la perspectiva del enunciador

La visión estratégica construida por el plan puede estar o no incluida temáticamente dentro de los contenidos. De todos modos, es posible de ser interpretada a través de las variaciones enunciativas.

Un tipo de estado puede planificar el desarrollo del turismo y prever la generación de ingresos para sí mismos en formato de empleos e impuestos.

Otro tipo de estado puede orientar que las inversiones sean realizadas a través de iniciativas privadas o mixtas, y reducir su expectativa de ingresos a través de impuestos e incrementar su expectativa de ingresos a través de patrimonios ambientales y culturales (formación de capitales y capacidad instalada propias) y empleos.

Entre cada uno de ambos extremos hay una amplia gama de tonos medios, cuyas propuestas de gestión deben ser respaldadas por la ciudadanía a través del voto en los sistemas democráticamente representativos.

En el plan de Mendoza, “la consolidación de la imagen turística de la provincia es un proceso de consenso, participación y compromiso, permitirá fortalecer en el mercado el posicionamiento de la imagen destino” (p.36)

En Córdoba, la visión estratégica explicitada se centra en “consolidar las bases para convertir al turismo en una política de estado, el turismo requiere de un enfoque dirigido hacia el desarrollo integrado del sector... principios de sustentabilidad, calidad y competitividad...impone el contexto nacional e internacional del desarrollo turístico...” (pág. 10)

Las propuestas de articulación visualizan las actuaciones como elementos clave en el sistema de gestión: “Las actuaciones estratégicas se basan en el consenso, desde de la elaboración de herramientas para actuar sobre la realidad a partir de un análisis abarcativo y sistémico de sus componentes, a través de una participación comprometida se integran saberes y miradas; el desarrollo coordinado de nuevos productos motiva nuevas inversiones en equipos, instalaciones y equipamientos, así como la capacitación especializada de los prestadores vinculados a ellos, generando nuevas alianzas estratégicas entre sectores

públicos y privados para el armado, comercialización y gestión de dichos productos” (p. 36).

La integración del Sector Académico es reconocida, a través de “la importancia de la capacitación y la profesionalización, el Plan de Desarrollo Turístico [implica] la ordenación (sic) de políticas de desarrollo destinadas a orientar las propuestas que a futuro se formulan referidas a la capacitación del sector. (p. 42)

Al momento de proponer la estructuración de una Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento, se define al “Plan como instrumento político para cambiar la realidad actual” (p. 298).

Y las palabras clave incluidas en el Glosario nos sintetizan la visión: Desarrollo sustentable – Línea programática – Plan de Desarrollo Turístico – Proceso Participativo – Producto Turístico – Programa (p. 299).

En los fragmentos relevados se sintetiza una visión sistémica virtuosa sobre el rol del Estado como estimulador del desarrollo del sector. Y del plan como instrumento operativizador del cambio: “instrumento político para cambiar la realidad”.

En el caso de Buenos Aires, la visión estratégica se plantea conceptualmente a partir de la concepción del territorio como un espacio de desarrollo. “...Cuando un lugar se plantea como prioridad impulsar el turismo, se hace necesario formular un Plan Estratégico de largo plazo que sea la referencia para todas sus actuaciones en un ámbito temporal largo (normalmente se plantea a 10 años) y que establezca las bases y estrategias para toda su actuación futura”) (pág. 3). La enunciación es despersonalizada (“...se...”), por un lado expandiendo la legitimidad en un supuesto parámetro general y, por otro lado, sin asumir un compromiso claramente identificado de un sujeto responsable.

Metodológicamente se comparte la mirada *mainstream* (entendida como corriente principal de pensamiento) del proceso de planificación turística. En primer lugar, la identificación de

“inventarios”: los recursos culturales y naturales, infraestructuras generales (equipamientos propios del sector turístico, capacidades de las personas que prestan los servicios generales y específicos del turismo). (pág. 4). Dichos inventarios se estructuran en “productos”, formatos que permiten modos de consumo.

Dentro del proceso de planificación turístico, se plantean dos enfoques metodológicos posibles, diferenciados en cuanto a si en primer lugar se debe fortalecer el desarrollo turístico o el marketing. Para la Provincia de Buenos Aires, el equipo consultor recomienda (“...nos llevó a recomendar...”) la realización de un Plan de Marketing Internacional. En consecuencia, el esquema virtuoso propuesto es el siguiente:

- el proceso estratégico genera un plan de marketing que propicia un incremento de ingresos y turistas a corto plazo, que a su vez producen resultados concretos, que abren un mejor escenario para atraer inversiones y desarrollo.

En el caso de Mendoza, contiene las definiciones políticas del plan, ya que define como objetivo de la gestión pública el control y la planificación del desarrollo social y turístico. Sobre el rol del Estado, determina las funciones del estado respecto a la oferta y la demanda como planificador y coordinador de las estrategias de marketing junto a la actividad privada (p. 23)... los principales agentes sociales que interactúan en el sector turístico (p. 25). Destaca como fortaleza “...el asociativismo local, citando como ejemplo la asociación AMAVYT, grupo estratégico de turismo receptivo en ProMendoza, con 14 operadores que conjuntamente transforman productos de turismo receptivo y mejoran la comercialización internacional” (p.77).

Enfatiza y va adicionando factores que configuran especificidades del sector turístico, por ejemplo el “...perfil social de la actividad + la inserción del capital privado + la comunidad local como instrumento y fin del desarrollo + los recursos naturales en conjunción en el territorio = se combinan formando la materia prima de la actividad turística en su dimensión espacial”. (p. 22)

Define como punto de partida de un Plan la realización previa de un Diagnóstico. “...Todo Plan... (se elabora a partir de un)... diagnóstico de la situación turística... conocer la evolución de los principales indicadores de desarrollo turístico para tener una radiografía que nos permita prever cuál podría ser la evolución futuro sin un proceso de desarrollo específico...” (p. 67).

Inserta la perspectiva económica, a partir de la identificación de las categorías de visitante (por el día) y turista (quien pernocta). Se plantea los efectos del turismo en la economía provincial, a través de formatos de mensura de las exportaciones e importaciones provinciales de turismo, que se visualizan en la balanza de pagos y en la balanza de servicios: ingresos de divisas, recaudación de impuestos, mayor actividad económica en general por su efecto multiplicador (p. 79). Estos contenidos nutren el sentido del plan y fundamentan la intervención del Estado.

El turismo... “contribuye a la dinamización del país y/o provincia a través del desarrollo de una región turística... (antes) los turistas, en su calidad de consumidores de bienes y servicios contribuyen a aumentar los ingresos del estado a través de los impuestos indirectos” (p. 80)

El desarrollo del turismo en una provincia...”favorece la creación de empleo directo, indirecto e inducido”. (p. 85).

Sobre la deseable coordinación entre los diferentes organismos del estado... “se ha puesto de manifiesto la necesidad de coordinar acciones sobre las áreas naturales protegidas o no, a los fines de su aprovechamiento turístico... en el trabajo conjunto con los distintos sectores y organismos, tales como la Dirección de Recursos Naturales, el Departamento General de Irrigación, Municipalidades, etc...” (p.91)

También se manifiesta la necesidad de articular con la Secretaría de Turismo de la Nación (actual Ministerio de Turismo de la Nación), Congreso Nacional, Ministerios del Interior, Economía y Relaciones Exteriores... (p.92).

Se incluye una mención acerca de la adaptabilidad como característica del proceso de planificación “...en todo planeamiento estratégico es importante entender el proceso como una entidad dinámica y flexible, de manera de poder adaptarse a las diferentes circunstancias que pudieran influir en los procesos de desarrollo... marco de intención y comprensión de la realidad como punto de partida en el trabajo de modificación de la situación turística provincial actual... atendiendo al contexto presente, nos encontramos frente a un cúmulo de posibilidades que deberían ser tenidas en cuenta la hora de formular cada Plan Operativo Anual” (pág. 279).

Hay una visión estratégica extendida en el tiempo. Es una aspiración de política de estado, pues los planes son quinquenales renovables, superan los períodos electorarios tradicionales mendocinos, que son de cuatro años y no permiten la reelección del poder ejecutivo.

“El TurPlan define las estrategias para el sector entre los años 2000 y 2005, por lo que la interacción entre los agentes públicos y privados, sobre un reconocimiento de las posibilidades prácticas de implementación efectiva para cada período, permitirá un trabajo real y efectivo, sin caer en falsas expectativas”. (pág. 279)

El plan prevé integrar la capacidad de gestión de las propuestas como un aspecto clave de la posibilidad de éxito. Es un “plan concebido bajo una perspectiva estratégica; no se trata nuevamente de un conjunto de actuaciones sino de un proceso abierto orientado a ir desarrollando progresivamente el modelo turístico que se considera deseable para la Provincia de Mendoza. El marco institucional debe tener en cuenta una serie de ámbitos que permiten abordar de manera integral su aplicación.

- Órgano de decisión sobre las grandes orientaciones estratégicas: Consejo General.
- Órgano y mecanismos de ejecución del Plan.
- Mecanismos de difusión pública del Plan” (pág. 290)

Se incluye al *cluster* productivo del turismo como actor clave. “Los análisis que han servido de base para el diseño del Plan ponen de relieve al complejo productivo como uno de los pilares del desarrollo provincial, con un papel central a jugar dentro del sistema socioeconómico mendocino. Este hecho debe ser asumido de manera clara por la sociedad y tiene que traducirse en mecanismos institucionales que garanticen un debate social amplio sobre las grandes metas y orientaciones estratégicas que definen el modelo de desarrollo turístico”. (pág. 290).

La importancia de la difusión pública del plan, más allá del interés sectorial, es propuesto como un valor a ser sostenido activamente a lo largo del tiempo.

El TurPlan no puede ser el Plan de la Subsecretaría, sino que tiene que convertirse en el Plan de la Provincia, buscando el mayor grado de consenso social y político en torno a dicho modelo de desarrollo turístico con una perspectiva temporal amplia, un mecanismo institucional que puede servir de soporte: creación de un Consejo del TurPlan, como cauce de expresión de las diversas fuerzas sociales en el diseño a mediano y largo plazo para el desarrollo del turismo. (pág. 290).

Se propone un involucramiento explícito de los actores del *cluster* en la gestión, ya sea como co-gestores o como contralores del Plan. Los responsables de la gestión del Plan son definidos con claridad:

“Consejo General: amplia representación. Su función principal es debatir el Plan Estratégico en su fase inicial, y posteriormente ser informado anualmente de su evolución con el objeto de reorientarlo según las circunstancias”. (Pág. 290).

“Órganos y mecanismos de ejecución del Plan: el auge del turismo en la Provincia alcanzará niveles que no se corresponden con la capacidad funcional de los mecanismos institucionales responsables de la política turística según está diseñado en la actualidad. Una de las líneas de actuación que presenta una importancia crítica es el refuerzo de dichos

mecanismos institucionales encargados de la ejecución del Plan, para lo cual se propone el siguiente esquema:

Comisión Gubernamental de Turismo

...la trascendencia futura de las actividades turísticas aconseja elevar el rango de las decisiones del Poder Ejecutivo relativas al turismo, creando el Ministerio de Turismo,

...buscando una coordinación efectiva entre los diversos departamentos ministeriales y otros organismos cuyas funciones inciden en el fenómeno turístico. Este organismo funcionaría como una comisión delegada del Gobierno para las políticas turísticas. Eventualmente se incorporarían a dicha Comisión alguna otra Secretaría u organismo gubernamental, cuando las decisiones a tomar afectaren sus áreas de competencia. La función de la Comisión sería asegurar la coherencia de las actuaciones que inciden en la actividad turística, mediante la coordinación de los departamentos implicados y de acuerdo con las directrices estratégicas que se definan en el TurPlan” (pág. 291).

El involucramiento de los actores del *cluster* de turismo es leída por nosotros como una operación de legitimación y compromiso colectivo.

En la construcción de las escenas enunciativas, tanto en el caso cordobés como en el mendocino verificamos una estructura de planificación en base a una visión estratégica de desarrollo a mediano y largo plazo, impulsado por un enunciador discursivo Estado de un tipo que denominamos Estimulante, una figura reglante de una comunidad nucleada en un *cluster* productivo, acerca del cual a su vez es construida la figura de un co-enunciador.

En los casos de Tierra del Fuego y Provincia de Buenos Aires, la visión estratégica de crecimiento continuo se impulsa a través de una construcción de enunciador que recomienda la implementación de un conjunto de articulaciones que propendan movimientos virtuosos, pero con capacidades de gestión limitadas para ejercer prácticas activas concretas. Denominamos este enunciador como Estado Divulgante.

Por último, en los casos relevados de Jujuy y Santa Fe, si bien hay trazas de expectativas futuras positivas, se impone una visión estratégica que presenta un deber ser contrastante con un estado de situación restrictivo, una construcción enunciativa de dificultades y carencias en el sistema y en las partes que lo integran. Ese tipo de enunciador Estado lo denominamos Falente. Y en la escena enunciativa se aúnan como co-enunciarios los poderes fácticos que puedan tener la posibilidad de brindar lo necesario para generar un cambio de expectativas.

Categoría d) Inclusión de las palabras/voces de los participantes de los talleres provinciales.

Un rasgo diferenciador lo representan aquellos planes que integran la voz de los actores del sector turístico (hoteleros, guías, transportistas, gastronómicos, comerciantes, etc.). Es decir que es la voz de los actores del *cluster*, en los espacios de debate y propuestas de ideas se releva a partir de diferentes vías: encuestas, talleres, entrevistas en profundidad, entre otras herramientas. Si observamos la dinámica de legitimación del TurPlan de Mendoza encontramos que se realizó una amplia consulta utilizando instrumentos cualitativos y se demostró la capacidad para integrar la opinión de los agentes turísticos. Se manifiesta la participación de la gran mayoría de los agentes turísticos para el diagnóstico y el diseño de estrategias a desarrollar para mejorar la estructura turística. Más de 700 agentes públicos y privados de todas las zonas, sectores empresariales, profesiones e instituciones se han involucrado aportando su conocimiento y experiencia. “Un elemento básico en la metodología seguida en el desarrollo del TurPlan ha sido que fuera un Plan abierto, participado, coordinado y consensuado...” (pág. 187).

En el caso de Córdoba, se explicita el proceso de formulación del Plan por etapas: (Integrar Gráfico/Esquemas), donde se visualiza el rol de los talleres regionales participativos (p. 23). Son encuentros pre agendados por localidad o región, en donde concurren los actores del sector turístico y en donde bajo la coordinación de facilitadores, se generan dinámicas de torbellino de ideas, identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y se priorizan las propuestas de actuaciones para la optimización de la performance turística de la comarca. Este resumen extraído luego es integrado en el conjunto de las

recomendaciones obtenidas en cada una de las regiones dentro del plan general. La valorización de las prioridades se articula con las restricciones presupuestarias, plasmándose la visión de lo posible dentro de lo deseable.

La participación comprometida de todos los sectores de turismo de la provincia [es un “objetivo del plan estratégico el generar un proceso participativo” (pág. 11) y un instrumento de articulación de actuaciones para la concertación de actores involucrados en el desarrollo turístico. Los talleres participativos como metodología de “concertación de ideas, intereses y experiencias involucrando (sector público provincial y local, y sector privado)” (pág. 187). Se incluyen palabras clave como valor de la concertación, integración, continuidad y monitoreo.

A través de los talleres participativos se genera un proceso de legitimación de los fundamentos del Plan y construye un fuerte compromiso de la comunidad para su cumplimiento. La acción de los talleres participativos diseñado por áreas geográficas permite a la herramienta legitimar su constitución como instrumento guía para el colectivo así como en cristizador de las prioridades en las políticas público-privadas a ser ejecutadas por el sector y tener más posibilidades de éxito. Se trata de una herramienta eficaz ya que opera como motor para lograr la apropiación y el acompañamiento de los diferentes actores del sector privado de turismo (agencias de viajes, transportistas, hoteleros, guías, operadores de turismo, entre otros). Para que el plan se implemente deben ser realizadas prácticas y tareas por parte del conjunto del ecosistema turístico. Y debe construirse confianza entre las partes. Las historias de frustraciones y desilusiones jalonan las historias de los diferentes desarrollos turísticos provinciales. Reconstruir la capacidad del tejido productivo para actuar en armonía requiere definiciones y acciones concretas, que permitan a los diferentes protagonistas creer para invertir esfuerzos y recursos de manera alineada en tiempo y forma.

El sector turístico es un complejo sistema de interacciones entre los diferentes actores. La gestión de los detalles, el flujo de información entre las partes y el conocimiento de las necesidades de los consumidores resulta clave para que la gestión conjunta resulte

satisfactoria. Quienes cotidianamente protagonizan el sistema son los actores que puedan dar voz a las oportunidades de mejora para el conjunto, con perspectivas que los planificadores o consultores no pueden identificar si no es a partir de los testimonios de base.

Integrar las voces y propuestas de los actores del sistema no sólo es un gesto político de involucramiento; también es un acto de gestión que forma parte de una actitud de mejora continua y de identificación de oportunidades de optimización para el conjunto.

El aporte de las ideas y soluciones a partir de la propia experiencia potencia las posibilidades de desarrollo del entramado turístico. La metodología de elaboración de un plan sectorial que incluya las voces de todos los segmentos involucrados ofrece una perspectiva con mayores oportunidades de éxito y pueden complementarse con las mejores hipótesis teóricas o experiencias comparadas con otras regiones turísticas. Por ejemplo, si se planifica una campaña promocional invernal en Tierra del Fuego para atraer turistas del mercado brasileño puede articularse con la presencia en dos ferias de turismo en San Pablo y Río de Janeiro, más dos rondas de negocios en Belo Horizonte y en Curitiba. Eso requiere un viaje de una semana a Brasil, donde pueden confluir agentes de viajes receptivos, hoteleros, transportistas, capacitadores del Instituto Fueguino de Turismo y del Ministerio de Turismo de la Nación. Se deben combinar agendas de días y horas de reuniones pre-citadas con operadores y agentes de viajes compradores, “escritorios” (en la jerga turística se denomina así a los espacios mobiliarios de reunión dentro de los stands), la realización de seminarios con temáticas diversificadas. Los hoteleros que no pueden asistir son representados por los otros actores presentes. En la semana previa se publicitan avisos en los medios de comunicación impresos y digitales sobre la realización de los eventos. Las aerolíneas brindan tarifas reducidas para que la comitiva vea facilitado el acceso presupuestario. Las asociaciones locales brasileñas de operadores organizan la logística de los salones y los espacios de encuentro. Como se ve, la implementación del plan requiere de múltiples acciones complementarias y una visión común para lograr los objetivos. Pues acciones como la descrita se concretan con una antelación de entre cinco a tres meses antes de las temporadas, para dar tiempo a los agentes de viajes locales a capacitarse y, a su

vez elaborar sus piezas de comunicación y contactar a los potenciales viajeros paulistas, cariocas, mineiros y curitibanos para proponer las experiencias de viajes a Tierra del Fuego a disfrutar sus vacaciones invernales o estivales. Y todo esto en competencia con decenas de otros destinos que también desean ser objetivo de sus expectativas de viaje.

La búsqueda de consenso de base y de sustentabilidad en el tiempo por intermedio de un trabajo de campo articulado en talleres participativos distingue los planes de Mendoza y Córdoba en relación con los planes de Tierra del Fuego y Provincia de Buenos Aires. En estos dos últimos procesos de planificación se implementaron instancias de consultas a partir de una muestra representativa no exhaustiva de profesionales del sector, a través de entrevistas cualitativas.

Y distancia a Mendoza y a Córdoba en mayor medida en relación con los planes de Jujuy y Santa Fe, donde se realizaron trabajos de prospección dentro de una muestra seleccionada de contactos del sector público y privado.

En la escena enunciativa, Mendoza y Córdoba construyen la figura de co-enunciadores del sector turístico, con valores de legitimidad, compromiso y sustentabilidad en el tiempo. Dichos valores se encuentran ausentes en los otros planes.

Categoría e) Las “actuaciones” como unidad del Plan.

La presencia o ausencia de actuaciones se nos ha develado como un rasgo común temático, retórico y enunciativo para la pertenencia del paquete textual dentro del género plan de desarrollo de turismo.

Tal como se ha expresado previamente, definimos las actuaciones como las configuraciones de un plan. De esta manera, se plantean una serie de definiciones de Actuaciones (dimensiones de acción) para los diferentes niveles del Estado en pos del aumento de la competitividad.

Las actuaciones son utilizadas como unidad mínima de articulación entre los organismos en los planes de Mendoza, Córdoba y Tierra del Fuego.

El caso de la Provincia de Buenos Aires es diferente debido a que la articulación se basa en un listado de acciones programáticas a seguir por parte del organismo responsable de turismo provincial. Mientras que en los casos de Jujuy y Santa Fe, los programas se centran en recomendaciones y propuestas de optimización y fortalecimiento institucional de los organismos estatales responsables del sector turístico.

El uso de las actuaciones como unidad mínima de articulación refleja un nivel de aproximación muy cercano a la actividad cotidiana y refiere a las políticas de intervención como mensurables y medibles. Dentro del nivel de clases discursivas, las actuaciones las identifico como una unidad mínima de articulación programática dentro de los Planes comprendidos como género. Los Planes son complejidades estructuradas por Programas (o ejes de trabajo), que a su vez cuentan con Actuaciones como unidades internas de los Programas.

A continuación, se comparten ejemplos de Actuaciones para ejemplificar este concepto técnico:

...

Ficha de Actuación B.1.4

Programa: B. 1. Campaña de Concientización

Acción: Campaña de Concientización Turística y Ambiental pública a través de los medios masivos de comunicación social.

Descripción: Diagramar, programar y ejecutar campañas en los medios de comunicación social.

Prioridad: Media

Efectos esperados: llegar a toda la comunidad mendocina para posicionar el turismo como herramienta de desarrollo.

Organismos responsables: Subsecretaría de Turismo, Actividad privada.

Efecto Medio Ambiental: No necesita estudio de impacto medioambiental.

....

Ficha de Actuación D.1.3

Programa: D.1. Desarrollo de Productos

Acción: Creación de paquetes y circuitos turísticos integrados en los productos y regiones.

Descripción: Acción conjunta órganos públicos y privados para el diseño, puesta en valor y comercialización de paquetes turísticos que integren diversas regiones como Cuyo, Mendoza/Chile, etc.

Prioridad: Media

Efectos esperados: Ampliación de la oferta, generación de nuevas demandas. Atención a través de nuevos productos de los mercados y tendencias emergentes en el turismo nacional y mundial.

Organismos responsables: Municipios, Prestadores, Cámaras y SubSecretaría de Turismo.

Efecto Medio Ambiental: Necesita estudio de impacto medio ambiental.

...

Ficha de Actuación F.1.3

Programa: F.1 Infraestructura y equipamiento

Acción: Ejecución del Plan de Señalización Vial y Turística

Descripción: Estudio integral de los requerimientos de señalización turística por zonas, productos y circuitos.

Prioridad: Alta

Efectos esperados: Mejora de la calidad de los productos, incidiendo en la ampliación de la demanda y de su estancia.

Organismos responsables: SubSecretaría de Turismo, Dirección Provincial de Vialidad, Municipios y Dirección Nacional de Vialidad.

Efecto Medio Ambiental: Necesita estudio de impacto medio ambiental.

Las actuaciones son asumidas por diferentes responsables de ejecución, según su nivel de intervención.

Por ejemplo, las actuaciones que deberán ser ejecutadas por la Secretaría de Turismo Provincial como órgano específico responsable son: coordinación, regulación, promoción,

inversiones, calendarización, concientización, planificación, estadística, circuitos, jerarquización, comercialización, planificación estratégica provincial.

Por otro lado, la Administración del Poder Ejecutivo Provincial, expresada por diversos organismos de su esfera, es responsable de las siguientes actuaciones: ajustar legislación, estimular inversiones, mejorar la seguridad y el sistema social, puesta en valor de los patrimonios histórico-culturales y de la adecuación de la infraestructura.

Los municipios son los responsables de las siguientes actuaciones: profesionalizar - al equipo de gestión y a toda persona relacionada con la atención de los diferentes públicos turísticos-, jerarquizar, planificar, articular, concientizar, actualizar información, destinar presupuesto a las actuaciones, limpieza ambiental, control de calidad, promoción, capacitación. (pág. 199).

En el caso del TurPlan de Mendoza, cada ficha de actuación incluye la siguiente matriz: Programa, Acción, Descripción, Prioridad, Efectos esperados, Organismos responsables, Efecto medioambiental.

En el caso del Plan Estratégico de Comunicación de la Provincia de Tierra del Fuego dirigido hacia los mercados emisivos del exterior, para en su dimensión receptiva, las actuaciones se agruparon en áreas de intervención disciplinar. Compartimos ejemplos, a) el Área de Definición y consolidación de la identidad de imagen a nivel internacional, quedó compuesta por tres programas incluyendo descripción, responsable y plazo estimado de ejecución: 1) Definición de los conceptos básicos del eslogan, 2) Planificación estratégica comunicacional de los soportes y 3) Establecimiento de criterios de trabajo en los soportes. También e) el Área de Capacitación incluyó los programas 19) Desarrollo de seminarios de capacitación sobre destino y productos, 20) Elaboración de un calendario de servicios de capacitación en el exterior, 21) Viaje de familiarización con el destino para agentes de viaje y 22) Viaje de familiarización con el destino para periodistas.

En el caso de la Provincia de Buenos Aires, se define una serie de acciones que incluyeron descripciones y excluyeron responsabilidades y plazos de realización. Son propuestas de creación de una visión 2010, un posición deseado, la ejecución de una estrategia de aproximación a mercados internacionales, la selección de productos, la configuración de pares productos-mercados, la conformación de un “Decálogo Turístico” de la Provincia, la creación de una Marca Turística y un “mensaje permanente”.

Los planes de Jujuy y de Santa Fe carecen de una organización en actuaciones. Su ordenamiento programático se base en recomendaciones para la realización ulterior de un plan.

El Plan para su consecución requiere el protagonismo de múltiples ejecutores y su articulación entre sí como sistema.

Desde la dimensión retórica, la organización de los subíndices de campos de actuación y de las actuaciones comprendemos que no implica necesariamente una jerarquización de priorizaciones, sino un modo de ordenamiento clasificatorio para orientar al conjunto.

En la escena enunciativa, la configuración de las actuaciones se proyecta en un modo de decir sistemático y orientador. De esta manera se fortalecen las figuras de los co-enunciadores y de los co-enunciarios en la medida en que brinda soportes discursivos definidos.

Sin embargo, encontramos una configuración diferente en el caso de las recomendaciones. La variación consiste en que las actuaciones son unidades proactivas elaboradas con definiciones precisas de responsabilidad, plazos, recursos y objetivos, mientras que las recomendaciones son instrucciones de orientación sin asignación de variables definidas acerca de quién o quiénes son los responsables de su ejecución, cuáles son los plazos estimados, los recursos asignados y los objetivos a ser cumplidos. La imprecisión de las pautas desvanece la figura del co-enunciador.

Categoría e.a) Objetivos, estrategias y campos de actuación

En el caso de Mendoza y Córdoba, los planes transparentan la búsqueda de crecimiento de aquellos territorios que ya tienen actividad, como así también el desafío de proyectar y crear nuevos atractivos en aquellos espacios en los que aún no se visualizan demandas turísticas.

El planteo de objetivos sintetiza la visión acerca de la necesidad del Plan en Mendoza: el objetivo general busca organizar la actividad turística para convertirla en la herramienta de diversificación económica que genere empleo y riqueza para los habitantes de la provincia. Y los objetivos específicos son la consolidación de la actividad, el posicionamiento en el marco económico y social, el fortalecimiento de la oferta, el mejoramiento de la calidad de los servicios, la mejora de los destinos, el incremento de la demanda y la ampliación de la oferta (pág. 207).

El plan se formuló articulado en siete estrategias y dieciséis programas, cuyas acciones se encuentran expresadas en un formato de fichas por cada actuación (Pág. 217)

A continuación, compartiremos algunos ejemplos de modalidades de intervención estatal formuladas en el Plan de Mendoza:

- Programa Valoración del Patrimonio. Como ejemplo de Ficha de Actuación de este programa, la D.2.1 comprende el rescate y la puesta en valor de recursos naturales y/o socioculturales de envergadura para la composición del producto turístico, seleccionados por las posibilidades de realización, la composición del mercado y la zonificación preestablecida. La prioridad asignada es media, los efectos esperados son la ampliación de los recursos que posibiliten la conformación de nuevos productos y permitan la ampliación de la oferta. También se espera la revalorización de atractivos de gran valor patrimonial, coadyuvando el mejoramiento de la situación medioambiental. Como organismos responsables figuran la Dirección de Recursos Naturales, la Dirección de Conservación del Patrimonio y la Subsecretaría de Turismo. En cuanto al efecto medioambiental, se lo define como variable; conforme al producto puede necesitar o no estudio de impacto medioambiental (pág. 240).

Como otro ejemplo de Ficha de Actuación, dentro del Programa de Control y Fiscalización, la E.2.1 comprende la optimización de procesos de control y fiscalización de servicios. Se trata de constituir el usuario/turista, en controlador apoyando de este modo el ejercido de manera directa por el Estado. Implica también la descentralización de actividades de control en los municipios. La creación de un ámbito que recibe reclamos y sugerencias sirve además para la toma de estadísticas. La prioridad asignada es alta.

Entre los efectos esperados se encuentra la satisfacción de las necesidades de los turistas, el control sobre los prestadores de servicios en forma constante y el mejoramiento de la calidad en la prestación. Los organismos responsables son la Subsecretaría de Turismo, los Municipios, el organismo de Defensa del Consumidor, la Dirección General de Rentas (DGR) y las Cámaras empresarias. Se especifica que no requiere de estudio de impacto ambiental (pág. 246).

En el marco del Programa Planificación y Ordenamiento, la ficha de actuación E.3.1 tiene como objetivo la protección y el ordenamiento del perilago de los embalses. En su descripción se explicita que se trata de un trabajo mancomunado con los actores presentes y futuros en cada sitio específico para alcanzar un desarrollo armónico de los perilagos y corregir todas las situaciones que aún lo permiten. La prioridad asignada es media.

Los efectos esperados incluyen reorganizar y optimizar el uso de recursos, para la revalorización de estos atractivos, alcanzando mayor intensidad en su explotación, ampliando la oferta para el turista local y nacional. Los organismos responsables son los municipios, la Dirección de Ordenamiento Ambiental y Desarrollo Urbano (DOADU), la Subsecretaría de Turismo, la Comunidad local y la Dirección de Recursos Naturales. Se especifica que requiere de estudio de impacto ambiental (pág. 249).

Para dar cuenta de un ejemplo del Programa de Infraestructura y Equipamiento, la ficha de actuación F.1.2 implica el mejoramiento y adecuación de la infraestructura vial. Se trata del trabajo mancomunado entre los organismos involucrados para priorizar los caminos a mantener o ejecutar. La prioridad es alta.

Entre los efectos esperados se encuentra la mejora en la calidad del servicio y producto, ampliando la oferta y permitiendo incrementar la estancia promedio y la cantidad de

arribos. Los organismos responsables son la Dirección Nacional de Vialidad, la Subsecretaría de Turismo y los Municipios. Se especifica que requiere de estudio de impacto ambiental (pág. 253).

Como ejemplo dentro del Programa de Comercialización, la Ficha de Actuación G.1.1. se propone conformar un grupo estratégico de turismo en el seno de la Provincia de Mendoza, siguiendo su modelo de conformación de grupos estratégicos. a través de la cohesión grupal de empresarios, que alcancen metas objetivas en la captación de mercados actuales y potenciales, sobre todo en turismo internacional de larga distancia. La prioridad asignada es alta. Los organismos responsables son la Subsecretaría de Turismo, la organización no gubernamental ProMendoza y los actores de la actividad privada. Se especifica que requiere de estudio de impacto ambiental (pág. 270).

Como ejemplo dentro del Programa de Promoción y Difusión, la Fichas de Actuación G.2.1. propone un Plan Promocional. Se trata del estudio y ejecución de un plan basado en un sistema de folletería, que contemple un sistema gráfico y visual elaborado acorde al planeamiento del TurPlan y que tenga en cuenta el desarrollo por productos y zonas. La prioridad asignada es alta.

Entre los efectos esperados se encuentra el posicionamiento del producto y subproductos de Mendoza, conforme a sus posibilidades reales y a los segmentos de demanda actual y potencial. Como organismo responsable se identifica a la Subsecretaría de Turismo. Y se especifica que no requiere estudio de impacto ambiental (pág. 274).

Dentro del Programa de Promoción y Difusión, la Ficha de Actuación G.2.5 tiene como objetivo la creación de un Convention Bureau para la captación de congresos y convenciones. Se trata de conformar un equipo de trabajo capaz de captar la mayor cantidad de eventos posibles para la provincia, con el objetivo de atraer convenciones a las infraestructuras congresales y hoteleras de la provincia. La prioridad asignada es alta. Entre los efectos esperados se encuentra la mejora del segmento de convenciones y congresos y por lo tanto de la actividad turística integral en la provincia, incrementando la cantidad de eventos y visitantes, para mejorar el nivel de ocupación hotelera y los ingresos

por turismo sobre todo en baja temporada. Los organismos responsables son la Subsecretaría de Turismo, las Cámaras de Turismo y los Poderes Ejecutivo y Legislativo. Se especifica que no requiere de estudio de impacto ambiental (pág. 277).

Como último ejemplo mendocino, la Ficha de Actuación G.2.6, dentro del marco del Programa de Promoción y Difusión, propone un Sistema Integral de Promoción. Se trata del estudio y ejecución de un sistema integral, gráfico y visual, de la oferta provincial, por zonas y productos, atendiendo a las necesidades del mercado. La prioridad asignada es alta. Entre los efectos esperados se encuentran contar con un sistema de información integral que permita disponer de material eficaz para la promoción y venta del producto Mendoza, conforme a los mercados y segmentos determinados. El organismo responsable es la Subsecretaría de Turismo. Y se especifica que no requiere de estudio de impacto ambiental (pág. 278).

En el caso de Córdoba, la planificación estratégica también se organiza en actuaciones, que a su vez se encuentran agrupadas en base a los campos de actuación (pág. 21)

El campo de actuación “Gestión de la oferta: recursos turísticos” comprende el desarrollo de los atractivos y recursos turísticos en base a criterios de sustentabilidad e integración preservando las identidades regional.

En segundo término, el campo de actuación “Gestión de la oferta: facilidades y recursos turísticos” abarca la fijación de criterio e implementación de acciones para la optimización de la calidad en materia de accesibilidad, equipamiento, instalaciones, infraestructura y servicios, consensuados entre el sector público y privado basados en el principio de sustentabilidad.

En tercer lugar, el campo de actuación “Identificación y promoción de productos” comprende la consolidación de la imagen turística de Córdoba mediante la promoción de las diferentes regiones y corredores turísticos con un criterio de protección de las propias identidades fortaleciendo los productos y destinos existentes y los destinos y productos emergentes a través de un conjunto de estrategias de acción.

El campo de actuación “Inversión” incluye actuaciones que permitan la optimización de las ventajas comparativas para un mejor posicionamiento competitivo de los destinos turísticos de Córdoba y el desarrollo del sector mediante la inversión en obras públicas y la gestión de incentivos y financiamiento a los emprendimientos privados.

Por último, el campo de actuación “Capacidad local de gestión turística” comprende la identificación y evaluación de la disponibilidad efectiva y/o potencial de dispositivos (normas, organización institucional, capacitación, etc.) y de recursos (personas, medios físicos, tecnológicos, económicos, etc.) que pueden ser considerados como medios o formas de actuar para la resolución de los problemas planteados en términos de desarrollo turístico sustentable (pág. 22).

Dicho listado se configura como un subíndice en sí mismo, el cual interpretamos como un rasgo identitario de dicho plan cordobés.

En el caso de Tierra del Fuego el objetivo principal de las actuaciones es el incremento en los tiempos de estadía, ya sea por mayor cantidad de pernoctes debido a la dependencia de la frecuencia de vuelos, o mayor cantidad de horas, en el caso de los cruceristas (visitantes por el día que acceden a través de la navegación en cruceros).

Otro objetivo fueguino es incrementar la sensibilización ambiental hacia una actividad turística sustentable, tanto por parte de los turistas y visitantes como de la población local.

Los objetivos de las acciones programáticas de Buenos Aires se centran básicamente en el incremento del flujo de turistas de mercados emisivos del exterior.

Los objetivos de las recomendaciones en los casos de Jujuy y Santa Fe se centran en orientaciones para el fortalecimiento de la gestión del Estado, como paso previo a la formulación de un plan de desarrollo de turismo.

En la escena enunciativa, se configura una gran diversidad de presencias y ausencias de múltiples entidades del estado, en sus niveles provincial, municipal y nacional, en las unidades mínimas de cada plan. Dicha diversidad verificada fue identificada por nosotros como una oportunidad a ser profundizada dentro del Nivel Singular de nuestra metodología analítica. Nuestra hipótesis de trabajo es que nos puede ofrecer la posibilidad de visualizar siluetas del estado en términos de responsabilidad y compromiso en el desarrollo del sector turístico.

Categoría e.b) Inclusión de mecanismos de evaluación y seguimiento del Plan.

La formulación integrada de los planes como conjunto de programas, y los programas como conjunto de actuaciones, brinda la posibilidad de mensurar el cumplimiento de estos y, eventualmente, promover posteriores acciones de calibración, en correspondencia con los objetivos del plan.

Las dinámicas de evaluación y medición constituyen un rasgo instrumental profesional indispensable de un plan. En términos de construcción de significación su ausencia supone el riesgo de favorecer usos y aplicaciones de fondos sin contralor alguno. Este hecho es pasible de generar, en el sector productivo, involucrado una percepción de desconfianza y descreimiento sobre los motivos que impulsan la asignación de fondos públicos.

La evaluación periódica brinda oportunidades de identificar potenciales mejoras y optimizaciones al colectivo que gestiona un plan. Por ejemplo, las normas de calidad turística hotelera y de prestadores de servicios aporta excelentes parámetros desde donde abreviar tecnologías blandas de evaluación e implementación de registro de mejoras.

Desde una perspectiva analítica, la ausencia de instancias de evaluación implica la imposibilidad de sustentar una continuidad; en el caso que nos ocupa, de sostener en el tiempo una política de estado.

Dentro de los rasgos de completud y madurez de un plan podemos incluir el hecho de que cuenten con instancias de medición, para evaluar su eficacia. Un sistema evaluativo debe

ser construido a la medida de cada plan, a partir de una síntesis de los indicadores clave que se desean medir.

Como ejemplos de indicadores podemos mencionar la cantidad de pernoctes promedio por turista, el promedio de gasto diario por persona, la cantidad de acciones promocionales ejecutadas y su audiencia estimada, la cantidad de seguidores del perfil en Facebook, la cantidad de nuevos navegantes (medidos por usuarios y por sesiones) por año, la cantidad de paquetes programados por parte de operadores de turismo extranjeros y publicados en sus dispositivos comunicacionales, en los mercados objetivos identificados previamente o la cantidad de turistas que arribaron al destino en un período determinado.

En el caso de Mendoza, a partir de una selección de ejemplos de críticas sobre la gestión relevadas en los talleres participativos, es que se origina el requerimiento de contar con instrumentos de medición. Por ejemplo, se realizan críticas diagnósticas a la situación: normativa legal sectorial desactualizada, presentando incoherencias y caducidades (obsolescencia). (Ver p. 93)

También se ha planteado el requerimiento de implementación de una auditoría de calidad de los recursos turísticos. Por recurso turístico... “entendemos al conjunto de elementos disponibles, cuyos atractivos singulares permiten atraer la atención de los visitantes y turistas a sitios ubicados en el territorio, la inclusión de los recursos dentro de la planificación turística se debe plantear como una oportunidad para recuperarlos; además permite ponerlos en funcionamiento como elementos integrantes de un producto turístico, capaz de generar rentas y empleo en el destino turístico” (p. 117). Se expone en forma explícita la conciencia de la finitud del recurso turístico y la importancia de la planificación con el objetivo de lograr sustentabilidad a lo largo del tiempo. El valor conceptual de la percepción acerca de la renovabilidad del recurso es priorizado: depende de la intervención virtuosa por parte del ser humano y sus organizaciones.

Desde la perspectiva del recurso turístico entendido en el marco de un desarrollo sustentable se plantea la evaluación de los recursos ambientales. La Red de Áreas

Protegidas de la Provincia es administrada y manejada por el Departamento de Áreas Naturales Protegidas de la Dirección de Recursos Naturales. El aprovechamiento de los recursos naturales de Mendoza por parte del turismo debe estar articulado con la política de conservación de dicho patrimonio (pág. 149). El Plan de Manejo [implica] la articulación de la Dirección de Recursos Naturales con la Subsecretaría de Turismo (pág. 161). Se registra que algunas áreas del Estado que “tradicionalmente” se encontraban “lejanas” en el organigrama, incluso con nula o escasa colaboración, se encuentran ante un nuevo paradigma de valoración de recursos cuya sustentabilidad depende en gran medida de su trabajo estrecho y coordinado.

Siguiendo en la misma mirada, dentro del segmento Alta Montaña, se identifica un marco legal e institucional inadecuado para los siguientes aspectos: transporte, turismo aventura, alojamientos; provenientes de una disociación entre el estado y la realidad, deterioro e impacto ambiental, falta de tratamiento de efluentes, presencia de basurales y construcciones precarias, problemas en la prestación de servicios públicos y elevadas tasas, escasa coordinación de acciones entre jurisdicciones internacionales (Chile), nacionales, provinciales y municipales en el Corredor Turístico Bioceánico.

Los testimonios referidos son relevados a través de los talleres de participación protagonizados por los actores del sector turístico, donde se registran múltiples testimonios acerca de situaciones en las cuales los recursos estatales resultan faltos de coordinación entre sí, con liderazgos lejanos al campo de toma de decisiones y limitaciones legales obsoleta. Por lo tanto, se requiere un trabajo legislativo adecuado para los nuevos tiempos. Como ejemplo de la relación público-privada, y dentro del relevamiento realizado en la zona del Valle de Uco, también se plantea que la falta de integración tiene como consecuencia la dispersión de esfuerzos entre las acciones oficiales y privadas. Adicionalmente se registra una escasa participación de la actividad privada y del Estado en los ámbitos turísticos y la falta de legislación relacionada con el desarrollo turístico (pág. 191).

Como un segundo ejemplo de interacción mixta, en la Región del Nevado se plantean falencias en las rutas, las comunicaciones y la señalización. Se comparten testimonios acerca de deficientes acciones de control y fiscalización por parte del Estado, así como la falta de integración interdepartamental y vocación de trabajo conjunto público-privado (pág. 192). La necesaria coordinación requiere el desarrollo y aprendizaje comunitario de nuevas formas de intercambio, organización y comunicación: los lineamientos de las actuaciones pueden aportar definiciones para la construcción de estas nuevas capacidades.

La inclusión de contenidos críticos, como parte de una fase diagnóstica, a su vez construye lineamientos para las etapas posteriores aprovechando que las mensuras pueden focalizarse tanto en los organismos responsables como en los plazos comprometidos y en los recursos presupuestarios destinados.

En este mismo sentido es relevante medir en forma diferenciada la cantidad de turistas (visitan más de un día) y visitantes (tiempo de permanencia en destino) al territorio, el tiempo de permanencia, sus consumos y en qué rubros se distribuye, así como los orígenes y medios de transporte utilizados.

Desde el punto de vista comunicacional, resulta de interés relevar cómo han accedido a la información sobre las alternativas turísticas del territorio, si han comprado servicios (traslado, alojamiento, excursiones, etc.) en origen o en destino, si han comprado a través de algún intermediario o directamente al prestador de servicios, si recomendarían a terceros la experiencia vivida, si volverían a disfrutar del destino, cuáles son los atractivos que más los han satisfecho, así como cuáles son los aspectos a mejorar.

Al finalizar el ciclo de un Plan, la medición también nos permite visibilizar la brecha entre las expectativas a la hora de formularlo, y las realidades del proceso de ejecución. Hacer visible esa distorsión puede colaborar en la optimización de la planificación de la siguiente etapa, ya sea por la concientización o por un fortalecimiento de aquellas unidades de ejecución con capacidades reducidas en términos de gestión.

Dentro del propio TurPlan de Mendoza se propone la inclusión de mecanismos de evaluación y seguimiento a implementarse por el Organismo de Gestión, mientras que Córdoba lo menciona de manera acotada, sin identificar mecanismos ni reglas para ponerlos en práctica.

Por otro lado, el resto de los planes no menciona actuaciones de seguimiento y control.

Mendoza explicita la importancia de la gestión del control de los recursos público-privados, la identificación de oportunidades de mejora y el establecimiento de enlaces que nutran lo que vendrá a posteriori. Es una diferenciación notable, que corporiza la visión sistémica que creemos necesaria para el éxito del plan.

Compartimos los siguientes ejemplos del TurPlan de Mendoza:

Diseño de sistemas de medidas de control y medidas correctoras. “poner en marcha una estrategia de desarrollo significa querer alcanzar un objetivo operativo formulado a la luz de la situación actual y perspectivas de un producto concreto, a esto se le suele denominar “ambición estratégica”. Un sistema de información para la gestión flexible y para la planificación cíclica incluye: medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, tomar medidas correctoras - caso de ser necesarias- y considerar como punto de partida un acuerdo entre las partes.

Un sistema de control como factor clave de la Planificación permite que se validen los planes, que se compruebe la consecución de objetivos y se realimente la información para la siguiente planificación.

Se propone un doble circuito de control. En primer lugar, Global o Corporativo, cuyas fases son: a) cuando se aprueba el Plan Operativo Anual; b) cuando se aprueban los objetivos y estrategias y c) cuando se aprueba el Plan Estratégico a largo plazo.

En segundo lugar, control Parcial o por Unidad de Negocio, es decir, por cada grupo de productos (entendidas por acciones-actuaciones/programas). Sus fases son: a) realizaciones, b) factores clave (incluidos en cada ficha) y c) acciones estratégicas.

La puesta en marcha implica la decisión en cuanto al objetivo a alcanzar y la determinación de los medios - recursos a necesitar-.

En la escena enunciativa, la ausencia de la inclusión de mecanismos de evaluación y seguimiento del plan debilita la construcción de un enunciador creíble y confiable.

Categoría e.c) Inclusión de formas de medición definidas de evaluación del impacto del Plan

Los sistemas evaluativos turísticos se integran a partir de múltiples indicadores. Cada indicador representa una síntesis numérica del funcionamiento de una determinada dimensión de la actividad turística. Es un artefacto social que se deconstruye hasta lograr bases mensurables que permitan la proposición de metas. El cumplimiento o no de cada una de esas metas habilitará establecer las facetas del plan que han resultado positivas o, por el contrario, posibilitará identificar aquellas que es necesario fortalecer, revisar y/o recalibrar los indicadores, para renovar la búsqueda de los objetivos de desarrollo. Las métricas son las unidades de mensura que nos permiten estimar las dimensiones de impacto fruto de las políticas de intervención estatal.

“Todo sistema de evaluación está basado en el seguimiento y consecución de unas metas prefijadas, tanto en el tiempo como en su magnitud económica”. (pág. 289)

La evolución de las métricas permite a los planificadores y miembros del sistema turístico determinar tendencias, y en base a ello decidir sobre prioridades de inversión y desarrollo del sector. Por ejemplo, el promedio de días de pernocte en el territorio, el promedio del gasto por persona o familia de los turistas, la cantidad de turistas y visitantes, el porcentaje

de ocupación en relación a la capacidad instalada, ya sea en habitaciones de hotel o en actividades recreativas y medios de transporte.

Dentro del propio TurPlan de Mendoza se propone el establecimiento de métricas que permiten mensurar la evolución del sector y de la implementación futura del Plan. Mendoza se destaca en esta búsqueda de sensibilización acerca de la importancia de la elaboración de indicadores y métricas que posibiliten medir los resultados del esfuerzo colectivo.

Se trata de otra diferenciación verificada, que brinda parámetros para la continuidad de la visión sistémica.

Compartimos los siguientes ejemplos del TurPlan de Mendoza:

Previsión de escenarios e impacto sobre indicadores turísticos (2005)

- Hipótesis: Pesimista + 3% / Esperada + 5% / Optimista +8% En cantidad de llegadas
- Cuotas de mercado: 93,5% argentinos 6,5% extranjeros
- Estadía promedio 5 días arg (+1) 7 días extranjeros (=)

Ejemplo de Distribución del gasto turístico

- Alojamiento 6%
- Gastronomía 10%
- Oferta complementaria 10%
- Souvenirs y regalos 5%
- Otros gastos 69%

Un ejemplo de las métricas globales del Plan a medir:

- Total turistas argentinos y extranjeros
- Estancia media
- Pernoctaciones
- Pernoctaciones en plazas de alojamiento turístico

- Previsión oferta de plazas
- Grado de ocupación %
- Previsión impacto sobre empleo (Pág. 281)

Por otra parte, se alerta sobre el impacto en el presupuesto, “... una desproporción entre el porcentaje del presupuesto dedicado al turismo y el porcentaje de ingresos generados por la actividad sobre el total de la economía” (p. 85). Este indicador nos “habla” de la importancia asignada al turismo (en la escena enunciativa es el enunciador Plan en su globalidad).

Al referirse a los aspectos específicos de evaluación y control, en el plan se manifiesta que “existen dos aspectos mejorables en la generalidad de los planes de competitividad institucionales realizados hasta el momento. La falta de formulación de metas que hagan posible medir el grado de consecución de objetivos propuestos y la falta de diseño de un sistema de evaluación y control”. (p. 85)

El ecosistema productivo turístico realiza un aporte al territorio (en este caso provincial) pasible de ser mensurado. Por ejemplo, puede medirse la generación de ingresos para el estado en concepto de impuestos e ingresos para ciudadanos en concepto de empleo. El porcentaje de participación del ecosistema turístico en términos de recaudación impositiva, que a su vez puede ser categorizada según el tipo de impuesto determinado (impuestos nacionales, como el IVA - Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a las Ganancias, Impuesto DNT –denominado merced a la antigua Dirección Nacional de Turismo– 5% del valor de los pasajes -, etc.; impuestos provinciales como Ingresos Brutos, o impuestos y servicios municipales, como tasas de comercio, ABL – Alumbrado, Barrido y Limpieza, etc.) donde cada nivel del Estado recibe una porción del flujo monetario y en donde la recaudación provista por el ecosistema puede representar un 11,5% del total bruto recaudado en los tres niveles.

Empero, el aporte de los recursos que destina el Estado Provincial al ecosistema turístico puede ser un 7,3%. En consecuencia, puede darse un escenario de desfasaje o desproporción entre lo que el ecosistema aporta y lo que el Estado recauda. Incluso puede analizarse que tal vez le resulte conveniente a dicho Estado invertir más en el ecosistema

turístico para a su vez elevar la recaudación y estimular un sistema virtuoso entre flujo de recursos y desarrollo socio-económico. En los términos planteados, el indicador que compara los porcentajes respectivos de recaudación y aportes del Estado, nos “habla” de la valoración por parte del Estado acerca del ecosistema turístico.

Desde hace un par de décadas, la ONU – Organización de Naciones Unidas, promueve la implementación de la Cuenta Satélite de Turismo. Dicha herramienta consiste en un registro contable paralelo y simultáneo de la contabilidad oficial, agrupando los egresos (inversiones y gastos) y los ingresos (impuestos y servicios) que el turismo genera al Estado. Esto se debe a que los rubros de impacto turístico son transversales a las cuentas contables en los estados, tradicionales en relación a la innovación que representa la Cuenta Satélite de Turismo. Por ejemplo, los gastos en señalética figuran en Vialidad, los de senderos de interpretación ambiental en Parques Nacionales, servicios gastronómicos y souvenirs en Comercio, etc.

En relación con lo mencionado precedentemente, el plan mendocino presenta en detalle los beneficios económicos del gasto turístico. Los gastos primarios; los secundarios directos (comisiones, marketing) e indirectos (salarios, dividendos, intereses); y terciarios (insumos de hoteles, del transporte, etc.).

Para medir la estructura del gasto, se comprende como gasto total anual directo: total plazas / % ocupación * gasto promedio + % (turistas que se alojan en casas de parientes + camping, en base a encuestas). Se presenta el efecto multiplicador del gasto turístico y los rubros incluidos. (p.86).

El plan de Córdoba también presenta instancias de valuación de impacto del plan, aunque con menor grado de detalle que Mendoza.

Los otros planes no registran este tipo de mediciones valuatorias.

En la escena enunciativa, la ausencia de la inclusión de métricas de evaluación y control de

la eficacia y eficiencia del plan debilita la construcción de un enunciador creíble y confiable.

Categoría e.d) Inclusión de la responsabilidad de las instituciones de medición y control del Plan.

Como parte de las dinámicas profesionales de mejora continua, la presencia o ausencia de instancias institucionales de medición y control del plan, más allá de la responsabilidad ejecutiva, en un rol propio de contrapeso a las mediciones propias de los gestores, construye un rasgo de legitimación y salud en cuanto a la gestión pública de los recursos.

La responsabilidad sobre el TurPlan Mendoza será de la Administración Provincial y de la Legislatura Provincial. La ejecución y el control del TurPlan se propone realizar a través de un organismo con representación pública y privadas equilibradas (pág. 202).

En el caso del plan de desarrollo de turismo de la Provincia de Córdoba, se propone la creación de una Unidad Técnica de Coordinación y Seguimiento (pág. 298). Se le adjudican facultades para determinar los indicadores de avance para el monitoreo del desarrollo del plan, el alcance territorial, los cronogramas de implementación y calendarización, funciones de coordinación con las diferentes áreas técnicas, monitoreo continuo y ajuste de las acciones desarrolladas y otras acciones que pudieran surgir.

Esta línea programática plantea la necesidad del control y ajuste correctivo, aunque sin cumplir con los rasgos característicos de una actuación, pues no determina recursos ni tiempos ni alcances, sino que se trata de una propuesta que requiere una ulterior reglamentación, amén de la creación de una nueva unidad estatal. Es un gesto político el reconocimiento explícito de la necesidad de la instancia de control y seguimiento como condición indispensable para un plan concebido como un instrumento de acción para transformar la realidad actual” (pág. 298), la indeterminación de parámetros de configuración degrada su rasgo estilístico, debilita su operatividad, requiriendo nuevos ajustes adicionales para un adecuado funcionamiento.

En el Plan de Jujuy, dentro del conjunto de sugerencias y recomendaciones formuladas por el equipo consultor, se propone controlar y evaluar como una de las funciones indelegables a ser asumida por la Secretaría de Turismo.

Los restantes planes no enuncian nada en este sentido. No proponen actuaciones de seguimiento y control.

Un Plan sin previsión de instancias de medición ni control es un instrumento que debilita su continuidad, al no dejar establecidos sus hitos de seguimiento y verificación de eficacia. Boicotea sus propias posibilidades de aprendizaje colectivo.

En síntesis, dentro de la identidad del género plan, consideramos necesaria la inclusión de marcaciones de medición y control. Su ausencia denota falencias en la elaboración del mismo, porque define una propuesta explícita de disposición de recursos sin control alguno, escasa predisposición al aprendizaje colectivo, a la mejora continua, a un genuino interés por el desarrollo del sector.

Categoría e.e) Inclusión de auditorías externas de control.

Como una instancia aún más exigente que la precedente y una práctica profesional de mejora continua, la presencia o ausencia de auditorías externas de medición y control del plan, separadas de la instancia estatal, construye un rasgo de legitimación y salud en cuanto a la gestión pública de los recursos.

Nuevamente Mendoza se destaca en esta dimensión. En esta oportunidad incluye las auditorías externas de control como mecanismo de protección ante decisiones arbitrarias, ya sea por orígenes internos o presiones externas al organismo.

Comparto como ejemplo de género (nivel de clases discursivas):

Las auditorías externas deberán mensurar e identificar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada actuación. Por ejemplo, en el Programa Puesta en valor del recurso turístico natural y/o cultural, deberán ser objetos de control la concreción de obras de infraestructura vial, el tratamiento específico del entorno, la adopción de medidas de protección del medio ambiente (residuos, efluentes), la implementación de un sistema de señalización, la facilitación de medios de acceso y transporte, el estado del equipamiento, la confección de una norma legal única con criterios coordinados con otros organismos, el estado de avance de la planificación de actividades que rompan la estacionalidad y la programación de campañas de promoción y difusión.

En los otros planes no se mencionan instancias de control de tipo externo. Entendido externo como ajeno a la influencia del Poder Ejecutivo Provincial.

La ausencia de la inclusión de auditorías externas de control del plan no fortalece la construcción de un enunciador creíble y confiable en la escena enunciativa.

Categoría f.a) Identidad e imagen

Dentro de los rasgos diferenciales relevados, consideramos la presencia o ausencia de elementos de identidad e imagen institucional como diferenciadores.

En el caso de Mendoza se verifica la existencia de un isologo provincial, como marca destino que identifica el territorio como un espacio turístico receptivo, al que se invita a ser utilizado por parte de los diferentes actores del ecosistema turístico.

La presencia de una invitación a los actores del sector turístico a utilizar la herramienta como parte de su propia estrategia de comunicación, junto con instrucciones de “Manual de Aplicación” para su uso alineado con formatos comunes, nos permite deducir que estamos en presencia de una Marca de Colectivos Sociales. Potencialmente podrá ser aplicada por múltiples actores del sector en su desempeño dentro del ecosistema de sentidos.

Además del isologo de la provincia como destino turístico, y del isologo del ente estatal de turismo provincial, puede proponerse la existencia de un isologo del Plan mismo. Esto se practica con el pretendido objetivo de dar mayor visibilidad al plan como instrumento de trabajo colectivo, dotándolo de identidad e independencia. Incluye el diseño de la familia gráfica y su manual de aplicaciones de uso.

En Mendoza, dentro del análisis de los principales segmentos turísticos, se manifiesta que... la Provincia es en realidad una integración de productos bajo una misma marca... atractivos y combinándolos como un sistema...de desarrollo turístico y mercados...” (pág. 163).

En los otros planes no se mencionan elementos de identidad institucional.

Como hemos mencionado en anteriores categorías, la ausencia de elementos identitarios y de imagen del plan desvanece la posibilidad de construcción de un enunciador creíble y confiable.

Categoría f.b) Emergencia de la conciencia de la relevancia de la Imagen del destino.

Como parte de los rasgos diferenciales relevados, consideramos la presencia o ausencia de actuaciones relacionadas con la creación y sustentabilidad de la marca destino como diferenciadores.

Como ejemplo, dentro de las acciones propositivas del TurPlan de Mendoza se verifica la propuesta de ...incorporar la variable “grado de satisfacción”, cierto grado en “limpieza y orden”, “estado de las rutas”, “señalización de los atractivos”, “seguridad vial” y “falta de información”. (pág. 179). Representan valores que pueden nutrir la Marca Destino.

En el caso de Córdoba, la búsqueda de la diversificación [de productos] ha contribuido a un nuevo posicionamiento de la provincia como destino turístico en mercados nacionales e internacionales en los cuales, hasta fines de los años 90, no había estado incorporada (p.

36). Esta demanda de gestión se plasma en el Programa de Fortalecimiento de la Imagen Córdoba Turística (p. 289).

En el caso de Tierra del Fuego, hay un campo de actuaciones relacionados con la creación y continuidad de la marca destino.

En la escena enunciativa, la presencia de un proceso de marca destino, entendida como marca de colectivos sociales propicia la construcción de co-enunciadores creíbles y confiables, con rasgos de búsqueda de sustentabilidad a mediano y largo plazo.

Categoría g) Dispositivo de comunicación del Plan. Mecanismos de difusión pública del TurPlan

La configuración del material Plan –cualquiera fuera su materialidad física o digital– en formato apto para ser distribuido entre los actores del sector turístico, medios de comunicación y ciudadanía en general construye un valor de significación por la búsqueda de trascendencia en espacio y tiempo.



Imagen del ejemplar físico del TurPlan I – Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza 2000-2005

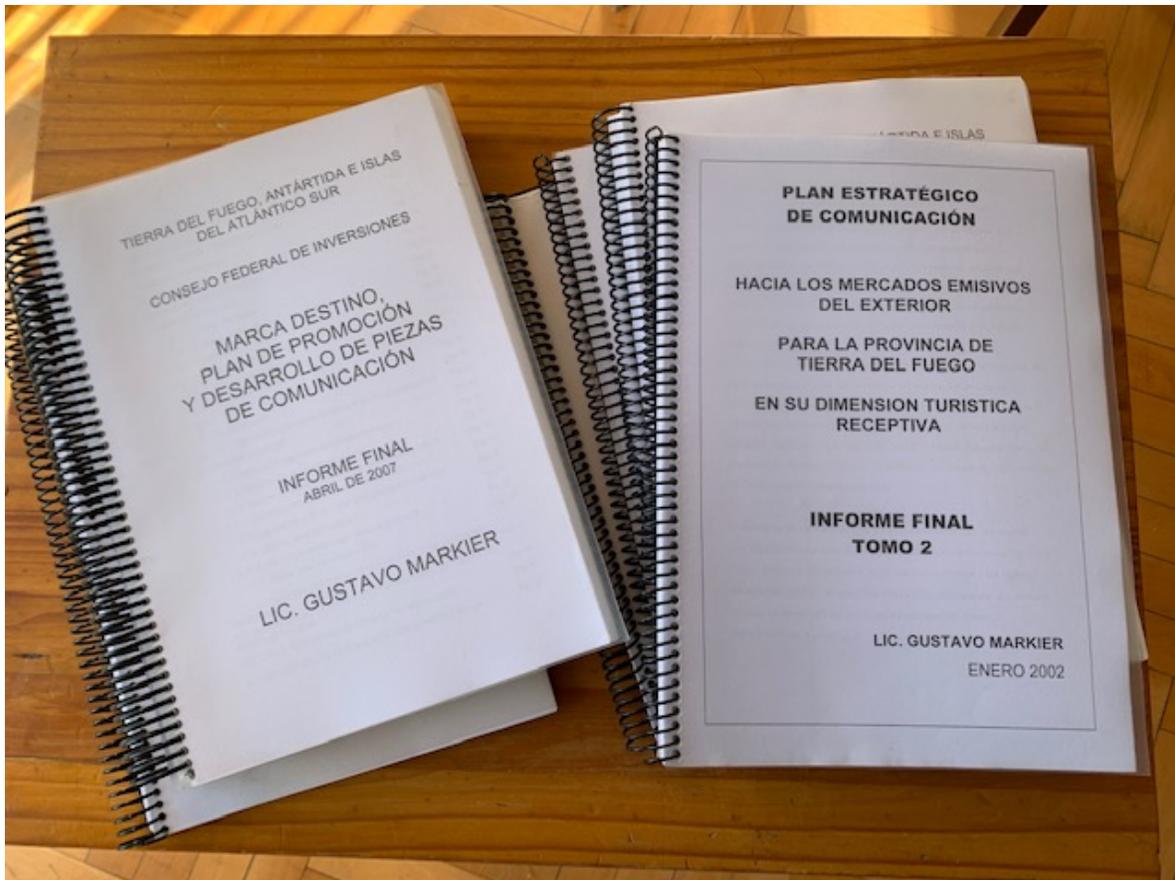
Como hallazgos, tanto el el TurPlan de Mendoza como el Plan de Córdoba han sido los dos únicos editados en formato libro encuadernados, impresos a cuatro colores en papel ilustración satinado, e incluyen fotografías, infografías e ilustraciones.



Imagen del Plan Estratégico de Turismo Sustentable – Provincia de Córdoba - 2006

Dicho formato de presentación contrasta con las ediciones gráficas de los otros planes, impresos monocolor negro en hojas A4, encuadernado espiralado.

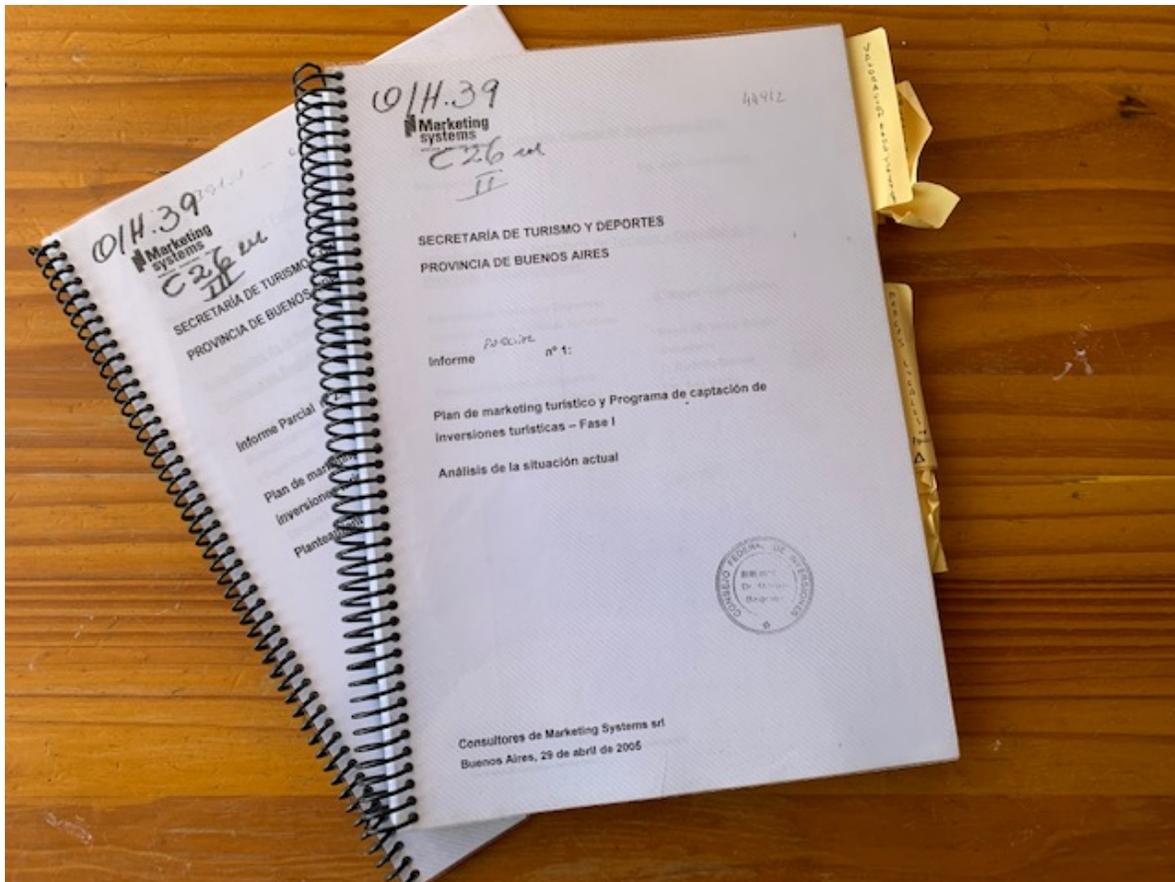
Si bien todas las ediciones son institucionales con modalidades de enunciación diferenciadas, las de Mendoza y Córdoba contienen rasgos que contribuyen a fortalecer la instalación del Plan, logrando crear un objeto de valor y jerarquía, confiriendo al receptor del objeto un estatus de valoración también.



Imágenes de ejemplares de los Planes Estratégico de Comunicación 2002 y Marca Destino, Plan de Promoción y Desarrollo de Piezas de Comunicación, 2007 – Provincia de Tierra del Fuego

Todas las publicaciones se encuentran accesibles en versiones digitales publicadas en línea en la Biblioteca Manuel Belgrano del CFI – Consejo Federal de Inversiones.

En este sentido la escena comunicacional de los planes se desplazan al territorio de la comunicación institucional.



Imágenes de Informes del Plan de Marketing y Programa de captación de inversiones turísticas – Provincia de Buenos Aires - 2005

En el caso de Mendoza y Córdoba, ambos planes también se encuentran disponibles para su descarga digital en los respectivos sitios web institucionales de turismo provincial. Este rasgo presenta la intención potencial de habilitar que la ejecución y el cumplimiento del Plan sean sometidos a control de la sociedad. Dicho control es una práctica de transparencia y, a la vez, una estrategia de relacionamiento con los grupos de interés y la ciudadanía en pos de un compromiso con los objetivos del plan.

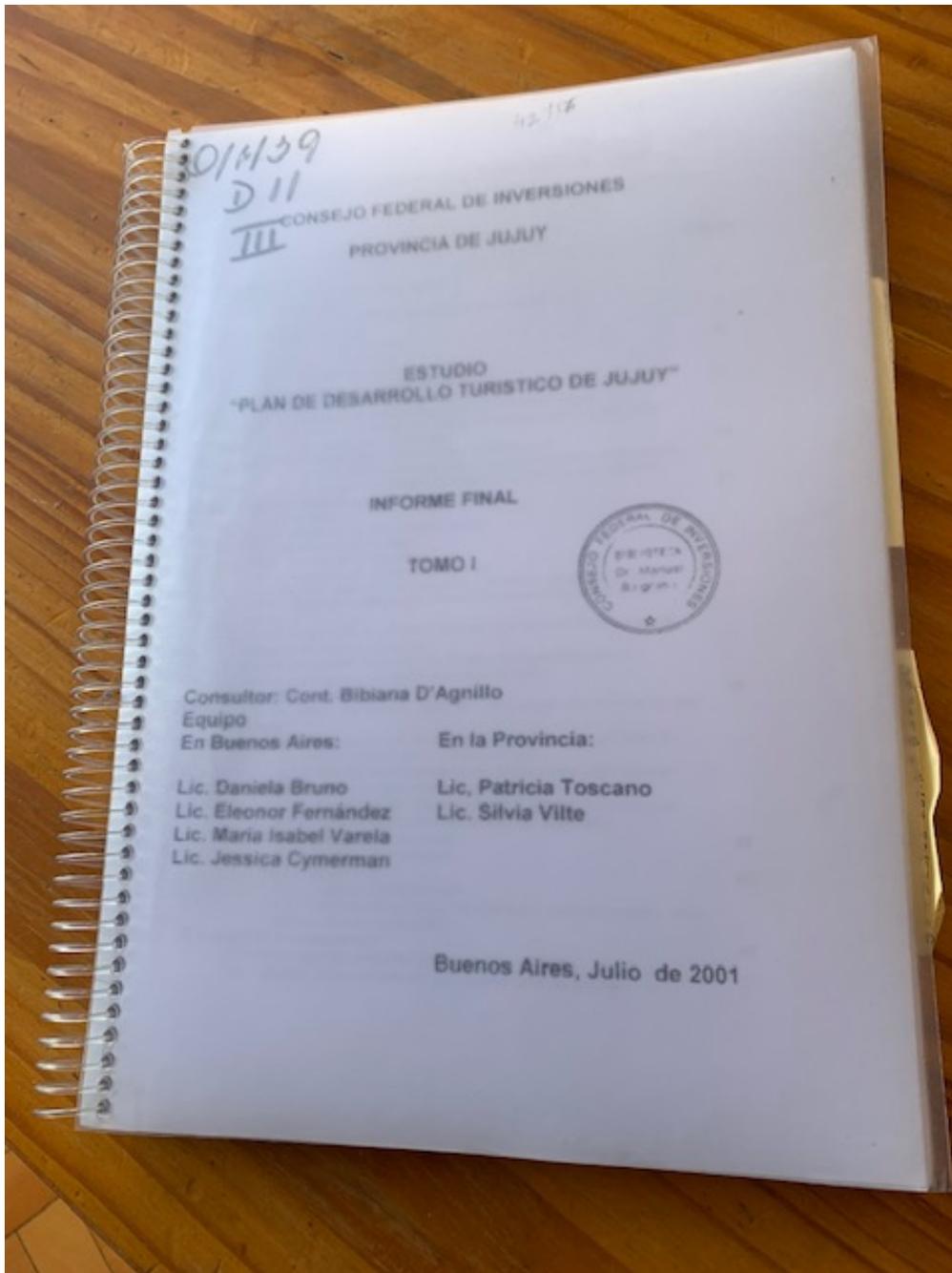


Imagen del ejemplar físico – Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Jujuy - 2001

En el caso de Mendoza, se postula la política de distribución de la información como un principio estratégico: ...el plan debe servir para la movilización social en torno al desarrollo sostenido de un modelo de turismo sostenible y de calidad. Por bueno que pueda ser el Plan desde el punto de vista técnico sus objetivos no se podrán alcanzar sin que la

sociedad haga suyo el modelo propuesto, lo que exige la concientización ciudadana acerca de la relevancia del turismo como motor del desarrollo provincial.

Se prevé una instancia pública de presentación inicial del Plan, un evento al cual serán participados e invitados los integrantes del *cluster*, medios especializados y masivos y público en general.

Además, entre las acciones de comunicación institucional relevadas en las actuaciones, se encuentran:

- Edición de un libro que recoja el definitivo TurPlan
- Edición de un Boletín Trimestral de seguimiento
- Campañas de concientización ciudadana.

En síntesis, Mendoza visualiza la corporeidad del Plan más allá de la edición en papel y digital del TurPlan en sí mismo, sino como un proceso que, para lograr sus objetivos, incluye como variable indispensable la comunicación permanente de sus actuaciones y resultados.

Los otros planes no se encuentran disponibles en los respectivos sitios provinciales.

En la escena enunciativa, la presencia de acciones de comunicación institucional y, entre ellas, de una versión publicada del plan, disponible al alcance del sector turístico, medios de comunicación, investigadores y la ciudadanía, fortalece la construcción de co-enunciadores creíbles y confiables, con rasgos de búsqueda de sustentabilidad a mediano y largo plazo.

Categoría h) Capacidad instalada de gestión.

Un rasgo relevante lo constituye el origen de los integrantes profesionales y equipos técnicos responsables de la formulación y redacción de los planes de turismo. El debate acerca de la importancia de contar o no con capacidad instalada local de recursos humanos profesionales para la gestión, atendiendo a la capacidad de sostener la continuidad técnica y profesional del proceso de planificación es transversal a todas las gestiones y a las áreas de gestión gubernamental en el caso de las provincias argentinas. Es agudamente vivenciado ante la migración constante y la inversión de los territorios en formar profesionales que luego emigran, frustrando el objetivo de “crecer con lo nuestro”.

El TurPlan I 2000-2005, fue realizado por un equipo técnico local de la Secretaría de Turismo de la Provincia de Mendoza, bajo la supervisión de la institución SOPDE de la Ciudad de Málaga, Región Autónoma de Andalucía, España. Las siguientes ediciones del Turplan fueron realizados por equipos locales de Mendoza, salvo la edición 2013/2014 que fue realizado por una consultora de la Ciudad de Buenos Aires.

La emergencia de la necesidad de contar con planes de desarrollo de los territorios turísticos ha derivado en la importancia de construir una capacidad técnica instalada que permita una continuidad en la gestión, para colaborar en la ejecución, seguimiento, evaluación y eventuales sucesivas reformulaciones del Plan.

A continuación, compartimos un ejemplo de los Objetivos definidos para la Subsecretaría de Turismo de Mendoza, donde se visualiza la necesidad de una continua jerarquización de los equipos de trabajo a cargo de la gestión:

Se requiere la articulación integrada de las políticas turísticas, proponiéndose al TurPlan como “espina dorsal” y eje de gestión.

Se propone una mejora de los recursos humanos, a partir de la ampliación en la cantidad y en la cualificación, incorporando profesionales o promoviendo la capacitación de los integrantes del equipo.

Se solicita una asignación presupuestaria adecuada para los objetivos del plan, disponibilizando recursos financieros suficientes y con montos definidos.

Se postula una reorganización de procesos internos en base al concepto de “ventanilla única”, en donde las competencias administrativas se encuentren centralizadas en un único organismo dependiente de la Subsecretaría, con el objetivo de facilitar y simplificar trámites.

Se propone la creación de una Oficina del TurPlan, cuyas funciones serían la preparación de los Programas Anuales en que se concretaría el Plan Estratégico, junto al seguimiento de la ejecución del Plan, cuidando al máximo la coherencia entre la programación a corto, mediano y largo plazo. Dicha Oficina deberá tener una relación fluida y coordinada con la Secretaría de Turismo de la Nación (actual Ministerio de Turismo de la Nación) y otros entes del Gobierno Provincial. Este organismo debe contar con una estructura mínima y cualificada, para la cual se proponen dos personas: un técnico y un administrativo.

En síntesis, se propone una articulación entre los recursos asignados y la gestión que posibilite el incremento continuo de capacidad instalada en el territorio para la continuidad y profundización del conocimiento en la administración de los planes de desarrollo turístico.

En el caso de Córdoba, en oportunidades puntuales las “propuestas de recomendaciones y sugerencias a los gestores” se leen entrelíneas. Por ejemplo, en la página 283, ...”se deberían fortalecer”... es un rasgo enunciativo que transparenta la tensión entre los requerimientos de los participantes de los talleres –que son los actores clave del sector– y la gestión, en este caso en relación al Programa de Fortalecimiento de los Servicios Generales, un ejemplo claro de espacio de disputa por recursos que nunca son suficientes y en donde la determinación de las prioridades representa la puja sectorial.

En los casos de Tierra del Fuego y de Buenos Aires, al no definirse las responsabilidades de las actuaciones específicas de comunicación y marketing, nos permitimos inferir que se prevé una responsabilidad mixta entre personal interno y servicios tercerizados, en base a recursos también mixtos, es decir, propios y provenientes de la coparticipación nacional. El problema de depender de recursos y fondos tercerizados es el recurrente desafío de la

búsqueda de sostenimiento y la altamente probable discontinuidad de los procesos de gestión, con la consiguiente pérdida de eficacia a mediano y largo plazo.

En los casos analizados de planes de desarrollo de turismo para las provincias de Jujuy y Santa Fe, el diseño estuvo a cargo de equipos de asistencia técnica bajo el marco institucional del Consejo Federal de Inversiones. Su función fue presentar “propuestas de recomendaciones y sugerencias a los gestores” en base al trabajo de campo y al diagnóstico institucional. Entre las principales recomendaciones se encuentran la necesidad de dotar de recursos humanos, tecnológicos y financieros que brinden capacidad instalada de gestión, sin lo cual sugieren como irreal una política de desarrollo turístico. Definimos el perfil de estos planes como planes de fortalecimiento de una gestión institucional para que se generen las condiciones necesarias para que a partir de determinado momento se puedan elaborar planes de desarrollo turístico.

En la escena enunciativa, la presencia de acciones de reorganización y eficientización de la gestión, en pos de una eficiencia administrativa racional y sustentable, fortalece rasgos de búsqueda de sustentabilidad a mediano y largo plazo.

3.4 Análisis del Caso - Nivel Singular – Primer intento

En el Nivel Singular, y en base a una selección de elementos obtenidos en nuestro análisis semiótico realizado en el Nivel Específico en base a categorías que nos puedan brindar rasgos diferenciales, utilizamos elementos gráficos de visualización, en pos de plasmar expresiones basadas en nuestras interpretaciones de la Teoría General de Sistemas.

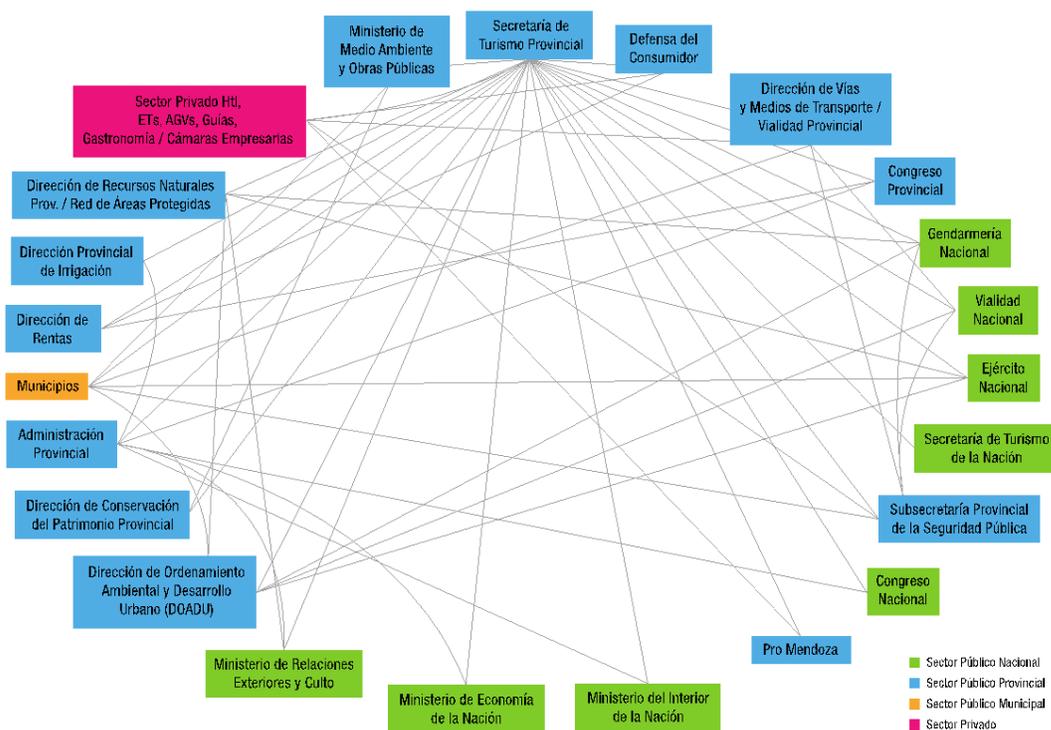
Dentro del análisis realizado ya compartido, seleccionamos la categoría e.a, vinculada con las actuaciones, los objetivos, estrategias y campos de actuación (pág. 97 - 99).

Bajo ese marco, se relevó una gran diversidad de presencias y ausencias de los diferentes organismos estatales de los tres niveles: provinciales, municipales y nacionales, comparando entre los diferentes planes de turismo.

Como parte de nuestra metodología y en búsqueda de elementos diferenciadores que nos permiten elaborar siluetas que representen la relevancia del Estado en los planes de desarrollo de turismo, diseñamos un esquema de tramas vinculares entre las entidades públicas y privadas responsables identificadas en la totalidad de las actuaciones relevadas.

Se presenta a continuación un ejemplo de esquema gráfico de las tramas vinculares identificadas en las actuaciones insertas en los Programas, a su vez incluidos dentro de los Planes, leídos como géneros-P en el Nivel Específico previo, relevados en el análisis del *corpus*, en este caso centrado en el caso más integral como lo es el TurPlan de Mendoza.

Mendoza – TurPlan 2000-2005 – Trama de relaciones vinculares – Nivel Singular



Metodología de calificación

Para visualizar la trama de relaciones, se relevaron todas las actuaciones en donde se mencionaban organismos de públicos y privados, y en aquellos donde se mencionaron en forma conjunta se plasmó la serie de relaciones entre las partes.

Se graficó a través de un sociograma⁸¹, de la familia de esquemas que expresan relaciones, como se visualiza a continuación, lo cual permite identificar la densidad de los roles protagónicos y secundarios, así como las vinculaciones entre los diferentes estamentos estatales. El gráfico nos permite identificar la jerarquización de responsabilidades por relevancia en la participación en actuaciones. A mayor densidad de enunciaciones de intervención estatal, mayor complejidad sistémica de coordinación integral en sus actuaciones.

En el sector público, la primacía corresponde a la Subsecretaría de Turismo.

A distancia respetable, se encuentran la Dirección Provincial de Recursos Naturales y la Red de Áreas Protegidas. A continuación, la Dirección de Ordenamiento Ambiental y Desarrollo Urbano (DOADU). En cuarto lugar, se ubica el sector privado en su conjunto, integrado por los sectores de hospedaje, transporte, agencias de viajes, guías, gastronómicos y cámaras empresarias.

En el quinto orden, se encuentran los municipios, agrupados en su conjunto.

El resto de las responsabilidades se distribuye entre otras dependencias provinciales y organismos nacionales.

Si bien el gráfico nos permite compartir una visualización de la complejidad de relaciones del *cluster* turístico mendocino, una visión colectiva de responsabilidades de gestión del Plan y las jerarquías de distribución asignadas a diferentes áreas del Estado y del sector privado, no nos ha resultado eficaz para visualizar siluetas de representaciones del Estado ni nos permite compartir estrategias en corte sincrónico ni diacrónico.

La historia de los artefactos culturales fallidos construye la historia de los medios, enseñaba el Profesor Jorge Rivera en su cátedra de la Universidad de Buenos Aires. Hacer visible “lo arrojado a la basura” nos permite intentar aprender a partir de los dispositivos descartados. Debimos intentar explorar otras alternativas.

⁸¹ Se conoce como sociograma a una técnica que, a través de la observación y la evaluación de un contexto, refleja en un gráfico los diferentes vínculos entre los miembros de un grupo. De esta manera, logra dejar en evidencia los grados de influencia y los lazos de preferencia que se presentan en él.

3.5 Nivel 2 - Singular - Segundo intento de visualización

Nos propusimos analizar las actuaciones desde un enfoque diferente. Como nuestro foco fue elaborar representaciones gráficas del Estado, debíamos buscar otros tipos de visualizaciones a través de los cuales pudiéramos comparar los planes de cada territorio por áreas de intervención. Los formatos debían ser eficaces para la identificación de las diferentes magnitudes relativas, y que incluso permitieran, en otra instancia, el seguimiento de la evolución propia de cada plan en un futuro.

A partir de nuestra experiencia en el sector, agrupamos las actuaciones por campos de actuación o, en otras palabras, áreas de intervención de las entidades estatales analizadas a partir de su presencia/ausencia como responsables o co-responsables de actuaciones incluidas en los planes.

A continuación, presentamos un ejemplo de graficación del análisis de la demanda en un momento dado, a partir del registro de presencia y ausencia de géneros-P relevados en el nivel previo – Específico - en las manifestaciones de los públicos-objetivo seleccionados.

Elegimos el gráfico de tipo estrella para intentar una visualización por áreas de interés de los planes que nos permitan una mejor performance de comparación de las formas de intervención del Estado que la versión anterior.

Además, nos permite incluir una dimensión valorativa, donde sea posible comparar algún tipo de valoración sobre dichas formas de intervención del Estado, de un modo tal que agregue valor a la visualización.

En primer lugar, compartimos un ejemplo de visualización del Plan de Mendoza.

Plan de Mendoza - Areas de Intervención



Los campos de actuación – o grupos de actuaciones segmentados por afinidad - representan la diversidad de áreas de intervención que hemos relevado en las dimensiones temáticas y retóricas – tal como se encuentran segmentadas y agrupadas las actuaciones, además de la experiencia propia en el mercado turístico y considerando como parámetro de mayor diversidad el Plan de Mendoza.

Hemos definido los siguientes:

- Organización institucional / Coordinación vertical Turismo (entre los organismos del estado específicos de turismo)
- Organización institucional / Coordinación con áreas vinculadas (Medio Ambiente, Vialidad, Obras Públicas, etc.)
- Organización institucional / Coordinación con sectores privados (Cámaras de Turismo, hoteleras, agencias de viajes, transportes, guías, etc).
- Planificación estratégica
- Oferta: Desarrollo de Producto/Servicio

- Demanda: Investigación/Monitoreo/Estadísticas
- Comunicación hacia el público final (acciones promocionales)
- Comunicación hacia la cadena de valor (operadores, agencias) (acciones promocionales)
- Marca destino (desarrollo de identidad, programas de colaboración con otros organismos estatales y privados)
- Fiscalización (control del cumplimiento de las reglas de juego)
- Normativización y Calidad (definiciones de rangos de cualificaciones de servicios tendientes a procesos de mejora continua).
- Participación ciudadana en la elaboración del Plan (iniciativa de convocatoria medida en términos de amplitud de la misma, la máxima gradación implica que se ha invitado al conjunto de los actores del sector turístico).

Para establecer la dimensión valorativa, nos propusimos identificar los niveles de intervención de los diferentes organismos del Estado a partir del relevamiento de los compromisos de responsabilidad en la gestión de las actuaciones del Plan.

En ese sentido, propusimos una mensura de grados valorativos desde 0 a 10, de menor a mayor densidad de enunciación de organismos del estado como responsables de actuaciones (en su calidad de unidad mínima de plan).

La tabulación fue la siguiente:

0 - Ninguna participación

1 - Mención de un organismo de un nivel del Estado (provincial, municipal, nacional) como partícipe

2 - Mención de dos organismos de un nivel del Estado como partícipes

3 - Mención de tres organismos de un nivel de Estado o dos de uno y uno de otro nivel

4 - Coordinación de un organismo del Estado de un nivel

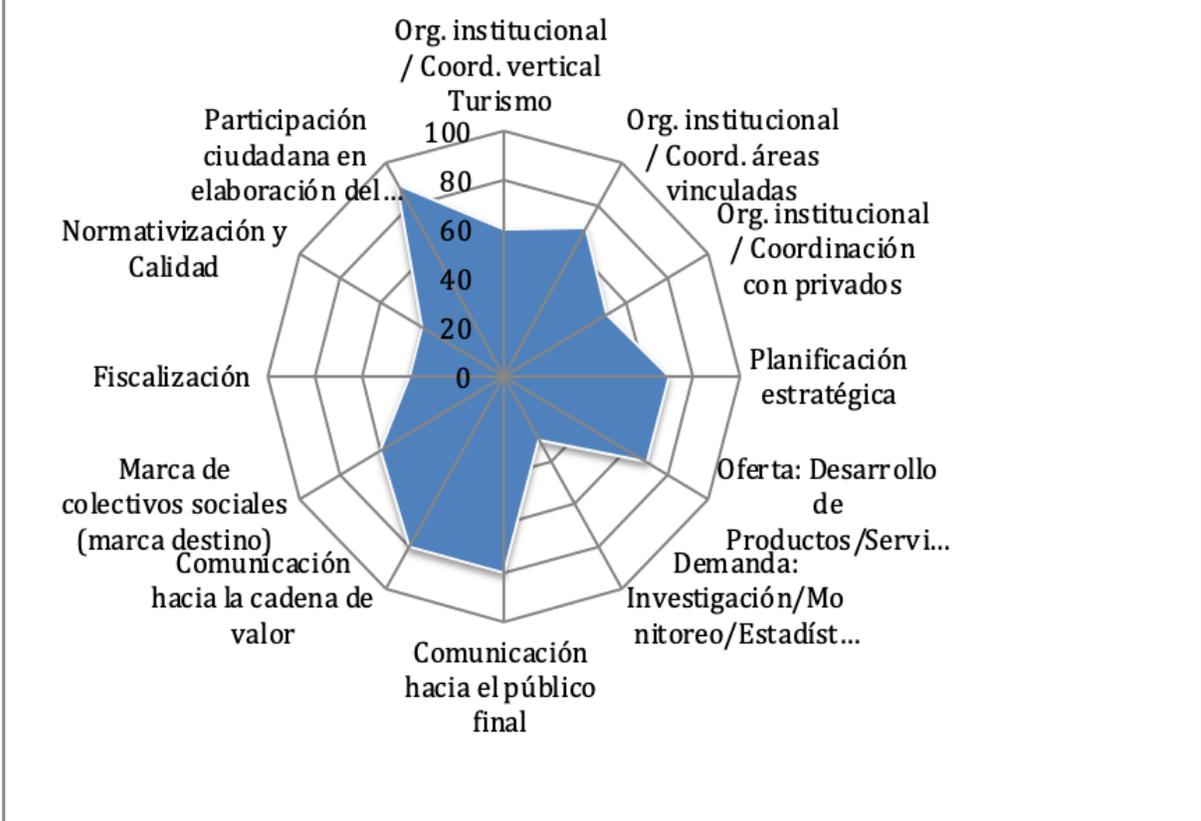
5 - Coordinación de un organismo del Estado de un nivel y mención de otro como partícipe

- 6 - Coordinación de un organismo del Estado de un nivel, mención de otro del mismo nivel como partícipe
- 7 - Coordinación de un organismo del Estado de un nivel, mención de dos del mismo nivel y/o de al menos uno de otro nivel
- 8 - Ejecución a cargo de un organismo del Estado de un nivel
- 9 - Ejecución a cargo de un organismo del Estado de un nivel, con participación de otros organismos del Estado del mismo nivel
- 10 - Ejecución a cargo de un organismo del Estado de un nivel, con participación de otros organismos del Estado del mismo nivel y de otros niveles.

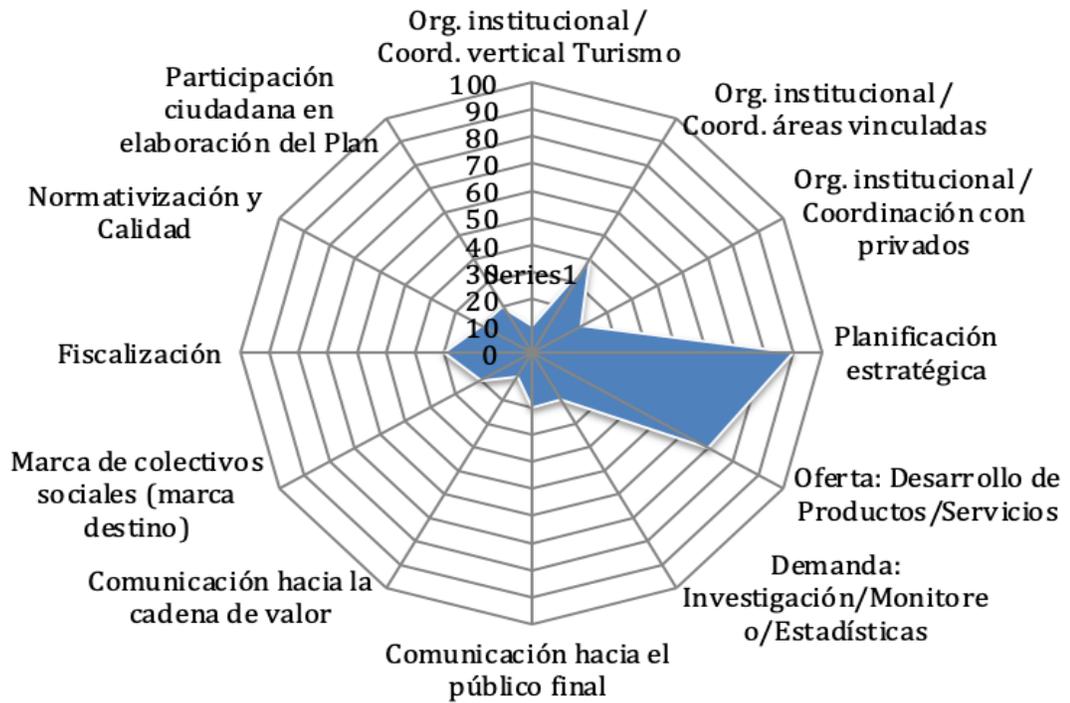
En corte sincrónico, se grafican las manifestaciones discursivas relevadas dentro del Plan de Mendoza donde figuran con cierto grado de responsabilidad, su densidad de interacción y los diferentes grados de involucramiento de los organismos estatales, en base a la presencia relevada en el análisis realizado.

A continuación, compartimos la información relevada en los otros planes que integran el *corpus*.

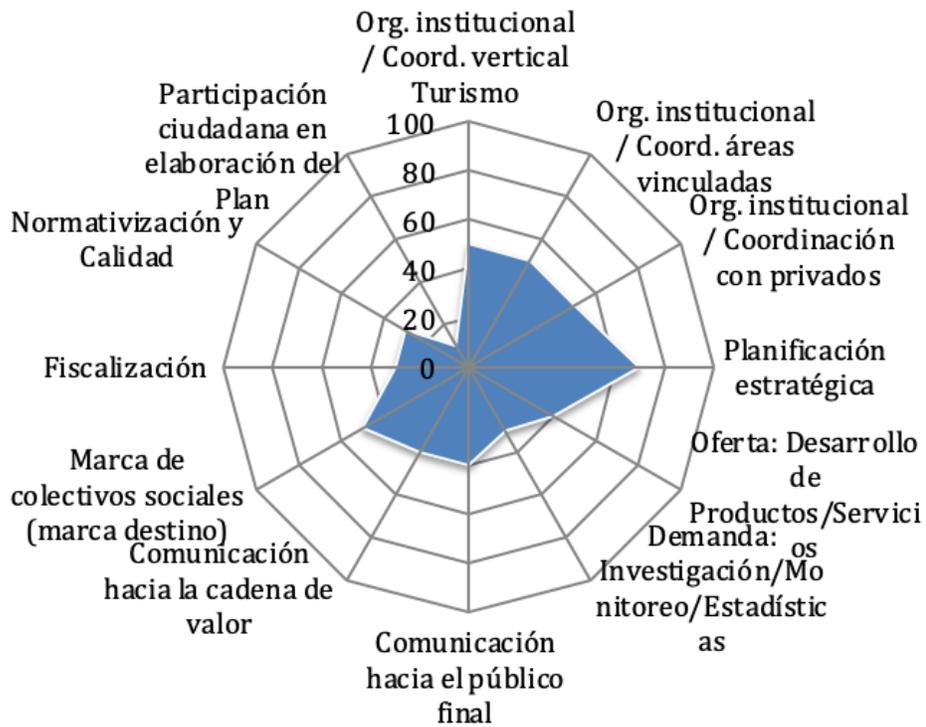
Plan de Córdoba - Areas de Intervención



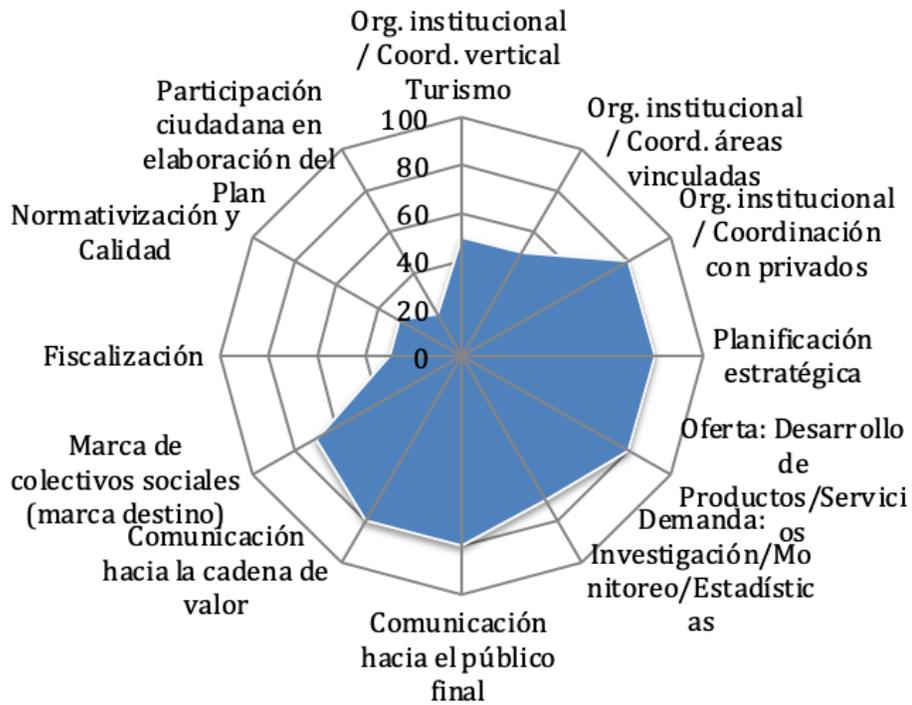
Plan de Santa Fe - Areas de Intervención



Plan de Jujuy - Areas de Intervención

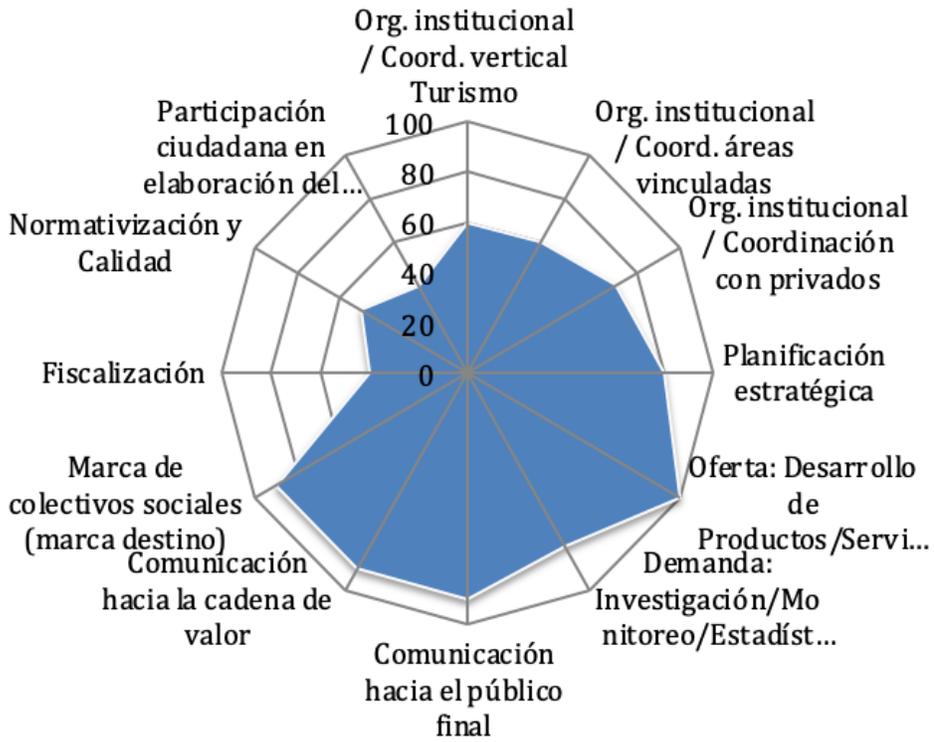


Plan de Buenos Aires Provincia Áreas de Intervención



Plan de Tierra del Fuego

Áreas de Intervención

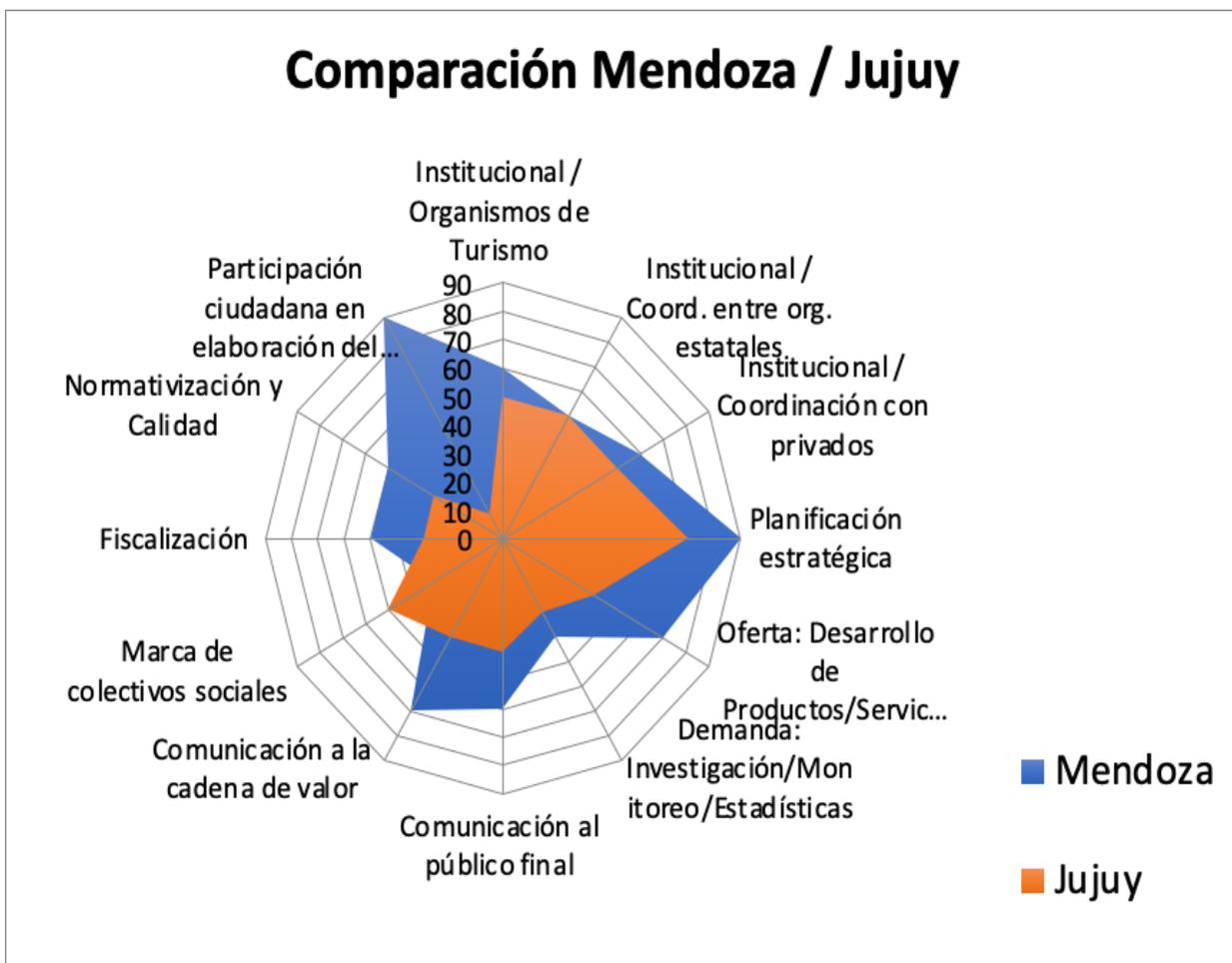


Los desfases identificados en las visualizaciones comparadas entre diferentes planes representan los espacios de planificación pasibles de ser identificados como oportunidades de mejora para la optimización de los planes de desarrollo.

Desde el punto de vista de la estrategia de comunicación, pueden representar oportunidades de optimización a la hora de la elaboración de una posterior serie de estrategias de comunicación.

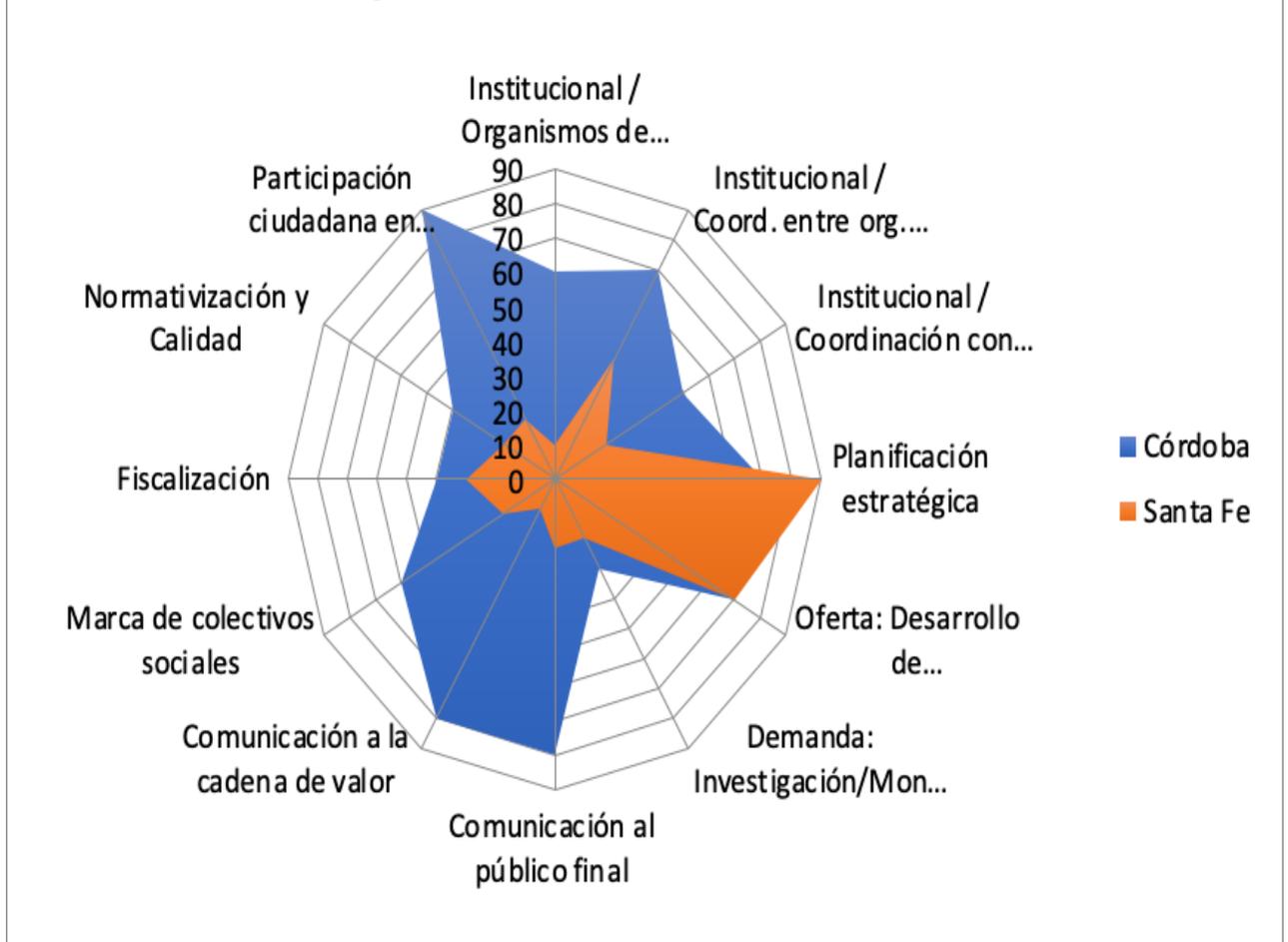
Como ejemplo de análisis comparativo entre los discursos en competencia, presentamos una graficación de la situación sincrónica comparada, entre los discursos del plan de Mendoza y el plan de Jujuy.

Comparación Mendoza / Jujuy



En esta comparación de representaciones de siluetas del Estado podemos visualizar aquellas áreas que representan oportunidades de ser fortalecidas en ambas provincias en relación a su par.

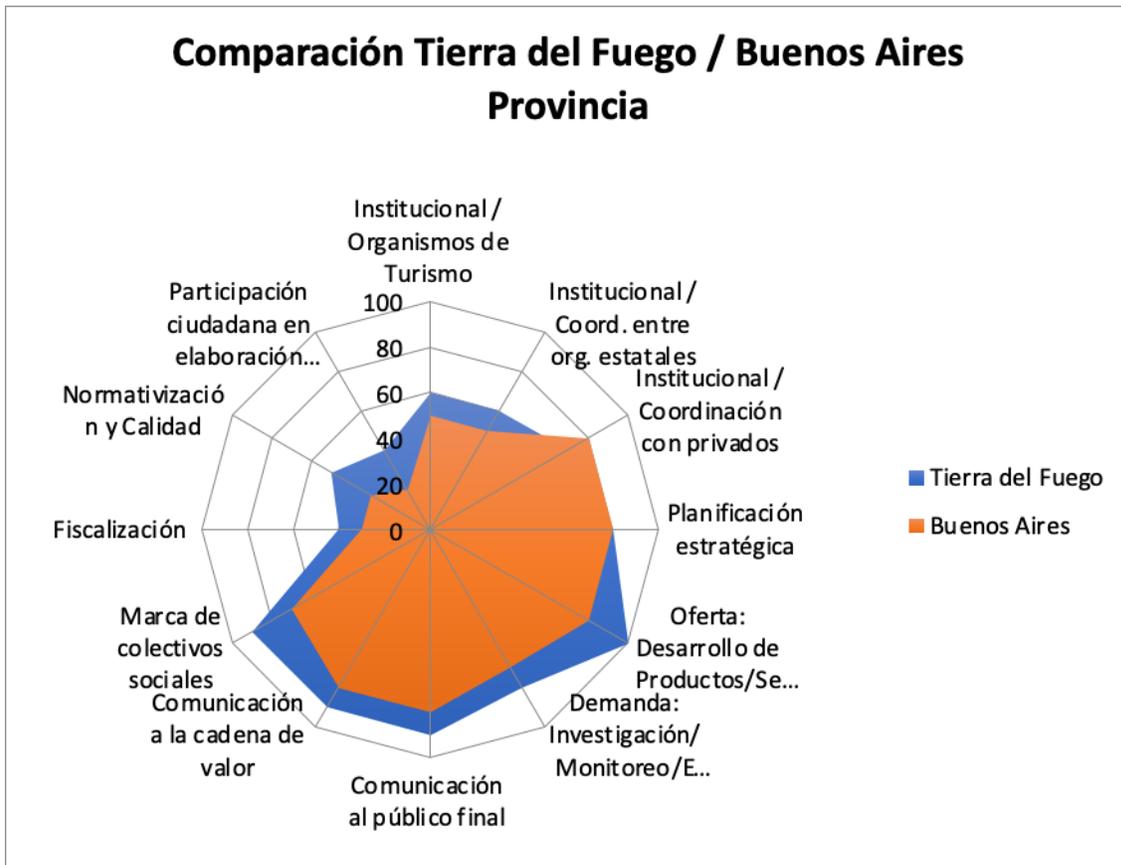
Comparación Córdoba / Santa Fe



En esta comparación de representaciones de siluetas del Estado podemos visualizar aquellas áreas que representan oportunidades de ser fortalecidas en ambas provincias en relación con su par.

En este caso se pueden visualizar las diferencias en relación a la capacidad instalada y los recursos disponibles en la mayoría de las categorías. Santa Fe presentaba un gran desafío por recorrer para fortalecer su gestión turística institucional.

Comparación entre los ejemplos del subgénero Planes de Comunicación y Marketing de Turismo Receptivo.



Ambos planes presentan un desbalanceo de desarrollo entre las categorías relacionadas con la faz comunicacional productiva y de relacionamiento con terceros del mercado, presentando un menor crecimiento relativo en cuanto a la capacidad del Estado en términos de fiscalización, capacidad de gestión interna institucional y generación de normas calidad, así como en la sensibilización y participación de la ciudadanía y de los actores del sector en la generación de las políticas públicas de turismo.

Además de aplicarla en políticas turísticas, esta modalidad de visualización comparada puede ser aplicada para políticas de diferentes áreas de intervención del Estado, utilizando

criterios de selección de los ejes temáticos/discursivos que nos brinden elementos comparables.

El abordaje de esta matriz analítica nos brinda la visión de una red en las que son las relaciones, sus características y tipos, las que trazan la dinámica de su constitución y funcionamiento.

En el nivel 1 – Específico, hemos compartido ejemplos de diferenciaciones relevadas en los planes -entendidos como manifestaciones discursivas- en su particular característica.

En el nivel 2 – Singular, hemos visto un par de ejemplos de intentos de visualización –el segundo más fructífero que el primero en términos de visualización comparada– en función de los recursos disponibles o ausentes para la determinación de una identidad propia o no en función de los insumos con los cuales cuenta para responder al mercado, basados en el relevamiento de las capacidades y las potencialidades internas, y cuáles son sus fortalezas en cuanto a qué es lo que puede ser destacado como conceptos de diferenciación.

En las próximas páginas, en el nivel 3 – Sistema *Cluster*, las identidades y las diferencias entre los actores sujetos de análisis se ven a su vez modificadas o en disponibilidad de cambio en los vínculos con los otros actores. Y son esos vínculos los que van construyendo y realimentando su propia identidad.

Y anticipamos que, finalmente, se propone un nivel transversal donde se condensa la síntesis estratégica del enunciador, a partir de la identificación de las diferenciaciones en los niveles previos y un razonamiento abductivo donde la experiencia del analista es relevante. La densidad de la síntesis estratégica del plan de desarrollo de turismo –sus valores, sus conceptos básicos a ser comunicados– será la que le brindará, tal vez, una mayor capacidad de eficiencia comunicacional hacia el conjunto de sus prodestinatarios, paradestinatarios y contra destinatarios⁸², una capacidad de tolerancia y absorción de

⁸² Verón, Eliseo, (1987), *La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política*. En “*El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*”. Buenos Aires, Ed. Hachette, págs. 4 y 5.

eventos ante situaciones de crisis y una capacidad de interés creciente o decreciente en cuanto a valor de marca destino.

Una red compleja puede ser un sitio web transaccional o un canal de televisión o una empresa que comercializa manzanas al por mayor en un mercado popular o una escuela o un país o una organización no gubernamental o un jardín de infantes o una persona. Puede referirse a cualquier conjunto discursivo generado por tipos de enunciadores que persiguen la atención de un mismo público.

La irrupción y posterior consolidación de Internet y de las redes globales audiovisuales se ha transformado en un fenómeno de ruptura de escala de una realidad que había comenzado a manifestarse durante el siglo XIX: nuevos objetos simbólicos de sentido complejo, donde la metáfora del tejido, la trama y la telaraña adquirieron una manifestación discursiva en el formato de nombre que sintetiza su esencia: web.

Los vínculos electrónicos "corporizan" y aceleran la vigencia de estos nuevos objetos, con relaciones que virtualizan los vínculos físicos y plasman de cuerpo a los flujos eléctricos, construyendo una red de semiosis infinita que requiere de nuevas matrices de abordaje para su comprensión y gestión.

A continuación, vamos a profundizar en la descripción de cómo se puede configurar el que denominamos Nivel 3 – Sistema *Cluster*, dentro de nuestra metodología analítica.

3.6 Cómo se accede al Nivel 3 - Sistema *Cluster*: desde el Nivel 2 - Singular

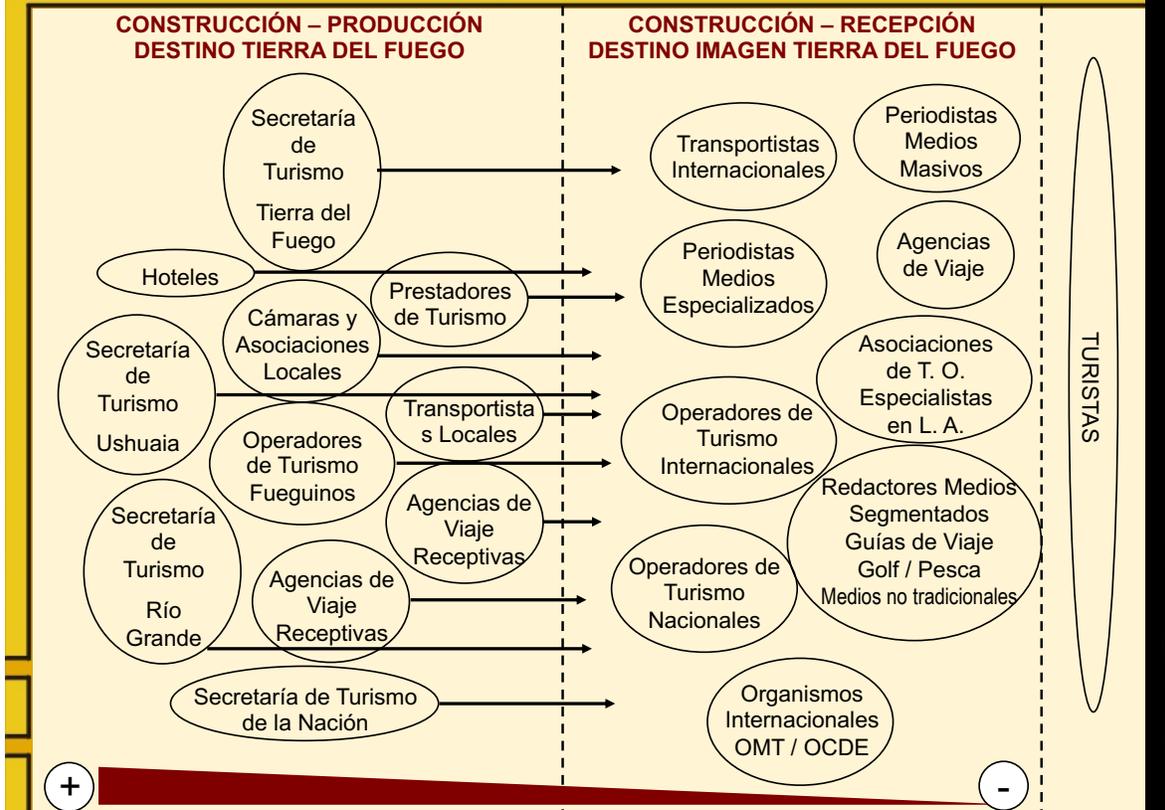
Este “acceso” se realiza desde una escala de aproximación analítica más cercana al nodo objeto de estudio.

Nos permitimos delinear una silueta de cada enunciario, en la búsqueda de analizar sus diferencias para describir las oportunidades emergentes y los espacios disponibles para planificar estrategias de comunicación, triangulando entre el enunciario, las diferentes manifestaciones de competencia y los requerimientos de la demanda.

El Nivel Singular nos permite visualizar las características propias de cada enunciario, a partir de lo relevado en los géneros-P analizados previamente en el Nivel Específico, basadas en las categorías definidas presentar una propuesta de siluetas de representaciones del Estado en los planes de turismo.

Las diferenciaciones relevadas en los Niveles previos brindan insumos para las visualizaciones del Nivel Sistema *Cluster*: las cuales reflejan el posicionamiento relativo con respecto a los otros actores del ecosistema en donde opera.

Compartimos a continuación un ejemplo de visualización del nivel Sistema *Cluster* del Plan de Tierra del Fuego:



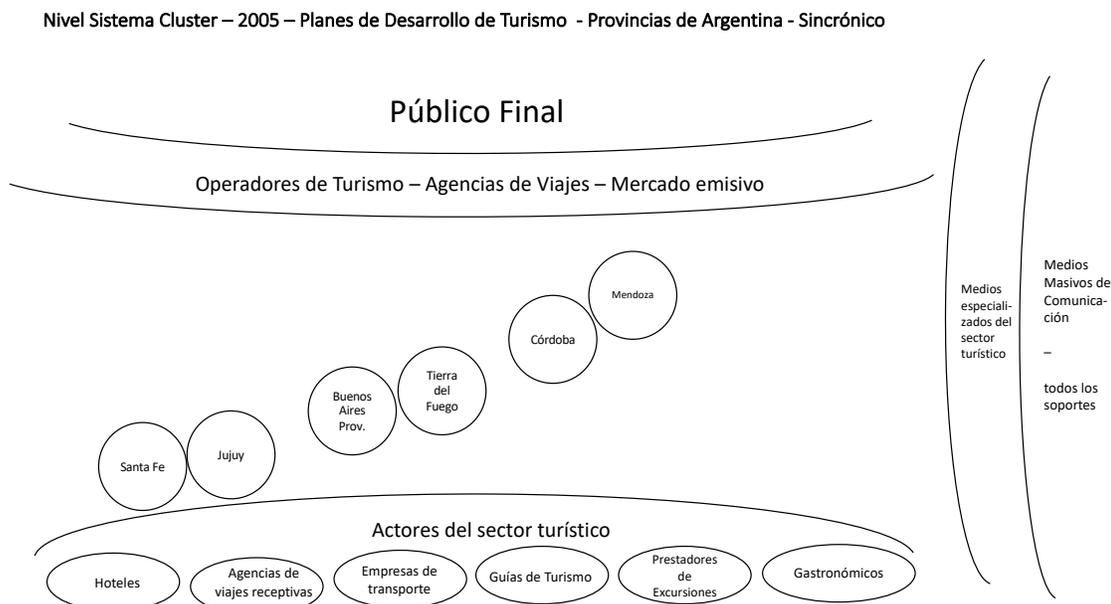
El analista parte del conjunto de los paquetes textuales relevados en el Nivel Específico, sintetizados en las siluetas del Nivel Singular, y expresa a nivel gráfico el posicionamiento de los diferentes actores que interactúan con el enunciatario dentro del ecosistema, en este caso de turismo. ¿Cómo lo hace? A partir de presencias/ausencias relevadas y las rasgos de diferenciación elabora una expresión gráfica que sintetiza un corte sincrónico de dicho ecosistema.



3.7 Explicación del Nivel Sistema *Cluster*

Para sistematizar la interpretación del caso, hemos aglutinado las acciones en momentos o cortes diacrónicos. Ejemplificaremos el nivel 3, basado en el momento de comparación entre los diferentes planes de turismo provinciales.

En la Figura 1, se presenta una infografía del primer relevamiento con el posicionamiento relativo de cada enunciario.



Si bien los planes son enunciados por el conjunto de los actores del *cluster*, esta representación es un corte sincrónico de su posición frente a los discursos individuales de los diferentes actores del sector.

Se trata de un gráfico que disuelve la ortogonalidad convencional (ejes de coordenadas x e y) . Se respalda en las categorías que indican áreas de intervención vinculadas con el relacionamiento con las diferentes audiencias: Planificación estratégica, Oferta: Desarrollo de Productos/Servicios, Demanda/Investigación/Monitoreo/Estadísticas, Comunicación al Público Final, Comunicación a la cadena valor, Marca de colectivos sociales (marca destino). En esta oportunidad se han seleccionado estas categorías porque todos los planes que componen el corpus registran una densidad de actuaciones en dichas áreas de intervención.

Las figuras de los círculos representan el posicionamiento de los Planes de Turismo provinciales dentro del universo del sistema *cluster*. Se visualizan más cercanos a las audiencias intermedias y finales aquellos planes (Mendoza, Córdoba) cuya densidad de actuaciones en esas áreas de intervención son más relevantes.

Sobre el borde inferior se posicionan los diferentes actores del sector turístico: hoteles, agencias de viajes, empresas de transporte, guías de turismo, prestadores de excursiones, empresas gastronómicas, artesanos y locales de venta de souvenirs, entre otros.

Sobre el borde superior, el segmento más cercano lo integra la cadena de comercialización (denominada usualmente “*trade*” por su traducción del idioma inglés), compuesta por operadores mayoristas de turismo –elaboran productos turísticos que distribuyen a través de agencias minoristas del país y del exterior, con características competitivas de escala y precio– y agencias de viajes receptoras que atienden en forma directa a los turistas. Este último segmento a su vez tiene subsegmentos, compuesto por agencias de viaje con capacidad de generación de sus propios productos turísticos –y su propia llegada al público final a través de prestaciones presenciales y digitales–, y agencias de viajes que distribuyen los productos elaborados por empresas mayoristas como entidades independientes o en formato de franquicias.

La cadena de comercialización se encuentra posicionada entre los planes y el público final. Los viajeros, cuyas experiencias de viajes se materializan a través del consumo de los diferentes componentes del producto turísticos, son quienes sostienen el objetivo final del conjunto del *cluster* turístico. Sus demandas crecientes y decrecientes, los estilos de viaje, las modas, las necesidades que expresan y lo que el destino en forma orquestal puede ofrecer dan forma a los flujos de intercambios de consumo (experiencias x recursos económicos). El Plan es un intento macro de ordenar, eficientizar y potenciar en múltiples aspectos el sistema de sentido turístico.

Porque las experiencias de viaje son un tipo de consumo de sentidos que se inicia mucho antes del traslado físico en sí mismo. Se inicia al soñar y pensar la posibilidad de viaje. ¿Y

cómo se informan los potenciales turistas? ¿A través de qué medios y soportes de comunicación? En la margen derecha del cuadro se sitúa el universo de los medios de comunicación a través de los cuales se promocionan y difunden los destinos turísticos y sus modos de consumo.

Las franjas más cercanas están integradas por aquellos medios técnicos específicos de la cadena de comercialización, en formatos gráficos, digitales y presenciales: semanarios, newsletters, ferias, encuentros sectoriales de comercialización, sitios webs, espacios en redes sociales. Allí se incluyen notas técnicas y espacios publicitarios, cuyos destinatarios son los puntos de venta minoristas. Son generadores comunicacionales tanto los territorios/destinos turísticos (países, regiones, provincias, municipios), como los integrantes del segmento inferior del cuadro, los productores de servicios (empresas de transporte, hoteles, prestadores de servicios, etc.) y los operadores mayoristas de turismo, que difunden sus propuestas de comercialización.

Las franjas más lejanas están integradas por el conjunto de medios y soportes de comunicación consumidos por el público final. Suplementos de turismo de los medios masivos, sitios web en sus diversos géneros (informativos, comparadores de viajes, derivadores de tráfico hacia espacios de venta digital, agencias de viajes/empresas de transporte/empresas de hospedaje digitales nacionales y globales, institucionales de destinos, redes sociales, grupos en redes sociales), guías de turismo físicas y digitales, series y películas con locaciones en destinos, entre otros. En estos medios y soportes también producen contenidos y publicidades/promociones prácticamente los mismos actores que en los medios técnicos (salvo los proveedores específicos tales como software, contables, financieros, mayoristas especializados, entre otros) construyendo un universo de múltiples opciones de experiencias de viaje. En esta franja el consumidor puede construir su propio *corpus* de opciones a elegir, comparando las variables: calidad, características de las prestaciones, duración, precio, formas de pago, financiación, entre otras. Uno de los principales objetivos de los planes es eficientizar los recursos para optimizar su presencia en este universo mediático.

Esta modalidad de visualización posibilita una comprensión de la brecha de posicionamiento entre los planes más elaborados y aquellos que aspiran a desarrollarse. La brecha entre ambos posicionamiento permite a los planificadores identificar rumbo y eventuales pasos a seguir.

3.8 Nivel 4 - Síntesis Estratégica: Marca de colectivos sociales

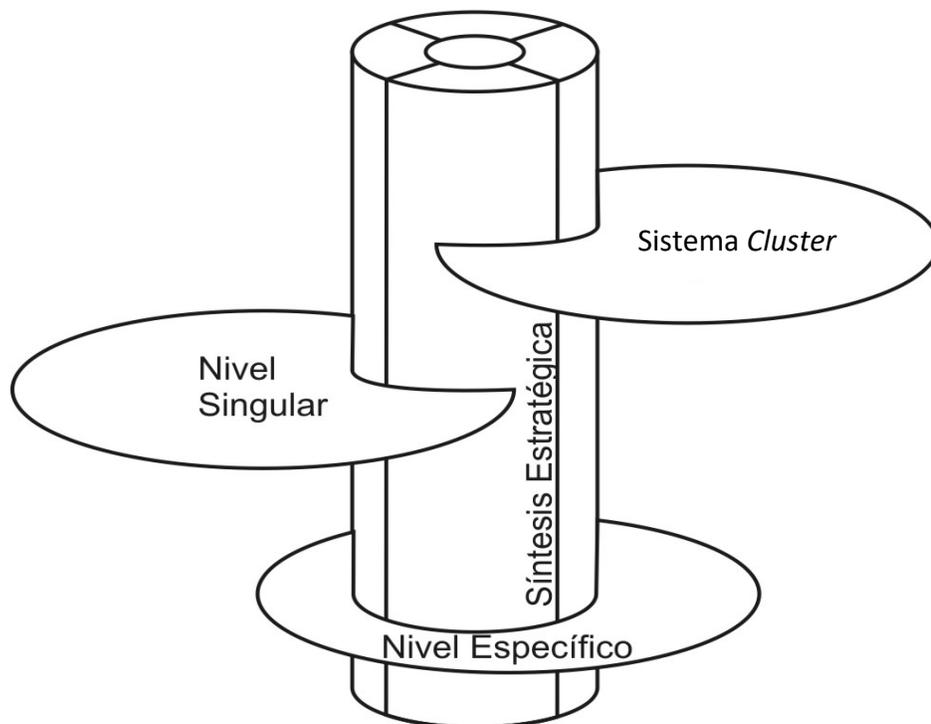
Retomando el concepto compartido en las páginas 27 y 71, profundizaremos en el Nivel 4 – Síntesis Estratégica.

La implementación de cambios en un nivel repercute en los demás y en el conjunto. La necesidad de afianzar la visibilidad de un atributo –por ejemplo, calidad o diversidad o amigabilidad– implica una toma de decisiones sobre un menú de opciones disponibles. En función de lo relevado y con la información disponible, el profesional propone como práctica de intervención, por ejemplo, la inclusión de la palabra "diversidad" en el logo, en los epígrafes o en los múltiples contenidos a desarrollar en las piezas del Nivel Específico. Dicha inclusión en el Nivel Específico, logra el objetivo al inducir (¿provocar?) un desplazamiento en el nivel actuado, seguido de desplazamientos tanto en el Nivel Singular y un desplazamiento en el Nivel Sistema *Cluster*, aunque de diferente tenor. El relevamiento realizado en la siguiente etapa registra una modificación relativa en el universo de la red general, aproximándose hacia las posiciones definidas en los objetivos de

la intervención profesional.

Síntesis Estratégica

Visualización Dinámica en los 4 niveles

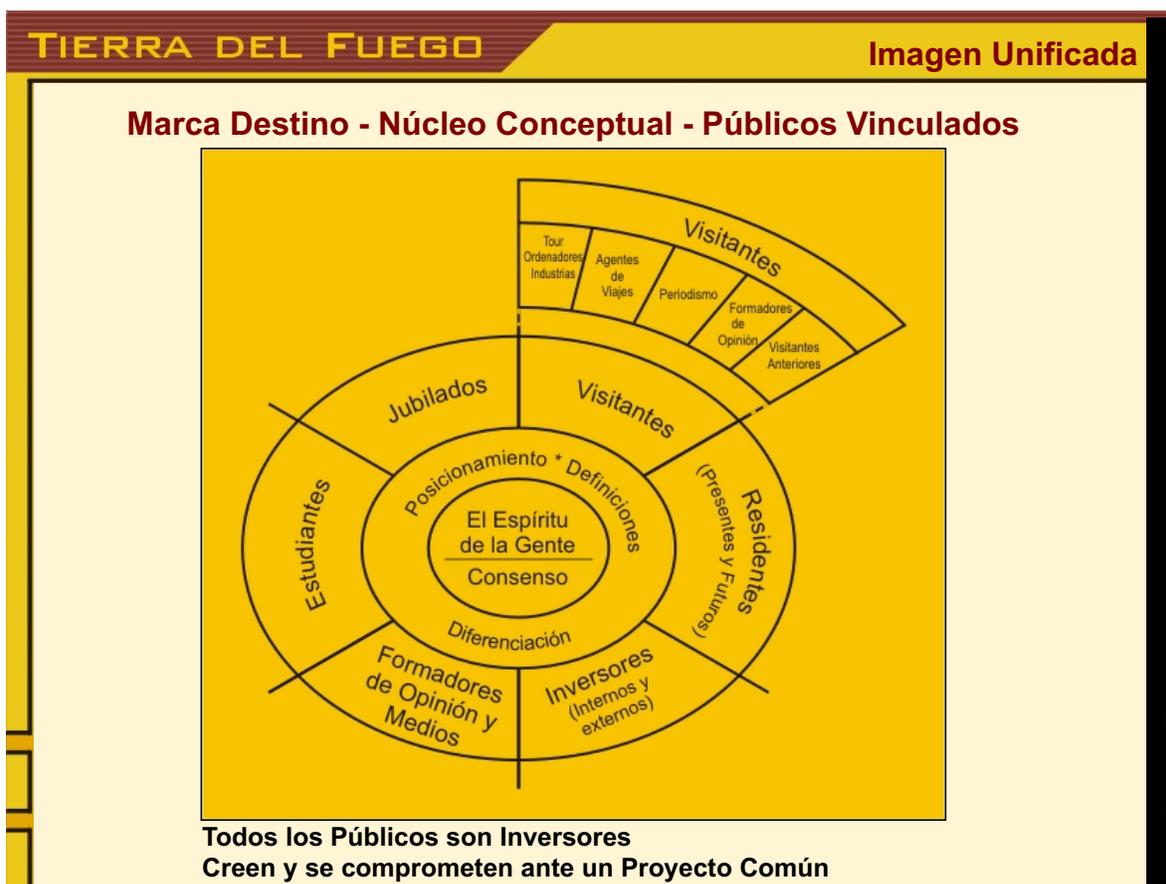


Ordenar los niveles de intervención, emulando los metáforas de Gregory Bateson (comprendidos como figuras metafóricas) para aprender y conocer más de nosotros mismos, implica una utilización de niveles discursivos diferentes. Una intervención de elección errónea en cuanto al nivel lógico discursivo, por ejemplo, la de diseñar planes con rasgos de enunciación contradictorios u opuestos. Por ejemplo, hay destinos de turismo receptivo cuya oferta propone servicios de alto valor agregado para generar una renta superior por visitante (“turismo delikatessen”) y al mismo tiempo dicho destino comunica propuestas de alta masividad y menor valor agregado (“turismo comoditizado”). Al punto

tal de generar confusiones o una amplitud tal de interpretaciones potencialmente contrapuestas entre los prodestinatarios o los paradestinatarios o los contradestinatarios, puede derivar en una crisis de comunicación interna o externa, o, cuando menos, en consecuencias significantes que distancien en menor o mayor medida la estrategia de comunicación en relación con los objetivos propuestos.

La búsqueda de coherencia entre la planificación estratégica y el conjunto de las acciones y producciones que le dan forma es técnicamente el modo adecuado de evitar crisis.

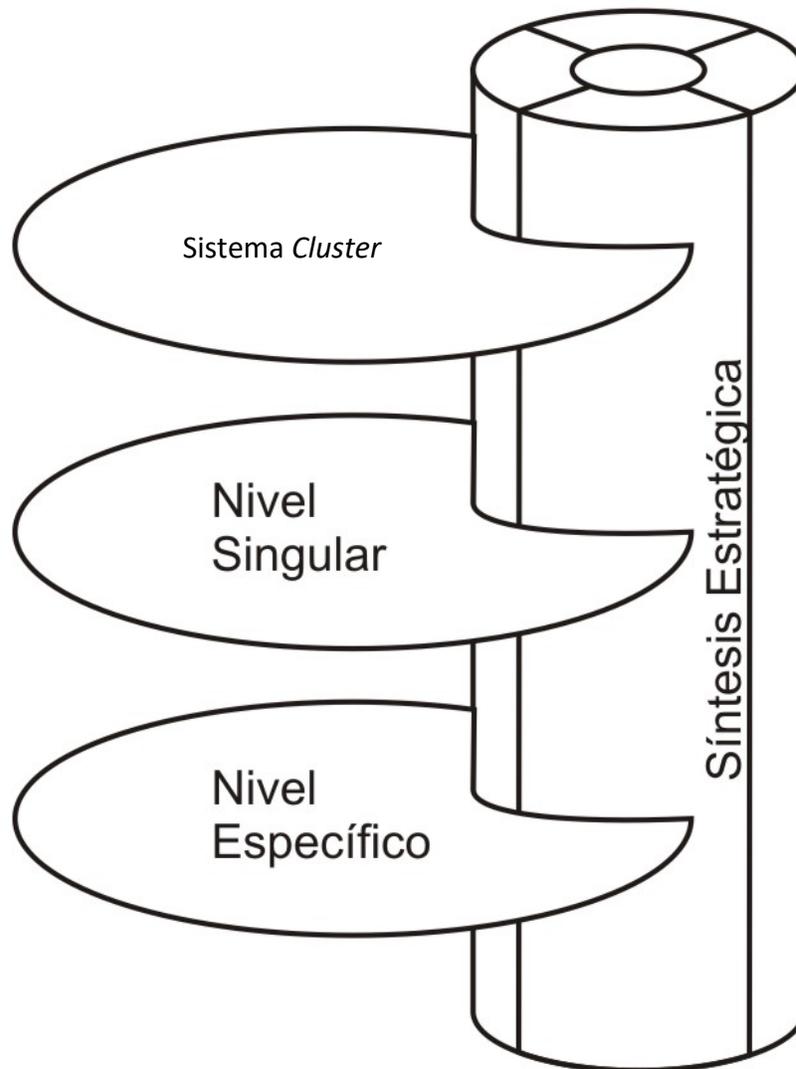
A continuación, compartimos un ejemplo de visualización del Nivel 4 - Síntesis Estratégica, en este caso del Plan de Tierra del Fuego:



Síntesis Estratégica



Visualización Dinámica en los 4 niveles



Las tensiones generadas dentro de cada nivel y entre niveles lógicos son percibidas por la audiencia como desajustes y falta de coherencia, restando efectividad a la sinergia que puede aportar esta modalidad de abordaje para los operadores.

Operar en cada nivel lógico (simultáneamente) permite ejecutar un plan ajustado a los objetivos. La creatividad debe estar subordinada a su cumplimiento. Y también se genera sinergia creativa aplicada a cuándo y en qué nivel intervenir, evitando la rigidez de la implementación de un plan.

4 Capítulo 4 - Análisis diacrónico - Síntesis - Planes de Desarrollo de Turismo de Mendoza entre los años 2000 hasta 2017

Las visualizaciones del Nivel Sistema *Cluster* adquieren intensidad cuando comparamos dos o más cortes sincrónicos entre sí, logrando identificar cierta progresión en base a las diferencias verificadas. Para ello, incluimos una síntesis de elementos de análisis de los tres planes de desarrollo de turismo de Mendoza que sucedieron al TurPlan I 2000-2005:

- TURPLAN II – 2007/2011 – MENDOZA (2007)
- PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO SUSTENTABLE E INNOVACION TURISTICA MENDOZA TURISMO 2024 (2014)
- REFUNCIONALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE TURISMO MENDOZA 2016/2017 (2017)

Los planes fueron analizados a partir de la misma serie de categorías empleada para la descripción sincrónica comparada entre los seis planes provinciales – Capítulo 3.

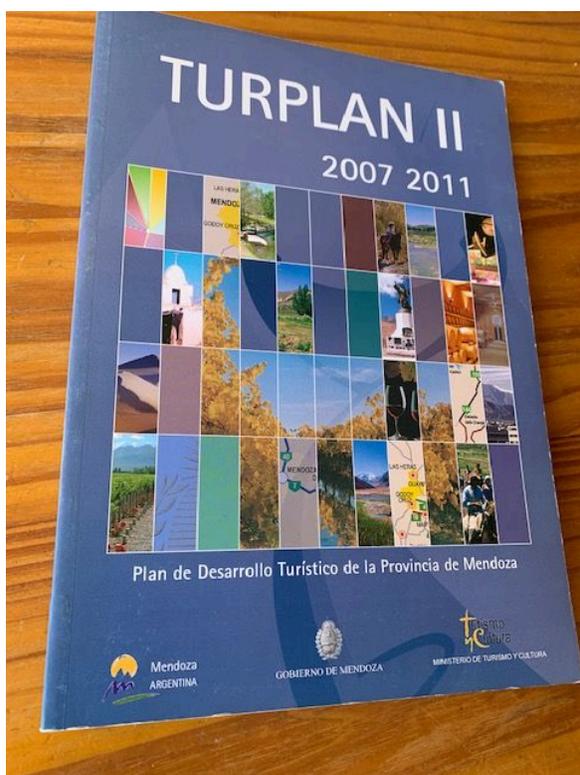


Imagen del ejemplar encuadernado del TurPlan II 2007-2011, Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza

4.1 Análisis comparativo

A continuación, presentamos una selección de rasgos cuyo criterio ha sido su aporte diferencial en relación con los conceptos ya compartidos precedentemente:

a) Inclusión del Estado

a.1) Jerarquización

Segundo plan: TURPLAN II – 2007/2011

El Gobierno jerarquiza la gestión ejecutiva del sector al crear el Ministerio, luego de casi 65 años de funcionamiento como Dirección Provincial de Turismo. Se instala en la comunidad una rápida y generalizada aceptación del Turismo como nuevo pilar de la economía mendocina, a las vez que en el mundo se consolida como un área de gestión inevitable. (pág. 8)

a.2) Sostenibilidad estado/gobierno.

Se producen reaseguros transversales de pactos políticos e institucionales: participan actores extra-gubernamentales (universidades, colegio de profesionales, cámaras y asociaciones empresariales), intra-gubernamentales (CFI – Consejo Federal de Inversiones, comisiones legislativas, entes municipales) e intergubernamentales (otras áreas del gobierno provincial). Se basa en el concepto de Estado (Nación, Territorio y Gobierno) por sobre el de Gobierno exclusivamente: el éxito o el fracaso pertenece a todos, no sólo a la dirigencia y a su burocracia.

a.3) Estado predecible versus Estado inestable y anómico.

La tesis de la anomia sostiene que el Estado latinoamericano no satisface las necesidades de orden y seguridad de sus ciudadanos, dado que pretende regular ámbitos que no controla efectivamente, por lo que carece de legitimidad: no se cumple el Pacto Social que justifica al Estado.

“Se prefiere el modelo de Estado predecible por sobre el tradicional modelo latinoamericano de Estado inestable y anómico”. “Lo que el Estado latinoamericano le sigue adeudando a sus ciudadanos es justamente la creación de ese orden, razón por la cual ellos a su vez le niegan el reconocimiento básico.”⁸³

La inclusión del concepto de anomia representa una figura contra la cual contrastar un Estado activo creador de círculos virtuosos.

a.4) Modelo de desarrollo: el valor como bien de intercambio político.

Surgen luego otros planes en el Estado Provincial de Mendoza: vitivinícola, cultural, ambiental. Este último fenómeno genera por parte de las audiencias que votan un cierto interés y permite encontrar además en los planes un novedoso valor, un atractivo como bien de intercambio político. En efecto, así como hemos asistido a “propuestas escritas como compromiso electoral futuro” (por ej.: Libro Verde de Bordón), los planes contemporáneos pueden ser observados como “propuestas escritas como compromiso reelectoral futuro”: sólo el gobierno en ejercicio puede confeccionarlo; pero también el gobierno constituye el único actor obligado a proveer instrumentos para el desarrollo por el Pacto Social Mendocino, con lo que tiene a la vez posición monopólica y mandato sobre la planificación.

Cuando el plan enuncia:

Además de esta perspectiva a futuro, los planes también tendrían un valor como registro histórico (y más aún sus evaluaciones), en el contexto del moderno Estado reducido y privatizado: así como antes el Estado se corporizaba en obras tangibles (hoteles, casinos, teatros, museos), hoy se dedica principalmente a gestiones intangibles que requieren ser materializadas, por ejemplo, en un plan (el documento no es acción, sino su promesa). (Pág. 9).

Nuestra posición no es coincidente, a nuestro criterio el documento representa la acción de su formulación: ordena un conjunto de fuerzas dentro de un ecosistema. Asimismo, la confección del documento lega un valioso Plan como publicación referencial, riguroso e integral, sobre el turismo mendocino. Se trata de un material de consulta útil y didáctico para la gestión municipal, el ejercicio profesional, la enseñanza universitaria, la administración privada, la especulación intelectual, la transferencia mediática, el

⁸³ Waldmann, Peter, (2003), “*El Estado anómico. Derecho, seguridad pública y vida cotidiana en América Latina*”, Nueva Sociedad, Venezuela.

benchmarking de pares. Por primera vez, se homogeneizó terminología y se produjo información relevante (elaboración de inventario completo de infraestructura, planta turística y atractivos, muchos de éstos con auditoría de calidad) que constituyen una sólida línea de base para futuros ajustes y actualizaciones.

b) Visión estratégica

Segundo plan: TURPLAN II – 2007/2011

Entre los objetivos se encuentra dar continuidad al proceso de planificación y coordinación (Pág. 6). El Gobierno de Mendoza quiere mostrar los resultados y rendir cuentas sobre el grado de ejecución del TurPlan I.

Dicho proceso se articulará sobre los siguientes aspectos metodológicos básicos:

- Búsqueda del consenso político y social sobre sus propuestas centrales (metodología participativa y democrática)
- Diagnóstico previo desde una perspectiva integral basada en un análisis de la problemática y realidad turística de Mendoza, profundizando en el análisis por departamentos y productos.
- Formulación de una visión no cortoplacista, que se concrete en objetivos y en un conjunto de criterios operativos que permitan un modelo de desarrollo sostenible en el medio y largo plazo. (Pág. 17)
- Se incorporan nuevas fuentes de información:
 - o Encuesta de percepción del turismo por la población local, incorporando la visión de la comunidad local en el proceso estratégico (sondeo de percepción).
 - o Análisis del posicionamiento de precios de Mendoza en el contexto de Argentina.
 - o Comparación con otras planificaciones estratégicas regionales y su inserción dentro de la planificación estratégica regional. (pág. 19)
 - o Inclusión de la infraestructura y las condiciones logísticas de circulación y consumo (pág. 21).

El TurPlan II es el primer plan de turismo evaluado y renovado por 5 años dentro de la República Argentina. También el primero en ser renovado para un nuevo quinquenio. El Plan puso en valor al turismo como objeto de la gestión pública (pág. 7)

b.1) Emergencia de macroproductos

Se comienza a vincular oferta y demanda con el paso del marketing de productos al marketing relacional, definiendo perfiles nuevos de demanda: contemplativo, gastronómico, experiencias al aire libre “suave”, experiencias al aire libre extremas, entre otras.

b.2) Base territorial

La evolución del turismo es absolutamente dependiente de la base territorial y de los sistemas económicos sobre los cuales se apoya. Se trata de espacios geográficos o de agrupación de intereses sobre los que se interviene con un proceso de planificación para promover la evolución de la sociedad.

c) Inclusión de las voces de los participantes de los talleres provinciales

TURPLAN I – 2000/2005

No solo ha desplegado una metodología participativa (+700 personas) con la intención de promover compromiso, a través de un trabajo sostenido de convocatoria y sensibilización, y de negociación y consenso. Sino que, además, para garantizarlo, se valoriza la figura del Director del plan como decisiva. Un director cuyo rol no se restringe al diseño del plan, sino que el responsable de su gestión.

Como “se incorpora un estilo de trabajo colectivo”, se produce una suerte de “derrame creativo” que merece ser dimensionado en el futuro. Un rastro de esa proyección es la dinámica de planificación en el Turismo Rural.

TURPLAN II 2007 – 2011

La inclusión de las voces de los participantes de los talleres provinciales se manifiesta en:

- Reuniones con los actores sociales, cuya participación cumple un rol fundamental, diseñándose una estrategia de trabajo que permitiera acercar a todos y cada uno de los involucrados.
- Reuniones en cada zona de desarrollo, en donde asistieron representantes de todos los sectores sociales, públicos y privados, de cada departamento, siendo esta acción fundamental para el TURPLAN II, que permitió la elaboración de un análisis DAFO, elemento sustancial para determinar estrategias futuras.
- El TURPLAN II es un plan abierto, participado, coordinado y consensuado; dichos aspectos fueron logrados merced a la amplia participación de agentes turísticos públicos y privados mendocinos de todas las regiones, sectores empresariales, profesiones e instituciones (pág. 23).

d) Las actuaciones como unidad mínima de un plan

TURPLAN II 2007 -2011.

Se verifica una continuidad en la Propuesta Estratégica y Programa de Actuaciones: la planificación turística se realiza bajo criterios de sostenibilidad, consenso y participación social, y coordinación interinstitucional.

Se revisa la definición de objetivo genérico del Plan y objetivos específicos del trabajo, de las líneas estratégicas a seguir y las actuaciones concretas a desarrollar para el ámbito temporal establecido, en pos de mejor calidad de vida de los ciudadanos de la Provincia de Mendoza.

e) Inclusión de mecanismos de evaluación y seguimiento del Plan

e.1) El TurPlan I fue el primer Plan Provincial de Turismo diseñado, formulado y presentado. El segundo plan: TURPLAN II – 2007/2011 incluyó la evaluación de impactos y medición de resultados del TurPlan I.

e.2) Se publica la evaluación global del TURPLAN y de cada programa. La evaluación global del plan resulta satisfactoria; en dicha franja calificativa se ubica también la mayor

concentración de programas (8), suma que coincide con la mitad de ellos. Tres programas obtuvieron resultados superiores (óptimo) y una cantidad análoga fue desarrollada en forma moderadamente satisfactoria. No se registran programas con resultados insatisfactorios (inferiores al 40%).

Acciones según grado de consecución	Cantidad de acciones
Realizadas completamente (vigente o no)	27
Realizadas parcial o ampliamente (en curso o no)	29
Desestimadas	6
No realizadas	0

De las 55 acciones realizadas (27 completamente y 29 parcial o ampliamente), 11 obtuvieron el puntaje máximo (resultado 4 en Evaluación por Programas). De este último grupo, 2 acciones habían sido jerarquizadas con baja prioridad dado que no eran relevantes al momento de la formulación del plan, ganaron protagonismo en el transcurso del quinquenio y se avanzó en su resolución; sus objetos son elocuentes de la afirmación: seguridad y tránsito. A los efectos de considerar los ajustes que todo plan estratégico debe operar en función de los cambios de la realidad, se prefiere no evaluar las acciones desestimadas (6): no se abordan porque dejan de ser objeto de demanda pública, antes que por omisión.

Se proveen también las evaluaciones sobre las cifras estimadas y reales de alojamiento, gastronomía, consumo de souvenirs, tanto por parte de argentinos como de extranjeros. Los resultados han sido positivos en pesos aunque no superaron las expectativas optimistas en USD, debido a la devaluación del tipo de cambio.

Hacia finales del quinquenio del plan, el arribo de turistas creció en Mendoza más de lo previsto y se ubicó entre la Hipótesis Esperada y la Hipótesis Optimista (6.68%). La nueva situación cambiaria y el TURPLAN determinan que las previsiones realizadas para el turismo doméstico cediera protagonismo al turismo internacional: en 2005, la llegada de

visitantes foráneos superó en 6 veces el escenario esperado. También la estadía promedio alcanzó las mayores expectativas. Luego, el conjunto de las pernoctes se incrementó en un 36.78% y, en consecuencia, aumenta la oferta; la disponibilidad de plazas alcanza entonces las previsiones más optimistas.

f) Inclusión de métricas de evaluación del impacto del Plan

Asimismo en cuanto al Gasto Turístico, como podemos observar en la tabla siguiente, el gasto global por parte del conjunto de los turistas creció en un 144.5%; es decir, 2.45 veces sobre la hipótesis esperada.

A.1.2. Evaluación Global TURPLAN I

Programas		Porcentajes (%)
A.1. Ejecución del Plan		60.00
B.1. Campaña de Concientización		75.00
C.1. Jerarquización		87.50
C.2. Investigación		61.11
D.1. Desarrollo de Productos		58.33
D.2. Valoración del Patrimonio		50.00
D.3. Fortalecimiento Empresarial		87.50
E.1. Capacitación		100.00
E.2. Control y Fiscalización		65.63
E.3. Planificación y Ordenamiento		54.16
F.1. Infraestructura y Equipamiento		60.94
F.2. Facilitación Turística		66.66
F.3. Coordinación		42.86
F.4 . Protección Ambiental		62.50
G.1. Comercialización		68.75
G.2. Promoción y Difusión		75.00
Promedio total		67.25
	86-100% = óptimo	3 programas
	71-85% = muy satisfactorio	2 programas
	56-70% = satisfactorio	8 programas
	41-55% = moderadamente satisfactorio	3 programas

Dados los resultados de la medición, se escenifican escenarios a 5 años, considerando tres hipótesis: optimista, esperada y pesimista. (pág. 25).

A diferencia del TURPLAN I, en el TURPLAN II se menciona explícitamente el Plan Nacional de Turismo (formulado temporalmente entre ambas planificaciones) y su alineamiento en cuanto a estrategia y objetivos.

- g) Plan como conjunto de recomendaciones y sugerencias elaboradas a medida del territorio

g.1) En el segundo plan TURPLAN II – 2007/2011 observamos la inclusión de la planificación estratégica como metodología para el desarrollo que implica un proceso metódico de observación, registro, descripción, análisis, organización y administración de los recursos turísticos (pág. 8).

A partir de lo observado en el punto a, la presencia de un Estado planificador es incluido en las recomendaciones y sugerencias, como una instancia de predictibilidad y estabilidad.

- h) Capacidad instalada de gestión. Origen de los integrantes profesionales y equipos técnicos responsables de la formulación y redacción de los planes de turismo

h1) El TURPLAN II es el primero que reconoce la transdisciplinabilidad del turismo. Enfatiza en la necesaria profesionalización de personas de origen mendocino, con el respaldo de especialistas foráneos. Se enfatiza el concepto de gestión del turismo con participación inter-gubernamentalidad. Y por último, se remarca la necesidad de formación local especializada.

A este respecto, la transdisciplinabilidad característica del Turismo se confirmó en la participación intergubernamental señalada de otras áreas de la administración pública en el TURPLAN y se confirma en los abordajes analíticos que, día a día, se comienzan a practicar desde otros enfoques en nuestro medio (economía, sociología, ciencia política, ecología, geografía, arquitectura, marketing, derecho). Además de la lección sobre la improcedencia de la fragmentación disciplinar en el estudio de fenómenos sociales, patente en el caso del Turismo, convendrá también incorporar desde el principio las ventajas de los paradigmas ideográficos y participativos en la investigación de nuestro fenómeno. (Pág.

10).

Dentro de la búsqueda del cambio hacia un paradigma multidisciplinario en la gestión turística, en el TurPlan II se citan algunos fundamentos. Compartimos una referencia a continuación como testimonio del cambio de época.⁸⁴

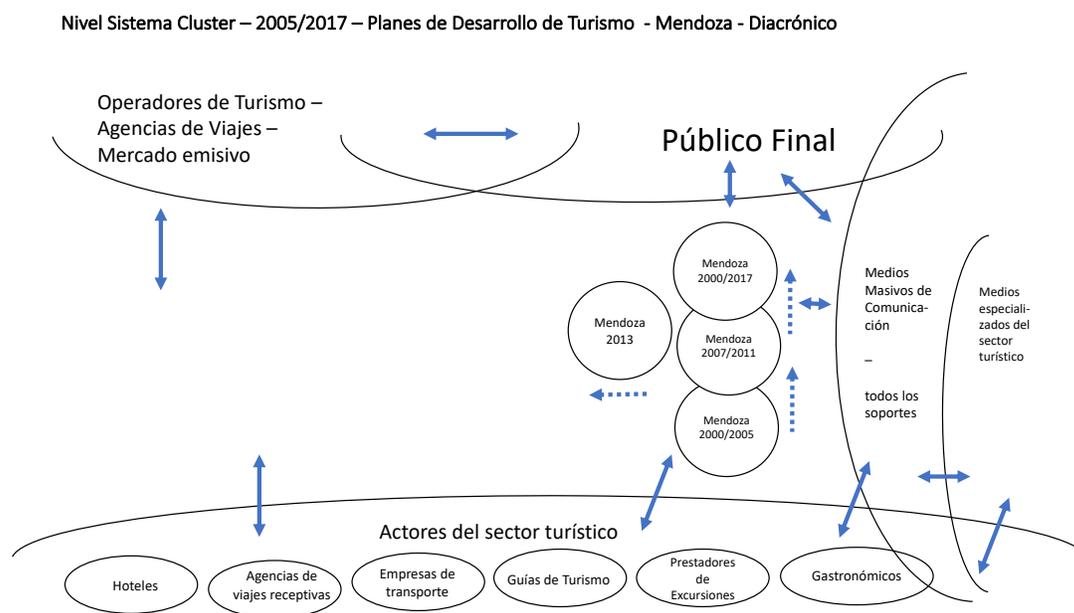
Hasta aquí, hemos compartido algunos ejemplos para ilustrar diferenciaciones entre el TurPlan I y el TurPlan II de Mendoza.

⁸⁴ Referencia: “Abrir las ciencias sociales”. Existen dos paradigmas metodológicos principales: el general, cuantitativo o nomotético (búsqueda de leyes generales) y el particular, cualitativo o ideográfico (preocupación por singularidades). Aquel es el más extendido entre las ciencias sociales y las ha sumido en los excesos del positivismo: situaciones artificiales y temas arbitrarios antes que dinamismo y complejidad de la realidad social. Las ciencias sociales “...no llegarán muy lejos en su intento de explicar y comprender al hombre y la sociedad si no adoptan una visión... que prefiera los métodos cualitativos, los estudios monográficos, la investigación sobre el terreno y, sobre todo, el diálogo entre el investigador y los ‘sujetos’ de la investigación... Necesitamos un paradigma nuevo, que nos permita abandonar los programas de investigación regidos por la lógica disciplinar y adoptar programas centrados en los problemas reales y sus fuerzas motrices... sería preciso que los investigadores trabajaran conjuntamente con los protagonistas del fenómeno investigado y los responsables de tomar las decisiones sobre dicho fenómeno... Los científicos sociales deben trabajar codo a codo con el sector privado, las instancias públicas y las sociedad civil... que éstas [las ciencias sociales] propicien un sistema de investigación participativo...” Van Lagenhove Luke, “Reflexiones para un replanteamiento de las ciencias sociales” (Secretario General. Gabinete del Primer Ministro de Bélgica para Asuntos Científicos, Técnicos y Culturales) respecto al Informe de la Comisión Gubenkian para la UNESCO sobre la reestructuración de las ciencias sociales “Abrir las ciencias sociales”, 1996. Pág. 11.

4.2 Evolución temporal en los sucesivos planes de Mendoza

En la siguiente figura del Nivel Sistema *Cluster*, se visualizan la evolución de los sucesivos planes de turismo de la provincia de Mendoza en cuanto a su situación relativa y el posicionamiento desarrollado. Para ello se parte de los objetivos de diferenciación definidos: incremento en volumen de oferta turística y valor agregado en los programas, mayor cercanía al público final y expansión en el uso de los medios digitales.

A partir de la comparación de los análisis sincrónicos de los planes de desarrollo de turismo de Mendoza se verifican cambios diacrónicos en el ecosistema del *cluster* turístico.



Entre ellos podemos mencionar:

En la parte superior: las interacciones con la cadena comercial (operadores de turismo y agencias de viajes emisivas de los mercados emisores) se solapan con los clientes finales, por la evolución de las tecnologías que posibilitan el acceso directo de los consumidores a modos de compra y pago en los mercados receptivos. Las OTAs (*Online Travel Agencies*) como Despegar.com, Almund.com, Booking.com, Airbinb, y decenas más, disrumpen el paradigma comercial precedente. Los planes se adecuan a esa nueva realidad, generando actuaciones dedicadas a nutrir de información y sugerencias de productos a esos nuevos actores.

La dinámica de desintermediación comercial y alteración de la cadena de comercialización tradicional: el público adquiere sus servicios (hospedaje, transporte, excursiones, etc.) de manera creciente en forma directa con los prestadores finales a través de tiendas propias. La manifestación se expresa en el gráfico en la parte superior por el desplazamiento parcial del canal comercial por el público final y su exposición directa hacia los prestadores comerciales.

Sobre el margen derecho, el crecimiento de los distintos formatos en línea de comunicación masiva (redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), mensajerías (WhatsApp), sitios de información, audivisuales, entre otros) –el cual se expresa en el gráfico a partir de la expansión de los medios de contacto directo con el público final–.

También se visibiliza la reducción relativa de los medios técnicos especializados dirigidos al *trade*, parcialmente absorbidos por los medios masivos dirigidos al público final. Se expresa gráficamente por la parcial integración de los medios técnicos –que se enfrenta a la disyuntiva de reinventarse o dejar de existir– dentro de los medios generalistas.

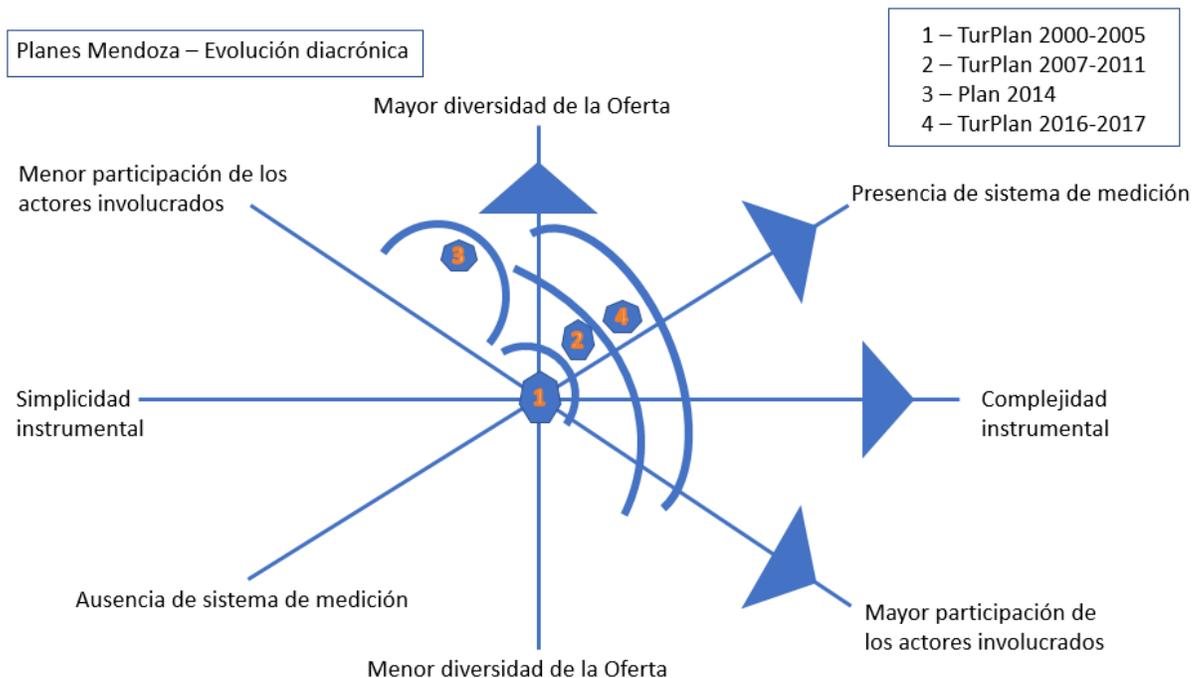
El movimiento ascendente de los íconos que representa los planes se debe a que la relevancia del público final crece en los sucesivos planes de turismo de Mendoza, creciendo en cantidad y jerarquía las actuaciones vinculadas. Es por ello que en la expresión gráfica se plasma un paulatino avance hacia la optimización en varios sentidos (comunicación, productos, calidad). Salvo en el plan del 2013/2014, que cuya elaboración marcó un quiebre con los planes anteriores, en relación a que se interrumpía el ciclo evaluatorio y de mejora

continúa al no hacer referencia alguna a las anteriores experiencias. Esa situación se reestableció en el plan 2017.

La complejización de la estrategia de comunicación y los múltiples desarrollos producidos elaborados nos permiten visualizar el progresivo “acercamiento” hacia el público final impulsado por la lógica de la gestión, el cumplimiento parcial sucesivo de los diferentes planes y las renovadas propuestas del *cluster* turístico a las necesidades manifestadas por la demanda.

Cuando graficamos los sistemas complejos obtenemos la posibilidad de nuevas formas de lecturas. A continuación, presentamos un nuevo tipo de visualización. Como ejemplo de aproximación, reproducimos una mirada sobre la evolución progresiva de los Planes de Desarrollo de Turismo de Mendoza y documentos relacionados, en cuatro versiones sucesivas, a partir de un diagrama visual elaborado a partir de la ubicación relativa de cada uno de los planes en base a cuatro ejes oposicionales:

- Mayor diversidad de la oferta – Menor diversidad de la oferta
- Ausencia de sistema de evaluación – Presencia de sistema de evaluación
- Simplicidad instrumental – Complejidad instrumental
- Menor participación de actores involucrados – Mayor participación de actores involucrados



En el cuadro precedente, cada semicírculo o silueta de medialuna representa el posicionamiento de cada uno de los cuatro planes de desarrollo de turismo de Mendoza analizados, con ubicación relativa a los cuatro ejes analíticos arriba descriptos.

El número 1 es el Turplan 2000-2005.

El número 2 es el Turplan 2007-2011, que profundizó el camino iniciado.

El número 3 es el Plan 2014, el cual ignora los planes precedentes, reemplaza los talleres de participación de los actores del *cluster* por entrevistas individuales, elimina la política de mediciones y plantea un nuevo diagrama de productos, como si fuese el primer plan de turismo del territorio.

El número 4 es el Turplan 2016-17, que no sólo recupera el nombre, sino que establece una continuidad con el número 2, retomando el camino original iniciado.

4.3 La arena política: espacio de conflictos de interés

La trayectoria errática de los Planes de Desarrollo de Turismo de Mendoza a través de los años representa también la evolución de las pugnas de la sociedad civil local.

El espacio de la dimensión turística es una arena de conflicto política en la que el Estado es definido por Oscar Oszlak como

Una instancia de articulación y denominación de la sociedad, condensa y refleja los conflictos y contradicciones, tanto a través de las variables tomas de posición de sus instituciones, como de la relación de fuerzas entre estas. Una privilegiada arena de conflicto político, donde pugnan por prevalecer intereses contrapuestos y se dirimen cuestiones socialmente problematizadas.⁸⁵

Para las configuración de las construcciones del Estado se podrían analizar desde las nociones de “intervención estatal” y “borramiento entre lo público y lo privado” en Oszlak (1976) y Moro (2000); lo “público no estatal” en Bresser Pereira (1998); lo “privado social” en Quijano (1988).

Un Estado que, como toda relación social, es una relación de fuerzas (O'Donnell, 1978)⁸⁶ en donde las configuraciones del plan estratégico y de la identidad de destino actúan como cristalizaciones de la tensión entre múltiples enunciadores y enunciatarios identificados con los diferentes colectivos sociales que intervienen en el turismo: variadas instancias del Estado (organismos del poder ejecutivo, dependencias autónomas); entes mixtos público-privados (de gestión de promoción, oficina de gestión de congresos y convenciones) y los distintos actores privados (hoteles, agencias de viajes, empresas de transportes, asociaciones gremiales y ONGs, entre otros).

Las tensiones relevadas en los diagnósticos, los desafíos de la restricción de los recursos que enfrentan la limitación del real alcance legal del Estado (O'Donnell, 2002) se

⁸⁵ Oszlak, Oscar, (1976), *Políticas Públicas y Regímenes Políticos: Reflexiones a partir de algunas experiencias Latinoamericanas*. Documento de Estudios CEDES Vol 3 N°2, Buenos Aires, pág. 10.

⁸⁶ O'Donnell, Guillermo, (1978), *Apuntes para una teoría del estado*, CEDES.

contraponen con la búsqueda de la delimitación entre lo público y lo estatal, el control y la expansión de la democraticidad a partir de la participación de la ciudadanía (Iazzetta, 2008), (Graglia, 2017).

El modo de intervención de los diferentes niveles del Estado y sus modalidades de articulación con los colectivos del sector nos brindan herramientas y respuestas para identificar gráficamente la imagen del Estado en las políticas públicas de desarrollo del turismo, y los diferentes grados de desarrollo en forma comparada en el *corpus* analizado. Y, eventualmente, brindará a gestores herramientas para intervenir en su realidad.

Una teoría adecuada de la política debe dar cuenta de la constitución de colectividades identificantes, como productos de una actividad propia de la política.⁸⁷

Desde la perspectiva de Pizzorno, el sistema político sería ese subsistema social cuya función principal es la administración de los conflictos entre los múltiples colectivos identitarios producidos por las instituciones de las democracias modernas.⁸⁸

Luego de realizado el análisis semiótico, y al cotejar las identidades gubernamentales, compartimos la secuencia de gobiernos provinciales en Mendoza:

1999-2003 – Roberto Iglesias – UCR / TurPlan 2000-2005

2003-2007 – Julio Cobos – UCR / TurPlan 2007-2011

2007-2011 – Celso Jaque – PJ Coalición

2011-2015 – Francisco Pérez – Frente para la Victoria – Plan 2013/2014

2015-2019 – Alfredo Cornejo – UCR Frente Cambia Mendoza – Turplan 2016-2017

En el análisis diacrónico sobre la evolución de los Planes de Desarrollo de Turismo Turplan I y II y Mendoza 2013/14, se verifica la discontinuidad parcial, técnicamente injustificada,

⁸⁷ Pizzorno, Alessandro (1985), “*On the rationality of democratic choice*”, en *Telos*, núm. 63, págs. 41-69. En Verón, E. (2013), *La Semiosis Social 2. Ideas, Momentos, Interpretantes*. Buenos Aires, Ed. Paidós, pág. 425.

⁸⁸ Verón, E. (2013) Op. cit., pág. 425.

y analizada en profundidad por Diego Navarro Drazich⁸⁹. Un posible origen a esa situación disruptiva lo representa la alternancia sucesiva de las coaliciones políticas en el gobierno, con un sello de “cambio fundacional” en cada nueva asunción. Y ello se produce a pesar de la consiguiente pérdida de capital colectivo en términos de la discontinuidad o la suspensión de tareas en curso, para iniciar nuevos derroteros sin aprender de la experiencia previa.

En el caso de la evolución diacrónica de los planes de turismo de Mendoza, la correlación entre las continuidades y las discontinuidades técnicas están fundamentadas por el mayor peso de las imprints políticas eventuales que por el desarrollo de una política de estado; el desarrollo de un sector como el turístico requiere tiempos de evolución para su crecimiento que exceden los tiempos electorarios.

⁸⁹ Navarro Drazich, Diego, (2019). *Análisis del Diseño del Plan Provincial de Turismo Mendoza 2024. Componente operativo: política y acciones*. Memorias del 2do. Congreso Internacional de Turismo en Serranías Investigación y Gestión del Patrimonio.

4.4 Aplicación del análisis de contrato de lectura en los tres niveles discursivos

Para esta modalidad de análisis discursivo de redes de complejas, relacionamos cada nivel con las siguientes dimensiones:

Nivel Específico: Terceridad Primera

Nivel Singular: Terceridad Secunda

Nivel Sistema *Cluster*: Terceridad Tercera

Una mirada terciaria

Subyace bajo esta modalidad de análisis discursivo de redes complejas una articulación con la Teoría del Signo peirciana.

Las dimensiones de la Primeridad (las impresiones y los afectos) las relacionamos con las manifestaciones discursivas del Nivel Específico. Es el contacto directo con las expresiones materiales: seducción producto de los contratos de lectura básicos.

A su vez, relacionamos las representaciones generadas en el Nivel Singular con los hechos y los relatos de la Secundidad. Se delinean las siluetas de los enunciadores: sus rasgos, su personalidad, sus tensiones.

Y las configuraciones plasmadas en el Nivel Sistema *Cluster*, con las reglas y las normas características de la Terceridad. Las leyes del movimiento en este universo son representadas en esta dimensión.

Ese universo es enfrentado por el analista y desafiado por la gestión. Intervenir en los distintos niveles discursivos es delinear un nuevo conjunto de huellas, que bajo una ulterior marca analítica, se plasma en una nueva dimensión que atraviesa la tríada: la Identidad.

Aquello que trasvasa los tres niveles: Identidad

En este cuarto nivel analítico, el analista se propone hacer emerger los atributos diferenciales que representan la esencia identitaria. La coherencia en la figuración de sus atributos es una variable analítica: deben ser relevados lo más alineados posibles en los tres niveles.

Identidad a partir de la diferencia: es la fotografía de un momento de un binomio de componentes estáticos y dinámicos. Como síntesis identitaria, su presencia debe ser fractal, es decir sus rasgos deben estar presentes en cada manifestación discursiva del Nivel Específico. Y en consecuencia, se manifestarán también en los Niveles Singular e Sistema *Cluster*. El registro de discontinuidades reflejará rupturas entre los componentes de la estrategia de comunicación.

Uno de los objetivos de los responsables de la gestión comunicacional es accionar en pos de ejercer y preservar la alineación definida de la síntesis identitaria, maximizando las diferenciaciones en relación a los enunciatarios en competencia. Es decir, que las múltiples manifestaciones discursivas sinergicen entre sí en sus tres niveles de abordaje, sintetizando a partir de su práctica la estrategia de comunicación.

La diferenciación a partir de la comunicación política institucional

La inclusión del enunciador y el enunciatario en el enunciado (más allá de la puesta del vínculo en la enunciación) opera transformando la relación entre ambos sujetos.

Más visibilidad, más densidad, mayor volumen de relaciones en común, más objetivos comunes.

Enunciar un discurso autoreferencial y referente a los vínculos es hablar sobre la identidad.

La identidad construye diferenciación, dentro de un mismo universo de tipologías.

La sucesión de discursos autorreferencial y referentes a los vínculos incrementa la visibilidad de las características identitarias del enunciador en la consciencia / percepción del enunciatario.

Cuando un plan equivale a un verbo performativo.

El discurso político institucional es un acto performativo, un paquete discursivo en la comunicación equivalente al verbo performativo en la lingüística. Actúa sobre las condiciones de recepción, opera de un modo diferente. La puesta en juego del vínculo entre el enunciador y el enunciatario se produce no sólo en la enunciación, sino también en el enunciado.

Su presencia explícita entre los contenidos es un fuerte rasgo diferenciador dentro de un universo comparativo donde sólo se registran ausencias de discursos autoreferenciales y referentes al vínculo.

El modo de graficación de la síntesis estratégica presenta un nodo central y anillos circundantes, con nodos compartimentados articulando conceptos diferenciadores de segundo y tercer nivel, posicionados de mayor a menor relevancia con respecto al nodo central.

5 Capítulo 5 - Conclusiones

5.1 Conclusiones I - Representaciones de las intervenciones y roles del Estado, en el ámbito del turismo de la República Argentina, entre los años 2001-2020

Dentro de los planes analizados, el TurPlan de la Provincia de Mendoza es el plan más completo e integral y en donde identificamos como sus principales rasgos:

- El plan es una complejidad estructurada por programas, que a su vez cuentan con actuaciones como unidades internas de los programas. Podemos pensar las actuaciones como unidades dentro de una enunciación del género plan.
- No se define sólo como un conjunto de actuaciones, es decir un repertorio de acciones, sino como un proceso abierto de construcción discursiva que se retroalimenta a través de una serie de mecanismos institucionales, entre ellos aquellos que provienen de los sistemas de evaluación La explicitación de sujetos/organismos responsables, recursos y plazos en cada actuación.
- La definición de métricas que permitan mensurar la evolución de las actuaciones, los programas y el plan.
- La legitimidad política a partir del involucramiento de la comunidad turística en el proceso participativo de la elaboración y enunciación del plan.

En el análisis del estado del arte de los planes de turismo elaborados durante el período 2000/2007 en las provincias de la República Argentina, los planes relevados integrantes del *corpus* analizado pueden ser segmentados en tres subgéneros:

- Plan de Desarrollo de Turismo, entendido como instrumento integral para ejecutar una gestión estatal de intervención y acompañamiento en la evolución del sector turístico. Aquí situamos a los Planes de Mendoza y Córdoba. Plan como Instrumento Multidimensional.

- Plan de Comunicación y Marketing de Turismo, entendidos como instrumentos para ejecutar una gestión estatal de intervención y acompañamiento del sector turístico específicamente en las dimensiones de comunicación y marketing. Aquí situamos a los

Planes de Tierra del Fuego y Buenos Aires Provincia. Plan como Instrumento Unidimensional.

- Planes para planificar, entendidos como asistencia técnica y consultoría para el fortalecimiento de la gestión del organismo estatal responsable de las intervenciones y acompañamiento del sector turístico. A partir de recomendaciones, sugerencias y fundamentos enmarcados en un discurso pedagógico, conforman una orientación formativa hacia una posterior elaboración de un instrumento a medida de las necesidades del territorio entendido como receptor de turismo receptivo. Aquí situamos a los Planes de Jujuy y Santa Fe. Plan como Instrucciones para elaborar un Plan.

Acerca de la metodología

Se propone como aporte de esta tesis la elaboración de una metodología analítica que utiliza como soporte un sistema de visualización gráfico, que permite identificar las siluetas⁹⁰ del Estado y la densidad de la trama vincular desarrollada entre los diferentes actores y niveles estatales. A partir de las siluetas, es observable el grado de involucramiento de las políticas públicas en determinadas áreas económicas, en este caso, el área multidisciplinar turismo.

Asimismo, posibilita la realización de un seguimiento y evolución en el transcurso del tiempo.

Los modos de relacionamiento y contratos de lectura relevados nos permitieron identificar tres siluetas de enunciador y proponer tres tipos de Estado diferentes, puestos en relación dentro de los sistemas de intercambios discursivos mediáticos analizados:

⁹⁰ Para profundizar más sobre el concepto de siluetas, ver en Soto, Marita, (2015); *Siluetas ternarias. Las representaciones de la noción de semiosis social*. Pags. 197-209. En *deSignis 29. Homenaje a Eliseo Verón*. Compilado por Lucrecia Escudero Clauvel, Marita Soto y Oscar Traversa. Con la colaboración de Paolo Fabbri. Buenos Aires.

- un Estado que denominaremos **Estimulante**, que promueve el crecimiento del sistema a partir de prácticas activas concretas. Se encuentra representado en aquellos planes, como los casos de Mendoza y Córdoba, en los que la visión estratégica se articula a través de actuaciones cuyas áreas de intervención abarcan la actividad turística en todos sus aspectos productivos.

- un segundo tipo de Estado, **Divulgante**, que recomienda la implementación de un conjunto de articulaciones que propendan movimientos virtuosos, pero sin capacidad para ejercer prácticas activas concretas. Se encuentra representado en aquellos planes, como los casos de Tierra del Fuego y Provincia de Buenos Aires, cuya visión estratégica se articula a través de actuaciones focalizadas en las áreas de intervención vinculadas con la comunicación, el marketing y la promoción del destino, pero sin abarcar áreas estructurantes de la actividad, como ser la fiscalización, la calidad y la participación ciudadana.

- y una tercera categoría de Estado, **Falente**, que presenta dificultades y carencias de las partes y del conjunto. Se encuentra representado en aquellos planes, como los casos de Jujuy y Santa Fe, articulado como una serie de instrucciones y recomendaciones acerca de los pasos a seguir para fortalecer el Estado, sin desarrollar propuestas de acción o actuaciones que permitan dar forma a un tipo de intervención social. Es un Estado que carece de capacidad de gestión.

Acerca del concepto de “representación”, consideramos que hemos logrado construir una serie de representaciones sobre las intervenciones y roles del Estado, en el ámbito del turismo de la República Argentina, entre los años 2001-2020 que, en términos de Verón, exceden el concepto semántico del término, asumiendo el concepto de “espacio mental”, definido como un espacio de configuraciones de los tres tipos de operaciones (primeridad, secundidad y terceridad)⁹¹.

⁹¹ Verón, Eliseo, (2001). *El cuerpo de las imágenes*, Buenos Aires, Grupo Editorial Norma, pág. 107.

5.2 - Conclusiones II

Relevancia de la Marca de Colectivos Sociales como Estrategia Discursiva

Incluimos una mención a la gestión de la Marca Destino como una expresión de la categoría Marca de Colectivos Sociales enunciantes.

En la búsqueda de una voz propia en el marco de un itinerario zigzagueante, deseamos compartir nuestra mirada acerca de un rasgo en el *corpus* relevado que se genera como parte de las conclusiones. Ese rasgo lo constituye la emergencia del concepto marca de colectivos sociales como un componente estratégico de un plan de desarrollo de turismo receptivo.

El concepto de marca destino progresa en el tiempo desde una primera expresión gráfica (isologotipo) de marca-territorio nacida a partir de una síntesis estratégica⁹² de los valores y contenidos que ofrece un destino turístico como experiencia de consumo espacio-temporal.

En una segunda instancia, y más acentuadamente relevado en los sucesivos planes de desarrollo de turismo de Mendoza y Tierra del Fuego, el concepto evoluciona hacia la creación de una estrategia discursiva colectiva enunciada por el conjunto de actores que participan en la creación del plan, y que se activa en las diferentes etapas de ejecución.

Ese conjunto va más allá del *brief* básico de valores plasmados en el isologo gráfico, y dan forma a una estrategia discursiva, que integra contenidos, medios, discursividades corporizadas en una diversidad de materialidades sostenidas en el tiempo.

⁹² Chaves define como marca-país al “signo identificador gráfico creado (normalmente por gobiernos nacionales) con el fin de marcar (o sea inicialar, firmar) los bienes patrimoniales de cualquier género asociados al perfil estratégico del país: el patrimonio cultural y natural, los productos, servicios y actividades jerarquizadas y distintivas del país, etc”. En Chaves, Norberto; (2011). *La marca-país en América Latina: bases teóricas y técnicas del diseño de la marca-país y auditoría gráfica de veinte emblemas de países latinoamericanos*, Buenos Aires, Ed. La Crujía, 1ª. Edición.

Lo denominamos oportunamente marca de colectivos sociales (Markier, 2007) definida como signo de designación e identidad, una construcción que diferencia en un sistema de semiótico.

Un colectivo es una clase de actores sociales que una sociedad reconoce como tal en un momento dado.⁹³

La característica asociativa de la marca de colectivos sociales integra a sectores previamente segmentos y/o polarizados, y los amalgama hacia una nueva instancia de desarrollo: una estrategia de comunicación que les permita diferenciarse y competir en el marco de un complejo universo sociosemiótico.

A partir de un programa de trabajo participativo para la elaboración de un plan, con sus correspondientes secuencias de programas y actuaciones, la marca de colectivos sociales es una tecnología de la comunicación que permite enfrentar la anomia asociativa⁹⁴.

La trama discursiva de la red global de destinos turísticos requiere, por parte de los actores participantes del *cluster* de un destino turístico receptivo, el compromiso de evidenciar rasgos comunes identificatorios que permitan multiplicar la cantidad y capilaridad de contactos y lecturas por parte de las audiencias.

Por ejemplo, el “sistema Tierra del Fuego como destino turístico”, a través de sus múltiples enunciatarios configura un sistema que interpenetra (en términos de la teoría de sistemas sociales de Luhmann) con su entorno, y dentro del entorno, con la esfera global de turismo.

Hablamos de penetración cuando un sistema pone a disposición su propia complejidad (y con ello, indeterminación, contingencia y coacción de selección) para construir otro sistema...hay interpenetración cuando esta situación es recíproca, es decir, cuando ambos sistemas se posibilitan mutuamente aportar al otro su propia complejidad preconstituida.⁹⁵ (Luhmann, 1984/1998).⁹⁶

⁹³ Verón, Eliseo, (2013), *La Semiosis Social 2*, op. cit., pág. 421.

⁹⁴ Markier, Gustavo, (2007); “Tecnologías de la comunicación enfrentando la anomia asociativa”, en *La Trama de la Comunicación*, Vol. 12, Rosario, UNR Editora.

⁹⁵ Luhmann, Niklas, (1998); *Sistemas Sociales: Lineamientos para una teoría general*. Barcelona, 2ª. Ed. Anthropos, Original, 1984.

⁹⁶ Referido por Verón (2013) en “*La Semiosis Social 2*”, Buenos Aires, Ed. Paidós, pág. 296.

Por ejemplo, cuando un hotel de Tierra del Fuego envía su tarifario digital a un operador mayorista alemán, e incluye el isologo gráfico de la marca destino, la mención a los eventos culturales del semestre, una invitación a un viaje de familiarización en destino organizado por el Infuetur (Instituto Fueguino de Turismo) y otras actuaciones pertenecientes al Plan de Desarrollo de Turismo, está configurando como co-enunciador de una identidad colectiva. Se trata de la misma población objetiva que puede contactar otro hotel de Ushuaia, o un prestador de excursiones marítimas, o un centro de esquí, o una empresa de transporte. El conjunto de contratos de lectura configura un nuevo contrato de lectura, con nuevo tipo de enunciador.

Un enunciador colectivo construido a partir de múltiples planes en los que han dejado huella diversos géneros de interacciones (entrevistas, diagnósticos, talleres de presupuesto participativo, propuestas de síntesis, concurso y elección de elementos representativos, actuaciones de aplicación, programas de desarrollo en un marco de un plan general de un *cluster*, devoluciones unilaterales y multilaterales) donde la praxis política se performativiza y despliega.

Nuestra perspectiva dialoga con la noción de colectivos consumidores-receptores, referenciado por Verón en varios momentos de su trayectoria como identidades colectivas⁹⁷. En el caso de referencia dan cuenta de las configuraciones sistémicas construidas por la marca de colectivos sociales “Tierra del Fuego como destino turístico receptivo”, en las siluetas de, por ejemplo, “operadores mayoristas de turismo que operan en el mercado alemán”, “agencias de viajes norteamericanas angloparlantes” o “instagrammers sobre turismo”.

En continuidad con lo previamente descrito, la relación propuesta por Verón entre la teoría de los sistemas sociales de Luhmann y su teoría de los discursos sociales configura un hilo

⁹⁷ Verón, Eliseo, (1994), *Mediatización, comunicación política y mutaciones de la democracia*, en *Semiosfera*, núm. 2, pp. 5-36, 1994, presentado en el I Congreso Mundial de Semiótica y Comunicación, Monterrey, México, 1993. Citado en (2013) *La Semiosis Social 2: Ideas, momentos, interpretantes*, Buenos Aires, Ed. Paidós, pág. 426.

de razonamiento reflexivo sobre los colectivos, identificando los sistemas sociales como enunciadores no orgánicos (medios e instituciones) y colectivos de actores individuales en reconocimiento.

Retomando la concepción luhmanniana, la producción de colectivos es uno de los aspectos clave de la permanente generación de diferencias que caracteriza las operaciones de los sistemas y subsistemas sociales autoorganizantes y autopoieticos: *producen su entorno de sistemas socioindividuales como un entorno organizado bajo la forma de identidades colectivas (N.del A. cursiva en el original).*⁹⁸.

En este sentido, consideramos que la marca de colectivos sociales es un ejemplo de enunciador no orgánico, en el nivel veroniano no antropocéntrico. Pero no es un colectivo en el sentido que le asignaba a los enunciatarios, un colectivo de individuos⁹⁹. Son enunciadores individuales que construyen enunciatarios tratados como colectivo.

Como diferencia básica, en el caso de la marca de colectivos sociales, su razón de ser consiste en formar parte de un plan estratégico o programa de trabajo a ser desarrollado en un determinado período de tiempo, diseñado profesionalmente para ser protagonizado por múltiples emisores, a través de una diversidad de producción comunicacional elaborada para diferentes segmentos de públicos, en múltiples plataformas, lenguajes y soportes de comunicación. Por ejemplo, en el caso del Plan de Tierra del Fuego, una de las actuaciones ha consistido en la elaboración de un plan de gestión de Marca Colectiva por parte de los actores del sector: modos de uso, aplicaciones cromáticas, acciones promocionales en donde debe performar, valores de la síntesis estratégica a ser incluidos como rasgos dentro de los discursos, son elementos de implementación colectiva propuestos para los “momentos de contacto” con los destinatarios comunes.

⁹⁸ Verón, Eliseo, (2013), op. cit., pág. 422

⁹⁹ A partir de ejemplos de circulación discursiva de actores individuales en las redes (o medios) sociales, Mario Carlón ha analizado en profundidad la construcción de colectivos, tanto desde el punto de vista de la recepción como de la producción. “Hoy muchos nuevos enunciadores, no sólo profesionales sino también amateurs, son capaces de generar desde las redes nuevos colectivos”. Carlón, Mario, (2020), *Circulación de sentido y construcción de colectivos: en una sociedad hipermediatizada*. San Luis, Nueva Editorial Universitaria, UNSL, 1ª. edición.

Esa característica programática, ese entramado performativo con múltiples emisores que construyen un cierto tipo de enunciador, es lo que define a través del tiempo la construcción de una identidad colectiva.

La gestión de las marcas de colectivos sociales se nos ha develado como una tecnología que aporta valor agregado en la gestión comunicacional a un *cluster* de actores socioeconómicos y éxito en el cumplimiento de objetivos. (Como otro ejemplo, el caso de la marca Plataforma 10). Una alternativa de gestión puede aportar herramientas para una administración de marca virtuosa que posibilite enfrentar en forma resiliente procesos de estancamiento y/o decadencia.

Genera una serie de reglas, construye un enunciador conjunto.

5.3 Conclusiones III - Aproximaciones al cuándo y dónde de la intervención profesional en la red de niveles lógicos discursivos

Las definiciones de los momentos de intervención surgen a partir de síntesis obtenidas de las condiciones materiales de producción, recursos humanos y características del mercado. El ejercicio del análisis abductivo nos posibilita definir, a partir de múltiples indicios ordenados en los diferentes niveles lógicos e identificados creativamente como una síntesis que favorece el logro de los objetivos planteados.

A partir del nivel 4 – Síntesis Estratégica, en el marco de las gramáticas de reconocimiento relevadas por el analista, puede asumir el rol de una intervención profesional incidiendo en determinadas gramáticas de producción. El brief que resulta de esta síntesis estratégica le permite al profesional elaborar una serie de tácticas de intervención a través de la elaboración de nuevos discursos, en los mismos o nuevos soportes tecnológicos, dentro del Nivel 1 – Específico.

La construcción y gestión de una marca de colectivos sociales, para un sistema discursivo como son los mercados receptivos de turismo, vinculados con territorios, resultan una herramienta tecnológica eficaz para alinear a los actores, eficientizar el alcance de la cobertura de las audiencias y maximizar la posibilidad del retorno de la inversión por parte del colectivo emisor.

Como ejemplo, en el caso de la marca colectiva Tierra del Fuego, la paulatina consolidación del concepto “Fin del Mundo” ha sido posible merced a una intervención continua como política de Estado, más allá de los cambios partidarios en la gestión del Estado.

Cada escena comunicacional genera sus propias reglas de circulación de sentido. Y el diseño de cada intervención es a medida, en base al proceso de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación para un nuevo diagnóstico como insumo del proceso teleológico.

Entre las prácticas comparadas, resultan referentes enriquecedoras las producciones compartidas de Joan Costa y de Norberto Chaves.

No hay recetas, sino un múltiple menú de herramientas disponibles, entre los cuales se haya el dominio técnico, el estudio permanente, la experiencia propia y el conocimiento comparado de prácticas de otros analistas.

Pensar la comunicación desde un abordaje ecléctico hacia un derrotero impredecible.
Sentir la comunicación como una práctica sistémica apasionante en un universo cambiante.
Soñar la comunicación como un puente hacia mundos mejores.

6 Bibliografía

- Austin, J.L.; *How to do things with words*, Oxford University Press, 1962. Traducción castellana. Conferencia II. *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós Estudio, 5ª. Reimpresión, Barcelona, 1998.
- Bateson, Gregory; *Metálogos*, Ed. Tiempo Contemporáneo. Prólogo de Carlos Sluzki. Buenos Aires, 1969.
- Bateson, Gregory. *Pasos hacia una ecología de la mente*, Ed. Carlos Lohlé-Planeta, Buenos Aires, 2ª reimpresión, 1992.
- Bateson, Gregory y Bateson, Mary Catherine; *El temor de los ángeles. Epistemología de lo sagrado*, Colección El Mamífero Parlante. Ed. Gedisa, Barcelona, 1989.
- Bateson, G. y Ruesch, Jurgen; *Comunicación, La matriz social de la psiquiatría*, Ed. Paidós, Barcelona, 1984.
- Benveniste, Emile; *De la subjetividad en el lenguaje y Filosofía analítica en el lenguaje. Problemas de lingüística general*, Tomo I, Ed. Siglo XXI, México.
- *El aparato formal de la enunciación*, en Langages, Didier-Larousse, París, marzo de 1970. Año 5, núm. 17, págs. 12-18. Traducción castellana en *Problemas de lingüística general*, Tomo II, Ed. Siglo XXI, México, 1985, págs. 82-91.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L.; *Transmitir un oficio*, en *Respuestas. Por una antropología reflexiva*, Ed. Grijalbo, México, D.F. 1991.
- Carlón, Mario; *Circulación de sentido y construcción de colectivos: en una sociedad hipermediatizada*, 1ª. edición. Nueva Editorial Universitaria, UNSL, San Luis, 2020.
- Ford, Aníbal; *La marca de la bestia*, Grupo Editorial Norma,
- Geertz, Clifford; *Descripción Densa*, Cap. I en *La interpretación de las culturas*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1987.
- Goodman, Nelson; *Maneras de hacer mundos*, Ed. Visor, Madrid, 1990. Ed. original “*Ways of worldmaking*”, 1978.
- Guinzburg, Carlo; *Señales, Raíces de un paradigma indiciario*, en A. Gargani (comp.) *Crisis de la razón. Nuevos modelos en la relación entre saber y actividad humana*, Ed. Siglo XXI, México, 1983.

- Guinzburg, Carlo; *Morelli, Freud, y Sherlock Holmes: indicio y método científico*, en Eco, Umberto y Sebeok, Thomas (eds.). *El signo de los tres. Dupont, Holmes, Peirce*, Ed. Lumen, Barcelona, 1989.
- Kuhn, Thomas; *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
- Luhmann, Niklas; *Sistemas Sociales, Lineamientos para una teoría general*, Ed. Anthropos, Barcelona, 1998.
- Marafioti, Roberto. *Charles S. Peirce: el éxtasis de los signos*, Ed. Biblos, Buenos Aires, 2010.
- Mardones, J.M.; *Filosofía de las ciencias humanas y sociales. Materiales para una fundamentación científica*, Ed. Anthropos, Barcelona, 2001.
- Markier, Gustavo; *Tecnologías de la comunicación enfrentando la anomia asociativa*, La Trama, Vol.12, 2007, Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Comunicación Social, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario.
- *La ética en la práctica profesional de la comunicación – Una aproximación explícitamente arbitraria a dimensiones actuales del deber-ser profesional en las ciencias de la comunicación de la Argentina*. En Nicoletti, Javier (comp.); *Nuevas cuestiones éticas*, Universidad Nacional de La Matanza – Prometeo Libros, Buenos Aires, 2003.
- *Cuando editar es un decir acerca de una relación*, mimeo del seminario Epistemología de las Ciencias del Lenguaje, dictado por Eliseo Verón, Universidad Nacional de Rosario, Junio 2001.
- *Desafío local y Desafío global, dos caras de una misma moneda*. Ponencia en el V Congreso Latinoamericano ALAIC – Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, Santiago de Chile, 2000.
- Peirce, Charles S.; *“The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings”*, 1893-1913 Peirce Edition Project, 1998.
- Sebeok, Thomas A. y Umiker-Sebeok, Jean; *“Sherlock Holmes y Charles S. Peirce. El método de la investigación”*, Ed. Paidós, Barcelona, 1987.
- Semprini, Andrea. *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*, Ed. Paidós Ibérica, Barcelona, 1995.

Steimberg, Oscar. *Semiótica de los medios masivos. El pasaje a los medios de los géneros populares*, Ed. Atuel, Buenos Aires, 1993.

Valdettaro, Sandra. *Notas sobre la "diferencia": aproximaciones a la interfaz*, en Dossier de Estudios Semióticos de la Trama de la Comunicación. Págs. 209-224. Vol. 12. UNR Editora, Rosario, 2007.

-*Epistemología de la Comunicación: una introducción crítica*, UNR Editora, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, 2015.

Varela, Francisco J.; *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*, Ed. Gedisa, 1ª. Reimpresión, 1996.

Verón, Eliseo. *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2ª. reimpresión, 1998.

- *Esto no es un libro*. Ed. Gedisa, Barcelona, 1998. Pág. 144.

- Programa de la materia Metodología y Técnicas de Investigación de los Procesos de Comunicación 1 – U.H.A.B.I., 1998.

- *El cuerpo de las imágenes*, Norma, Buenos Aires, 2001.

- *Espacios mentales - Efectos de Agenda 2*; Ed. Gedisa, Barcelona, 2001.

- *Fragmentos de un tejido*, Ed. Gedisa, Barcelona, 2004.

- *La Semiosis Social, 2. Ideas, momentos, interpretantes*, Ed. Paidós, 2013.

Espacios públicos en imágenes. Cap. 2. De la imagen semiológica a las discursividades.

“Verón, E., y Fisher, Sophie. *Théorie de l'énonciation et discours sociaux*, Etudes de Lettres, Lausanne, 1986. Mimeo traducción al español de Lucrecia Escudero.

Watzlawick, P; Beavin Bavelas, J. y Jackson, D.D.; *Teoría de la comunicación humana*. Ed. Herder, Barcelona, 11ª edición, 1997.

Watzlawick, Paul; Weakland, John y Fisco, Richard; *Cambio*, Ed. Herder, Barcelona, 1985.

Watzlawick, Paul y otros; *La realidad inventada*, Ed. Gedisa, 5ª. Reimpresión, Barcelona, 2000.

Wiener, Norbert; *Cibernética o El control y comunicación en animales y máquinas*, Tusquets Eds., 2ª. Edición, Barcelona, 1998.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Comunicación, Análisis

- Barreiros, Raúl; Valentinos, Alejandra y Cingolani, Gastón; *Las prácticas, los métodos, las teorías: los objetos*. En *Oficios Terrestres*, publicación de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social – Universidad Nacional de La Plata, Año IX, N° 14, La Plata, 2003.
- Cingolani, Gastón; *Juicios de gusto sobre canales de noticias. Un análisis discursivo*. Tesis de Maestría. Maestría en Ciencias de la Comunicación “Diseños de Estrategias en Comunicación”. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Rosario, 2004.
- Massoni, Sandra; *Estrategias – Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*, Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2007.
- Fabbri, Paolo; *Tácticas de los signos*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1995.
- Fernández, José Luis, *Vidas mediáticas. Entre lo masivo y lo individual*, Buenos Aires, Ed. La Crujía, 2021.
- Ford, Aníbal; *Resto del mundo, Nuevas mediaciones de las agendas críticas internacionales*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2005.
- Sigal, Silvia y Verón, Eliseo; *Perón o muerte, Los fundamentos del discurso peronista*, Ed. Hyspamérica, Buenos Aires, 1988.
- Soto, Marita; *La puesta en escena de todos los días. Prácticas estéticas de la vida cotidiana*, Ed. Eudeba, Buenos Aires, 2014.
- (comp.); *Telenovela/Telenovelas, Los relatos de una historia de amor*, Ed. Atuel, Buenos Aires, 1996.
- Steimberg, Oscar y Traversa, Oscar; *Estilo de época y comunicación mediática*, Ed. Atuel, Buenos Aires, 1997.
- Traversa, Oscar; *Cuerpos de papel, Figuraciones del cuerpo en la prensa 1918-1940*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1997.
- Verón, Eliseo; *Lenguaje y comunicación social*, Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1967.
- *Construir el acontecimiento*, Ed. Gedisa, Buenos Aires, 1981.
- *Conducta, estructura y comunicación. Escritos teóricos 1959-1973*, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1995.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Comunicación y Economía

De Soto, Hernando; *El otro sendero*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1987.

Forrester, Viviane; *El horror económico*; Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1987.

Getino, Octavio; *Turismo, entre el ocio y el neg-ocio. Identidad cultural y desarrollo económico en América Latina y el Mercosur*, Ediciones CICCUS – La Crujía, Buenos Aires, 2002.

Kosacoff, Bernardo (comp.); *El desafío de la competitividad – La industria argentina en transformación*, CEPAL – Alianza Editorial, Buenos Aires, 1993.

Muraro, Heriberto; *Invasión cultural, economía y comunicación*, Ed. Legasa, Buenos Aires, 1987.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Sistemas.

Bateson, Mary Catherine, *Como yo los veía. Margaret Mead y Gregory Bateson recordados por su hija*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1989.

Dallera, Osvaldo. *La sociedad como sistema de comunicación*, Ed. Biblos, 2012.

Luhmann, Niklas; *La realidad de los medios de masas*, Ed. Anthropos, México, 2000.

- *Poder*, Ed. Anthropos, Barcelona, 1995.

Nardone, Giorgio y Watzlawick, Paul; *El arte del cambio. Trastornos fóbicos y obsesivos*. Ed. Herder, 2005.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Comunicación e Imagen Institucional

Aaker, David. A. y Joachimsthaler, E.; *Liderazgo de marca*, Ed. Deusto, Buenos Aires, 2005.

Bartoli, Annie; *Comunicación y organización*, Paidós, Buenos Aires, 1992.

Costa, Joan; *Identidad Corporativa*, Ed. Trillas, 1993.

- *La Esquemática. Visualizar la información*, Ed. Paidós, Barcelona, 1998.

- *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2003.

- *La imagen de marca, un fenómeno social*, Ed. Paidós, Barcelona, 2004.
- *DirCom on-line*, Grupo Editorial Design y Joan Costa, La Paz, 2004.
- Chaves, Norberto; *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1988.
- Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl; *La marca corporativa, Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2005.
- Fernández, José Luis y Sznaider, Beatriz; *Comunicación de Gobierno: reflexiones en torno a un objeto*, En *Pensar la Publicidad*, vol. 6, Núm. 2, 2012.
- Font Sentías, Josep (coord.); *Casos de turismo cultural*, Ed. Ariel, Barcelona, 2006.
- Garrido, Franciso Javier; *Imagen & Empresa*, Red Internacional del Libro, Santiago de Chile, 1999.
- Markier, Gustavo; *Tecnologías de comunicación enfrentando la anomia asociativa*. En *La trama de la comunicación N° 12*, Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación, Escuela de Comunicación Social, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario, Rosario, 2007.
- Massoni, Sandra; *12 años de investigación en comunicación estratégica*. En *La trama de la Comunicación N° 8*, Anuario del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Rosario, UNR Editora, Rosario, 2003.
- Moles, Abraham y Costa, Joan; *Publicidad y diseño*. Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1999.
- Molina, Gerardo; *Sí logo. Marca país, marketing global*. Grupo Ed. Norma, Bs. As., 2004.
- Puig, Toni; *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, Ed. Paidós, Bs. As., 2003.
- Scheinson, Daniel; *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Ed. Macchi, Buenos Aires, 1993.
- Storni, Guillermo; *Markear – El marketing de Arcor en acción*, Ed. Planeta, Bs. As., 2007.
- Villafañe, Justo; *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, 1993.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Desarrollo, Estado

- Aprea, Gustavo (comp.); *Problemas de comunicación y desarrollo*, Prometeo Libros – Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires, 2004.
- Barbieri, Mario y Jaramillo, María Angélica. *Las marcas colectivas como herramienta de desarrollo económico y social en América Latina*. Seminario IPIBA (Instituto Propiedad Intelectual Buenos Aires) – CGE (Confederación General Económica), Buenos Aires, 2008.
- Bórquez, María José; *La promoción de la lectura en la vida cotidiana de los Hospitales Generales de Agudos y los Centros de Salud y Acción Comunitaria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: ¿Pasatiempo, goce estético o recurso de salud?*, Tesis de Maestría en Comunicación y Cultura, FSOC, UBA, 2014.
- Bresser Pereira, Luiz C.; *La reforma del Estado en los años noventa. Lógica y mecanismos de control*. En *Desarrollo Económico*, N° 150, IDES, Bs. As.
- Cimadevilla, Gustavo; *Dominios, Crítica a la razón intervencionista, la comunicación y el desarrollo sustentable*, Ed. Prometeo, Buenos Aires, 2004.
- Furtado, Celso; *Desarrollo y subdesarrollo*, Eudeba, Buenos Aires, 1965.
- *Teoría y política del desarrollo económico*, Ed. Siglo XXI, México, 1972.
- Gaitán, Flavio; *El Rescate del Estado. Los desafíos del Desarrollo*. Ed. Capital Intelectual, Buenos Aires, 2013.
- Graglia, José Emilio; *Políticas Públicas, 12 retos en el siglo XXI*, Ed. Konrad Adenauer Stiftung, 1ª. Ed., Ciudad de Buenos Aires, 2017.
- Gerchunoff, Pablo y Fajgelbaum, Pablo; *¿Por qué Argentina no fue Australia? Una hipótesis sobre un cambio de rumbo*, Ed. Siglo XXI, Buenos Aires, 2006.
- Lucchini, Cristina; *Estrategias de desarrollo. Industria y Estado en Canadá, 1919-1939*, Ed. Siglo XXI, Instituto Di Tella y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2006.
- Oszlak, Oscar; *Políticas Públicas y Regímenes Políticos*, CEDES, Vol. 3, Núm. 2, Bs. As.
- O'Donnell, Guillermo, y Oszlak, Oscar; *Estado y Políticas Estatales en América Latina: Hacia una estrategia de investigación*. Doc. CEDES/G.E. CLACSO Núm. 4, 1976.
- O'Donnell, Guillermo; “*Accountability Horizontal*”, en *Agora, Cuadernos de Estudios Políticos*, N° 8, Buenos Aires, pp. 5-34.
- *Apuntes para una teoría del estado*, CEDES, 1978.

Pérez Lindo, Augusto; *Políticas del conocimiento, educación superior y desarrollo*, Ed. Biblos, Buenos Aires, 1998.

Prebisch, Raúl; *La crisis del desarrollo argentino*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1986.

Quetglas, Fabio; *Qué es el desarrollo local. Territorio, políticas y economía*. Ed. Capital Intelectual, Buenos Aires, 2008.

Quijano, Aníbal, *Otra noción de lo privado, otra noción de lo público*, Revista de la CEPAL, No. 35, CEPAL, Santiago de Chile, pp. 101-115.

Ruiz, Patricia y Quetglas, Fabio; “*Mark & The City*”; Seminario AAM (Asociación Argentina de Marketing), Buenos Aires, 2008.

Uranga, Washington; *Desarrollo, ciudadanía, democracia: aportes desde la comunicación*. En *Participación y democracia en la Sociedad de la Información, Actas del III Congreso Panamericano de Comunicación*. Loreti, Damián, Mastrini, Guillermo y Baranchuk, Mariana, (comps.). Ed. Prometeo Libros, Buenos Aires, 2007.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Turismo

Boullon, Roberto; *Marketing Turístico, una perspectiva desde la planificación*, Ediciones Turísticas, Buenos Aires, 2004.

Gettino, Octavio; *Turismo, entre el ocio y el neg-ocio. Identidad cultural y desarrollo económico en América Latina y el MERCOSUR*. Ediciones CICCUS – La Crujía, Buenos Aires, 2002.

Lash, Scott, y Urry, John. *Economías de signos y espacio*. Pág. 356. Ed. Amorrortu, Buenos Aires, 1998. Original “*Economies of Signs & Space*”, Sage Publications Londres, Thousand Oaks y Nueva Delhi, 1994.

Schlüter, Regina G.; *Investigación en turismo y hotelería*, Ed. CIET – Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos, Buenos Aires, 2000.

Spinelli, Sara; *Terminología turística y hotelera*, Ed. Corregidor, Buenos Aires, 1990.

Tourism Intelligence Internacional; “*How Germans will travel 2005*”, 2000.

- “*Report update on trends 2010 and tour operator survey results*”, 2001

- “*How the British will travel 2005*”, 2000.

Urry, John; *La mirada del turista*. Ed. Universidad de San Martín de Porres, Lima, 2004.

Bibliografía de Referencia. Palabras clave: Planes de Desarrollo Turístico

Argentina. *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*. Secretaría de Turismo de la Nación. 2005.

Buenos Aires, Provincia. *Plan de marketing turístico y Programa de captación de inversiones turísticas*. Informes de Avance, Parcial 1, 2 y Plan Operacional. Consultores de Marketing Systems SRL para la Secretaría de Turismo y Deportes de la Provincia de Buenos Aires, 2005.

Córdoba. *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sustentable*. Agencia Córdoba Turismo SEM. 2005.

Corrientes. *Proyecto de Actualización del Plan Estratégico de Turismo Sustentable*. Rodríguez, Sergio. 2013.

Jujuy, Provincia. *Plan de desarrollo turístico de Jujuy*. D'Agnillo, Bibiana. Gobierno de la Provincia de Jujuy y Consejo Federal de Inversiones. 2001.

Mendoza. Secretaría de Turismo, Ministerio de Economía, Gobierno de la Provincia de Mendoza, Argentina. *Plan de Desarrollo Turístico "TurPlan". 2000-2005*.

Mendoza, Ministerio de Turismo y Cultura, Gobierno de la Provincia de Mendoza. *Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza. "TurPlan II" 2007-2011*.

Patagonia. *Plan de desarrollo turístico de la Región Patagónica*. Ente Regional Oficial de Turismo Patagonia Turística. Asistencia técnica Generalitat de Catalunya, Junta de Galicia, Principado de Asturias, Gobierno Vasco y Turespaña, Turismo de Cataluña y Secretaría de Turismo de la Nación Argentina, 1997.

Santa Fe. *Plan de Desarrollo Turístico*. Gordiola, Antonio. Consejo Federal de Inversiones y Provincia de Santa Fe. 2003.

Tierra del Fuego. *Comunicación de la Dimensión Turística Receptiva de la Provincia de Tierra del Fuego. Plan Estratégico de Comunicación*. Markier, Gustavo. Consejo Federal de Inversiones y Provincia de Tierra del Fuego. 2001/2002.

Tierra del Fuego. *Marca destino, Plan de Promoción y Desarrollo de Piezas de Comunicación*. Markier, Gustavo. Consejo Federal de Inversiones y Provincia de Tierra del Fuego, 2006/2007.