

**PLANES ESTRATÉGICOS DE TURISMO
PARA EL DESARROLLO LOCAL. UNA
PROPUESTA DE ANÁLISIS A PARTIR DEL
MÉTODO DE LOS “INTERROGANTES
FUNDAMENTALES”
STRATEGIC PLANS OF TOURISM FOR
LOCAL DEVELOPMENT. A PROPOSAL OF
ANALYSIS METHOD OF THE
“FUNDAMENTAL QUESTIONS”**

CLAUDIA TOSELLI¹

CLAUDIA MAZZA²

*Departamento de Economía y Administración.
Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.*

RESUMEN

En Argentina, a partir del año 2000, se consolida una etapa de planes estratégicos aplicados en distintas escalas territoriales administrativas, y en algunos casos, focalizados en áreas económicas específicas, como por ejemplo, el turismo.

Sobre esto último, se desconoce la existencia de un registro sistematizado de dichos planes, como así también el análisis de los mismos desde la perspectiva del “desarrollo local”. Al respecto algunos autores especialistas plantean la escasez de trabajos orientados a evaluar las experiencias con relación al turismo y desarrollo en Argentina, haciendo hincapié especialmente en el vacío de información de estudios aplicados al ámbito provincial y municipal.

Considerando este contexto, los objetivos específicos de la primera fase de esta investigación han sido:

- Elaborar un registro sistematizado de los planes estratégicos de turismo a nivel provincial de Argentina en el período 2003-2013.

Fecha de Recepción: 5 de mayo de 2014 Fecha de Aceptación: 10 de junio de 2014

¹ Docente de la asignatura Planeamiento Turístico, Licenciatura en Turismo y Hotelería, modalidad virtual. Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. E-mail: ctoselli@uvq.edu.ar

² Docente de la asignatura Planeamiento Turístico y de la asignatura Problemas Turísticos Contemporáneos, Licenciatura en Turismo y Hotelería, modalidad virtual. Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. E-mail: cmazza@uvq.edu.ar

- Analizar e interpretar estos documentos aplicando el método de los “interrogantes fundamentales” del desarrollo local en base a la metodología propuesta por la Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

Palabras clave: Planificación estratégica, Turismo, Desarrollo local.

ABSTRACT

In Argentina, from 2000, a period of strategic plans were implemented in different territorial administrative levels, and in some cases, focused on specific economic areas, such as tourism.

Particularly, the existence of a systematic record of these plans, as well as the existence of an analysis of the documentation from the perspective of "local development" is unknown. Some tourism experts suggest that there are few studies in relation to tourism and development in Argentina, with particular emphasis on studies applied to provincial and municipal levels.

In this context, the specific objectives of the first phase of this research were:

- To elaborate a recording of strategic tourism plans at the provincial level for the period 2003-2013 in Argentina.
- To analyze these strategic tourism plans using the method of "fundamental questions" of local development based on the methodology proposed by the DEMUCA-CEDET Foundation (2009).

Key Words: Strategic planning. Tourism, Local development

1. INTRODUCCIÓN

Diversos documentos y declaraciones de organismos internacionales a lo largo de los últimos años plantean cada vez con más fuerza que el turismo es un factor que contribuye al desarrollo local y puede constituirse en un verdadero dinamizador económico y social de un territorio. Los mismos establecen que el sector promueve la creación de empleo, la generación de nuevas actividades productivas, y en el caso particular de los países en desarrollo, colabora en la atenuación de la pobreza.

Algunos especialistas indican que el “desarrollo local” es un proceso de crecimiento de la actividad económica y cambio de la estructura productiva, y por lo tanto promueve políticas de transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las actividades modernas, incluyendo dentro de éstas últimas al turismo. Asimismo, establecen que el turismo en el siglo XXI puede ser una de las alternativas para lograr la reconversión productiva en el nivel local, o al menos contribuir a su complementación, a partir de la diversificación de los factores de producción, ya que es una actividad apta para desarrollar economías de alcance sobre la base de productos especializados que permiten una mayor competitividad (Vázquez Barquero, 1988; Wallingre, 2007a).

En particular, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004 y 2013) establece que en la actualidad, es cada vez más frecuente hablar de desarrollo local basado en el turismo, y son muchos los territorios que están protagonizando procesos de recuperación y expansión económica, gracias a la evolución que está experimentando este sector. No obstante, advierte que si esta actividad es deficientemente planificada, y si se obvia la intervención de los actores locales en todas las fases del proceso, puede entrañar ciertos riesgos y derivar en efectos negativos para el desarrollo de una comunidad.

El planeamiento estratégico constituye una herramienta adecuada para identificar las potencialidades propias de un territorio y así impulsar procesos de desarrollo sostenibles en el tiempo. Más aún, el planeamiento estratégico resulta de gran utilidad cuando se trata de abordar un proceso local de renovación económica, y a partir de su formulación es posible determinar objetivos en función de las oportunidades del entorno, la relación entre los recursos y capacidades disponibles, y la identificación de los obstáculos que tendrán que superarse (Fundación DEMUCA-CEDET, 2009; Cotorruelo Menta, 2001).

Los planes estratégicos se han convertido en un instrumento de gran valor simbólico, ya que presentan una serie de ventajas al plantearse como un proceso de concertación entre los actores locales con el fin de establecer objetivos comunes a largo plazo que permitan transformar la realidad actual, superando las debilidades y potenciando las fortalezas (Vázquez Barquero, 2005 y 2009; Madoery, 2001a y 2001b). Asimismo, estos constituyen una herramienta con la capacidad de influenciar el futuro a través del consenso, la cooperación y la coordinación de acciones que llevarán a cabo los actores económicos y sociales de un territorio para alcanzar un objetivo común y compartido. Por lo tanto, un plan estratégico permite orientar el desarrollo local hacia la acción, ya que de manera anticipada se promueven acciones a seguir y se definen las formas y los medios reales para realizarlas en pos de lograr las metas propuestas (Fundación DEMUCA-CEDET, 2009; OIT-CIF, 2004).

En el campo del turismo, el planeamiento estratégico se ha revelado como una herramienta apropiada, ya que este sector se encuentra fuertemente influenciado por los constantes cambios que tienen lugar no solo en el entorno cercano, sino en los contextos regionales, nacionales e inclusive internacionales, condicionados por la modificación de la oferta y la demanda turística, y la permanente transformación de los mercados. Es decir, el turismo como fenómeno social complejo requiere de la formulación de políticas y de un sistema de

planeamiento articulado en diversos órdenes y niveles para que sea posible una gestión racional y equilibrada de los recursos que dispone, y al mismo tiempo genere beneficios económicos, sociales y ambientales de manera equitativa. De allí que cada vez más se requiere de un método que haga que los esfuerzos invertidos y los recursos utilizados, tanto internos como externos, sean optimizados al máximo con la finalidad de que el turismo se constituya en una oportunidad para el desarrollo local (OIT-CIF, 2004; Popovich, 2006).

2. EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO LOCAL. SU APLICACIÓN AL CAMPO DEL TURISMO EN ARGENTINA

Si En particular, la planificación estratégica es una práctica que ha alcanzado gran difusión en Argentina, ya sea a nivel nacional, provincial como municipal, especialmente en las últimas dos décadas.

Cabe indicar que esto tiene sus inicios en la década de 1990, cuando se originó un proceso de transformación caracterizado por la crisis del esquema agroproductivo local tradicional, el desdibujamiento del fuerte modelo económico agroexportador del país, el cambio en los modos de producción, la tecnificación del campo, la instalación de grandes empresas multinacionales, la racionalización ferroviaria y la descentralización y/o privatización de distintos servicios que hasta entonces eran propios del Estado Nacional. Esto llevó a que las administraciones municipales y provinciales comenzaran a estudiar la diversificación de sus economías y a generar estrategias de desarrollo y de planificación ante la necesidad de adaptarse a estas nuevas situaciones. Del año 2000 en adelante se configura una gran cantidad de planes estratégicos aplicados en distintas escalas territoriales administrativas, y en algunos casos, además focalizados en áreas económicas específicas, por ejemplo, el turismo.

No obstante, a priori se desconoce la existencia de un registro sistematizado de estos planes, como así tampoco un análisis de esta documentación desde la perspectiva del “desarrollo local”. Al respecto Almirón et al. (2008) plantean la escasez de trabajos orientados a evaluar las experiencias con relación al turismo y desarrollo en Argentina, haciendo hincapié especialmente en el vacío de información de estudios aplicados al ámbito provincial y municipal.

Considerando este contexto, el objetivo general de este proyecto de investigación es conocer la aplicación de los criterios del desarrollo local en los planes estratégicos de turismo de Argentina elaborados en el transcurso de la última

década. Y en particular, los objetivos específicos de la primera fase de esta investigación han sido:

- Elaborar un registro sistematizado de los planes estratégicos de turismo a nivel provincial de Argentina en el período 2003-2013.
- Proponer un instrumento de interpretación de estos documentos desde la perspectiva teórica con relación a la aplicación de los criterios del desarrollo local.

Cabe señalar que se ha seleccionado este período de estudio, ya que a partir de 2003 se inician a nivel nacional una serie de políticas públicas que promueven al turismo como un sector dinamizador de la economía, generador de riqueza y de bienestar individual y colectivo. En esta etapa se comienza a poner en marcha el proceso que luego va a dar por resultado el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) , iniciado por la Secretaría de Turismo de Nación – actualmente Ministerio - en colaboración con otros organismos oficiales y actores del sector privado y académico.

El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de Argentina marca una nueva etapa en la planificación turística del país. El mismo constituye un plan de desarrollo cuya estructura formal se inscribe en el marco de la planificación estratégica, y que tiene dos ejes rectores: el desarrollo económico con inclusión social y la conservación del patrimonio turístico nacional. Este puede considerarse un documento que expresa el vínculo entre turismo y desarrollo, y muestra el alto grado de institucionalización que el sector adquiere como política pública (Almirón et al., 2008; Kuper y Ramírez, 2008; MINTUR, 2011).

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para alcanzar los objetivos propuestos durante la primera fase de este proyecto de investigación se realizaron actividades vinculadas con el relevamiento, revisión de bibliografía y documentos relacionados con planes estratégicos de turismo provinciales desarrollados en Argentina durante el período 2003-2013. Asimismo, se elaboró un instrumento para la realización de entrevistas que luego fueron aplicadas a los referentes clave identificados en las áreas de turismo provinciales.

Posteriormente, se llevó a cabo una revisión preliminar de la documentación y la información relevada. Esto permitió en primera instancia, elaborar un listado de los planes

estratégicos recopilados, y luego para iniciar el análisis de los mismos se realizó una interpretación de la metodología de los “interrogantes fundamentales” del desarrollo local en base a la propuesta de la Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

De esta manera, el alcance del primer objetivo específico se vio plasmado en la elaboración de un registro de los planes estratégicos provinciales desarrollados en el período 2003-2013 (Ver listado de planes en anexo).

Figura 1. Regiones turísticas de Argentina



Fuente: <http://www.pronatur.gov.ar/>

Para la elaboración del mismo se siguió el criterio de agrupación de los planes estratégicos por “región turística”³.

³ De acuerdo a Wallingre (2013), no existe un único criterio para la definición de “región turística”. Según el Consejo Federal de Turismo (CFT), la región turística constituye un espacio geográfico integrado por más de una jurisdicción provincial con predominio de homogeneidades que le dan su imagen turística. A la vez, cada región permite definirse como un megaproducto o marca turística. En el caso argentino, el criterio histórico de conformación de las regiones turísticas del país se basó en su definición a partir de los límites políticos provinciales, es decir, que la mayoría están formadas por la unión de provincias. De esta forma se entendió que se facilitan las representaciones gubernamentales.

Este último es un concepto que adquiere una relevancia fundamental a partir del Plan Federal Estratégico de Turismo Sostenible (PFETS) del Ministerio de Turismo de la Nación, con el objeto de refuncionalizar las escalas territoriales, teniendo en cuenta las ventajas comparativas que resultan de la agrupación de provincias que se encuentran próximas entre sí y con características homogéneas.

Actualmente las regiones turísticas de Argentina son seis y están integradas por las siguientes provincias (Ver Figura 1):

- Norte: Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero, Tucumán.
- Cuyo: Mendoza, San Juan, San Luis.
- Litoral: Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Misiones, Santa Fe.
- Provincia de Córdoba.
- Provincia de Buenos Aires.
- Patagonia: La Pampa, Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Para dar operatividad al segundo objetivo específico de esta investigación, que ha sido elaborar un instrumento de interpretación de los planes estratégicos de turismo desde la perspectiva teórica con relación a la aplicación de los criterios del desarrollo local, se tomó como base el método de los “interrogantes fundamentales” siguiendo la propuesta de la Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

Teniendo en cuenta que a los fines de este trabajo resulta de vital importancia dejar clarificados los conceptos de tipo teórico-prácticos que plantea la metodología seleccionada para este proyecto de investigación, se desarrolla a continuación un apartado especial que permite profundizar en dicho método, y su interpretación orientada especialmente al análisis de planes estratégicos de turismo.

4. PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LOS PLANES DE TURISMO PROVINCIALES A PARTIR DEL MÉTODO DE LOS “INTERROGANTES FUNDAMENTALES” DEL DESARROLLO LOCAL

En base a la metodología de análisis seleccionada para este trabajo de investigación, emergen ciertas cuestiones que los autores de la Guía Práctica para el Agente de Desarrollo Local de la Fundación DEMUCA-CEDET (2009) – que en adelante denominaremos la Guía - consideran pertinente destacar:

-por un lado, la premisa que para comprender el funcionamiento de un territorio es más conveniente partir de preguntas que de certezas, y que de las respuestas a esos interrogantes surge una construcción colectiva de conocimiento;

-por otro lado, la clave en aplicar estos interrogantes parte de la base que transcurre un proceso de cambio de época, donde se asume que no es posible dar respuesta a todas las problemáticas existentes, pero sí es importante conocer las preguntas que deben guiar los procesos de desarrollo local.

Para ello la estructura de análisis que los autores de la Guía proponen es la siguiente.

Tabla 1 Método de los “interrogantes fundamentales”

PREGUNTA	INTERPRETACIÓN	ACCIÓN
¿Por qué?	Las razones del Desarrollo Endógeno. El cambio de paradigma en tiempos globales	Los objetivos específicos de la acción
¿Qué?	Los fundamentos teóricos y políticos del Desarrollo Endógeno y sus diferencias con enfoques tradicionales del desarrollo territorial.	Las políticas de desarrollo impulsadas
¿Quién?	Los sujetos del desarrollo. Sociedad local, actores y relaciones	Los agentes involucrados en la acción
¿Dónde?	Los lugares del desarrollo. El concepto de territorio local	El territorio de actuación
¿Cómo?	La política de desarrollo endógeno y las orientaciones estratégicas de actuación	Los instrumentos de actuación y los recursos utilizados
¿Para qué?	El sentido de la acción y los resultados esperados	Los indicadores de desarrollo y las metas a alcanzar

Fuente: Fundación DEMUCA-CEDET, 2009.

4.1 Desarrollo de cada interrogante y su interpretación para el análisis de los planes estratégicos de turismo provinciales

4.1.1. Primer interrogante: ¿Por Qué?

Desde la perspectiva teórica, este interrogante se relaciona con interpretar por qué hoy se habla de desarrollo local ó desarrollo endógeno y por qué es necesario trabajar desde las comunidades de pertenencia.

El desarrollo endógeno - ó también denominado desarrollo local - hace referencia a los recursos que dispone cada territorio - las personas, sus organizaciones, su infraestructura - y las formas de organización para mejorar su calidad de vida.

En base a la Guía, el desarrollo local no es una propuesta alternativa a los planes nacionales, sino una propuesta complementaria y necesaria considerando el contexto de los tiempos actuales, donde existe un cambio de visión a nivel global presentando de manera constante nuevos desafíos a los territorios. Estos cambios fundamentalmente se relacionan con: el nuevo contexto de la globalización - donde se asume que los territorios no están aislados, pero dependen mucho de sus propias capacidades, la situación de los territorios próximos y su vinculación con el resto del mundo - y la diversidad de los territorios -que muchas veces sobrepasan los límites político-administrativos, y esta nueva realidad requiere de la coordinación de actores y ámbitos de decisión y gestión, que ninguna instancia gubernamental puede resolver las cuestiones que preocupan a las comunidades en forma individual y aislada.

Llevando este interrogante “¿por qué?” a la perspectiva de la acción, la Guía indica que el mismo hace referencia a analizar los aspectos del contexto en el que se sitúa el territorio que impactan actualmente o pueden llegar a hacerlo en el futuro, así como anticipar expectativas de cambio. Es decir, apunta a revisar el presente del territorio, el contexto en el cual está situado, aquello que es necesario fortalecer, lo que se debe cambiar y lo que se puede mejorar. En síntesis, responder al interrogante “por qué” permite revisar el pasado, conocer el presente y proyectar la visión territorial a futuro.

Considerando esta postura, la propuesta de análisis de los planes estratégicos de desarrollo turístico provincial que proponemos para este trabajo es la siguiente:

INTERROGANTE	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Por qué?	-Analizar los aspectos del contexto en el que se sitúa el territorio y/o las causas que han llevado a plantear el plan. -Realizar un diagnóstico inicial, el contexto en el cual está situado el territorio y aquello que es necesario fortalecer desde la perspectiva turística. -Conocer las expectativas de cambio: lo que se debe cambiar, lo que se puede mejorar, y la visión turística-territorial a futuro.

4.1.2. Segundo interrogante: ¿Qué?

La noción de desarrollo implica generalmente toda una serie de connotaciones sociales positivas. El desarrollo plantea un horizonte deseado por las personas, pero es cierto también que se trata de un concepto complejo y multidimensional.

En esta línea, la Guía plantea que el desarrollo local es producto de la integración de visiones e intereses de actores muy diferentes, pero también es el resultado de la búsqueda de sinergia y complementación entre dichos actores en base a la construcción de un proyecto local, donde se torna importante aprovechar las oportunidades que brinda el contexto – si es que éstas existen - y potenciar los recursos y capacidades que el territorio dispone.

Esta visión del desarrollo permite interpretarlo como el resultado de un continuo conjunto de interacciones, conflictos, negociaciones, y acuerdos entre actores y/o instituciones que compiten para alcanzar sus objetivos, factibles de ser integrados en un proyecto político local. Siguiendo este razonamiento, los procesos de desarrollo local traen consigo acciones políticas y estratégicas por parte de los actores, necesarias para orientar la definición de objetivos y proyectos comunes.

Desde esta perspectiva, promover el desarrollo implica preparar las condiciones para que este fenómeno se produzca a escala local, tratando de desencadenar un proceso de estrategias, en el cual se requiere de las capacidades locales que son fundamentalmente aptitudes de los actores para superar el conflicto, orientar acciones y poder aprender de esa interacción con vistas al futuro.

Llevando este interrogante “¿qué?” a la perspectiva de la acción, la Guía indica que el mismo hace referencia a la

identificación de las políticas y estrategias de desarrollo impulsadas. Y en este sentido, y dentro del encuadre de este proyecto de investigación, hemos interpretado que el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Nación (PFETS), es una política a nivel nacional que ha impulsado o favorecido las condiciones para la elaboración de los planes estratégicos provinciales. Por lo tanto, en base al interrogante “¿qué?”, la propuesta de análisis de los planes estratégicos de desarrollo turístico provincial que proponemos es la siguiente:

INTERROGANTE	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Qué?	-Identificar si en los planes estratégicos se plantea el seguimiento de las políticas generales indicadas en el Plan Federal de Turismo Sustentable de la Nación para orientar el desarrollo turístico provincial.

4.1.3. Tercer interrogante: ¿Quiénes?

Este interrogante permite comprender el desarrollo desde la perspectiva de las personas ya que los territorios están conformados por diferentes actores y sus diversos tipos de relaciones. En este contexto, surgen dos aspectos a analizar, por un lado cuáles son los agentes que intervienen en un territorio, y por el otro, el mapa de interrelación entre los mismos.

En líneas generales, los procesos sociales y la forma en que se desenvuelven y organizan las sociedades se circunscriben a tres ámbitos fundamentales y sus respectivas interacciones: Estado – Mercado – Sociedad.

A su vez en ese entramado es posible identificar actores locales y extra-locales. Es decir, los actores preponderantes de una sociedad local son tanto los que viven en el territorio, como aquellos que, estando fuera del mismo, tienen la capacidad de influir sobre los procesos que ocurren en un determinado territorio.

Sobre esto último, hay actores que se distinguen por su presencia o por su incidencia dentro de las relaciones locales. Existe también otro tipo de actores que tienen injerencia y/o presencia decisiva dentro de las relaciones locales (ej. grandes empresas, algunos órganos estatales, etc.), pero se circunscriben a ámbitos territoriales mayores (regional, nacional y/o internacional). También hay actores que aún sin tener presencia real, tienen capacidad para influir a nivel local

(ej. estado nacional, empresas multinacionales, órganos supranacionales, etc.).

En cualquier caso, tal como lo establece la Guía, los actores son agentes activos que procesan información y formulan estrategias a partir de su relación con los otros, produciendo en esta interacción la continuidad o la transformación de las estructuras, el cambio en las reglas de juego, el predominio de sus opiniones e intereses, etc.

Una clasificación propuesta, con relación a los actores locales es a partir del espacio o sector que ocupan en la escena social. De esta manera, se encuentran:

-actores públicos (ej. organismos municipales, provinciales o estatales, regionales, centrales o nacionales, supranacionales);

-actores privados (ej. empresas, entidades financieras territoriales, consultoras, y toda organización con fines de lucro o con propietarios);

-actores públicos no estatales (ej. organizaciones comunitarias, cámaras empresariales, sindicatos, asociaciones ciudadanas, culturales, movimientos sociales, universidades, centros de formación, de investigación, institutos y fundaciones, y toda organización que tenga por finalidad la búsqueda del bien común).

A esto hay que agregar que, la relación entre los actores no es uniforme, sino que éstos interactúan permanentemente entre sí, estableciendo relaciones cooperativas, de dominación, de indiferencia, de conflicto, etc., y en este juego de relaciones, existe también la incidencia de cada uno en la dinámica territorial.

Para esto es necesario trazar un “mapa de actores”, no obstante, esto no es una tarea sencilla ya que construirlo conlleva un gran esfuerzo de interpretación y análisis, lo cual requiere de tiempo y un amplio conocimiento del territorio. Por lo tanto, este proyecto de investigación se enfocará en el análisis de este interrogante solamente a partir de la identificación de los actores participantes, de acuerdo a la clasificación anteriormente detallada, y la propuesta de análisis específica se formula a continuación:

PREGUNTA	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Quién?	-Identificar los participantes en la propuesta de plan estratégico de turismo según el siguiente criterio: .actores públicos, .actores privados, .actores públicos no estatales.

4.1.4. Cuarto interrogante: ¿Dónde?

El cuarto interrogante se centra en el territorio. Para ello inicialmente es importante delimitar este concepto para comprender la complejidad e interdependencia de temas que conlleva y así proponer los ejes analíticos (transversales) que contribuyen a la toma de conocimiento de la realidad del mismo. Esta complejidad debe concebirse como una cuestión de abordaje interdisciplinario en relación a temas variados como: marco jurídico institucional, político, geográfico, económico, ambiental, social, etc.

En este sentido, los autores de la Guía, proponen indagar sobre el territorio para comprender sobre el proceso de desarrollo local, entendiéndolo como una construcción y articulación interactiva entre sus componentes, considerando que el ser humano posee una organización social activa y por lo tanto cambiante, la cual se ve reflejada en acontecimientos históricos, socioculturales, ambientales y económicos.

En este marco, se propone el abordaje analítico del territorio, de acuerdo a la siguiente clasificación: territorio natural, territorio construido y territorio proyectado.

Y para este trabajo consideraremos el “territorio natural” y el “territorio construido”. El primero de ellos está conformado por componentes naturales como clima, geografía, vientos, temperaturas, entre otros. Estos actúan como complementos del territorio construido, pero a su vez, se establecen como factores determinantes para la configuración de un espacio turístico. Por su parte, el “territorio construido” se constituye a partir de la configuración de un área determinada compuesta por infraestructura y equipamientos que brindan la adaptabilidad del medio biofísico o territorio natural para la vida humana.

Con relación al “territorio proyectado”, que surge de una perspectiva y una visión de futuro común, una configuración colectiva que pretende expresar el deseo de las mayorías de lograr procesos plurales de desarrollo, se considera que ya se encuentra contemplado en el primer interrogante “¿por qué?”, puesto que se analiza la visión a futuro consensuada por los participantes del plan.

Por otra parte, a la división analítica detallada anteriormente, se deberá agregar la observación micro territorial de perspectiva comunitaria, en la que se refleja el uso del territorio, capacidades productivas, dominio-apropiación, relaciones, vínculos, identificación, pertenencia, la política, sus leyes. Esta escala territorial, sin duda es determinante en la expresión principalmente de procesos sociales interactivos en su más estrecha singularidad, causante del desarrollo endógeno.

A partir de este análisis proponemos profundizar en ciertos aspectos de los planes provinciales estratégicos de turismo, considerando el territorio natural y el territorio construido, de acuerdo al detalle a continuación:

INTERROGANTE	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Dónde?	-Delimitar el espacio jurisdiccional donde se implementa el plan. -Analizar si en el plan se desarrollan las principales características del territorio: geográficas, económicas, sociales, demográficas, de infraestructuras y servicios (incluyendo los relacionados con el turismo).

4.1.5. Quinto interrogante: ¿Cómo?

Este interrogante responde a la parte propositiva de actuación para llevar adelante un proceso de desarrollo local.

Incluye las iniciativas y los instrumentos de acción utilizados. Permite profundizar de qué manera se logra el desarrollo local, es decir a través de qué mecanismos, acciones o políticas. Da cuenta sobre los métodos y técnicas utilizadas como instrumento analítico de los temas críticos en el contexto local, como así también, el reconocimiento de las capacidades endógenas y las orientaciones estratégicas de implementación de las acciones para promover el desarrollo.

Para ello, la Guía propone una serie de instrumentos orientados a efectivizar en la práctica el desarrollo local, determinados en un conjunto de políticas comprendidas en seis grandes ejes⁴, donde en particular, las “políticas orientadas a la creación de entornos adecuados para vivir y producir” y las “políticas orientadas al fortalecimiento institucional”, incluyen a los planes estratégicos como instrumentos que permiten orientar y llevar a la práctica el desarrollo local.

Por otra parte, dentro de las herramientas específicas que indica la Guía, se otorga especial atención al empleo de diferentes técnicas analíticas, metodológicas, y participativas utilizadas en la implementación previa a la práctica del desarrollo local. Y en particular, se hace especial hincapié en

⁴ Las políticas comprendidas en estos seis ejes que propone la Guía son: políticas orientadas al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales; políticas orientadas a la adopción y difusión de las innovaciones y el conocimiento en el tejido productivo y social; políticas orientadas a la creación de entornos adecuados para vivir y producir; políticas orientadas al fortalecimiento institucional; y políticas orientadas a la cohesión del tejido social; políticas orientadas a promover la educación para el desarrollo.

el empleo del análisis FODA, el cual hace posible identificar los temas críticos del territorio, para luego definir las principales orientaciones estratégicas de actuación y en consecuencia, la formulación de programas y proyectos.

A partir de estos conceptos el análisis que se realizará en los planes estratégicos de turismo para responder al interrogante “¿cómo?” estará orientado a identificar las técnicas específicas para desarrollar el plan en su fase “analítica”, es decir en su etapa previa de implementación, como así también las líneas estratégicas, los programas y los proyectos que permiten operacionalizar los objetivos del plan, los cuales corresponden a la fase “propositiva”⁵ del proceso de planificación.

En esta línea, y a los efectos de responder al interrogante “¿cómo?”, el análisis de los planes estratégicos de turismo provincial que proponemos es el siguiente:

INTERROGANTE	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Cómo?	-Identificar las diferentes técnicas analíticas, metodológicas, y participativas utilizadas para la elaboración del plan, y en particular la aplicación del análisis FODA. -Identificar las líneas estratégicas, los programas y/o proyectos turísticos orientados al logro de los objetivos propuestos en el plan.

4.1.6. Sexto interrogante: ¿Para qué?

En el último interrogante planteado en la Guía se indica la importancia de dar sentido al hecho de llevar adelante un proceso de desarrollo local. Esto se relaciona con los resultados que se esperan alcanzar con la implementación de determinadas acciones orientadas al desarrollo, de qué manera

⁵ La planificación estratégica orientada al desarrollo de un territorio posee un esquema donde se divide el proceso de planificación en dos grandes bloques: uno de tipo analítico y otro de tipo propositivo. El primer bloque de carácter analítico comprende las acciones tendientes a comprender cuál es la situación por la que atraviesa el territorio (técnicas de diagnóstico del territorio, identificación de actores, convocatoria, talleres participativos, análisis FODA, declaración de la visión, misión y objetivos generales etc.). El segundo bloque de carácter propositivo comprende la definición de las líneas estratégicas, programas, proyectos o áreas de actuación para lograr los objetivos propuestos, como así también la difusión y promoción del plan estratégico (OIT, 2014).

evaluar estos procesos, cómo construir indicadores que muestren resultados y midan las mejoras realizadas en el territorio, como así también ver cuál es la mejor forma de comunicar a los actores involucrados y a la comunidad en general, este tipo de acciones.

Se considera que los procesos evaluativos pueden orientar las decisiones con relación a las políticas de desarrollo local. Es decir, toda acción debe medirse y evaluarse tanto antes de implementarse, durante su ejecución como así también al finalizar. Un proceso de desarrollo necesita de orientaciones que permitan modificar el rumbo de una acción, monitorear el funcionamiento de un proyecto, evaluar los alcances de una medida, conocer la opinión de los destinatarios de un programa, etc., para lo cual es necesario establecer indicadores y metas relativas a la acción.

Por otra parte, la estrategia de desarrollo tiene que ser difundida, y en este contexto la comunicación tiene tres funciones fundamentales: informativa, formativa/educativa, y movilizadora/organizativa. Por lo tanto, a partir de estas consideraciones, para responder al sexto interrogante “¿para qué?” se analizará en los planes estratégicos de turismo provincial, la mención de resultados ó metas específicas a alcanzar, el establecimiento de indicadores de seguimiento o evaluación, como así también las estrategias de comunicación del plan:

INTERROGANTE	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Para qué?	-Identificar si se especifican resultados y metas a alcanzar, si se establecen indicadores de seguimiento o evaluación, y sobre qué momento específico de desarrollo del plan se aplican. -Reconocer si se prevén estrategias de comunicación del plan.

5. PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICO PROVINCIALES Y REFLEXIONES FINALES

En base a lo desarrollado anteriormente, a continuación se pueden observar, en la Tabla 2, los seis “interrogantes fundamentales”, siguiendo los criterios de la Guía de la Fundación DEMUCA-CEDET (2009), reinterpretados con el

objetivo de analizar los planes estratégicos de turismo provinciales desde la perspectiva del desarrollo local.

Tabla 2. Interpretación de los “interrogantes fundamentales” del desarrollo local para el análisis de los planes estratégicos de turismo provinciales

INTERROGANTE	INTERPRETACIÓN/ACCIÓN DEL DESARROLLO LOCAL	PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO TURISTICO PROVINCIAL
¿Por qué?	Razones del desarrollo endógeno, el cambio de paradigma en tiempos globales. Los objetivos específicos de la acción	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar los aspectos del contexto en el que se sitúa el territorio y/o las causas que han llevado a plantear el plan. -Realizar un diagnóstico inicial, el contexto en el cual está situado el territorio y aquello que es necesario fortalecer desde la perspectiva turística. -Conocer las expectativas de cambio: lo que se debe cambiar, lo que se puede mejorar, y la visión turística-territorial a futuro.
¿Qué?	Fundamentos del desarrollo local. Las políticas de desarrollo impulsadas.	-Identificar si en los planes estratégicos se plantea el seguimiento de las políticas generales indicadas en el Plan Federal de Turismo Sustentable de la Nación para

		orientar el desarrollo turístico provincial.
¿Quién?	Los agentes del desarrollo. Los actores involucrados en la acción.	-Identificar los participantes en la propuesta de plan estratégico de turismo según el siguiente criterio: .actores públicos, .actores privados, .actores públicos no estatales.
¿Dónde?	Los lugares del desarrollo. El territorio de actuación.	-Delimitar el espacio jurisdiccional donde se implementa el plan. -Analizar si en el plan se desarrollan las principales características del territorio: geográficas, económicas, sociales, demográficas, de infraestructuras y servicios (incluyendo los relacionados con el turismo).
¿Cómo?	La política de desarrollo y las orientaciones estratégicas de actuación. Los instrumentos de actuación y los recursos utilizados	-Identificar las diferentes técnicas analíticas, metodológicas, y participativas utilizadas para la elaboración del plan, y en particular la aplicación del análisis FODA. -Identificar las líneas estratégicas, los programas y/o proyectos turísticos orientados al logro de los objetivos propuestos en el plan.

<p>¿Para qué?</p>	<p>El sentido de la acción y los resultados esperados. Los indicadores de desarrollo y las metas a alcanzar</p>	<p>-Identificar si se especifican resultados y metas a alcanzar, si se establecen indicadores de seguimiento o evaluación, y sobre qué momento específico de desarrollo del plan se aplican. -Reconocer si se prevén estrategias de comunicación del plan.</p>
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración Toselli, C. y Mazza, C. en base a Fundación DEMUCA-CEDET (2009).

Si bien esta metodología está en una fase de experimentación y aplicación preliminar para el análisis de los planes estratégicos de turismo provincial que se han recopilado dentro del marco de este proyecto de investigación, pensamos que la misma permite, a partir de las preguntas planteadas, interpretar la realidad de un territorio como paso previo a la gestión e implementación de un proceso de desarrollo local, identificando:

- el contexto en el que se sitúa el territorio y sus expectativas de cambio;
- las políticas de desarrollo a nivel general impulsadas hasta el momento;
- los participantes en la propuesta de plan estratégico,
- las principales características económicas, sociales, demográficas, geográficas y turísticas del territorio donde se inscribe el plan;
- las técnicas analíticas, metodológicas, y/o participativas utilizadas para la elaboración/implementación del plan; como así también las líneas de acción y/o programas/proyectos propuestos;
- los resultados a alcanzar y las estrategias de comunicación.

De esta manera, las respuestas a estas preguntas se construyen desde dos perspectivas: la capacidad de interpretación del desarrollo local, y la capacidad de acción, es decir cómo se lleva a cabo la puesta en acción o la práctica del desarrollo local.

A partir de este esquema de análisis será objeto de la segunda fase de esta investigación, aplicar los “interrogantes fundamentales” a los planes estratégicos de turismo

provinciales (ver en listado en anexo) los cuales fueron elaborados en distintas provincias de Argentina durante los años 2003-2013.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMIRÓN, A.; BERTONCELLO, R.; KUPER, D.; RAMÍREZ, L. (2008): “El turismo como impulsor del desarrollo en Argentina. Una revisión crítica de los estudios sobre la temática”, en: *Aportes y Transferencias*, vol. 12, núm. 1, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27615334004>
- AROCENA, J. (2001): *El desarrollo local, un desafío contemporáneo*. Ed. Taurus, Grupo Santillana, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- COTORRUELO MENTA, R. (2001). “Aspectos estratégicos del desarrollo local”, en: *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local* (Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. comp.), Editorial Homo Sapiens, Rosario, Argentina.
- FUNDACIÓN DEMUCA-CEDET (2009): *Guía práctica para el Agente de Desarrollo Local de Centroamérica y República Dominicana*. San José, Costa Rica.
http://www.eclac.cl/MDG/noticias/paginas/2/44322/Guia_Agentes_Demuca.pdf
- KUPER, D.; RAMÍREZ, L. (2008): “Política turística y Planificación. Reflexiones sobre el Plan federal Estratégico de Turismo Sustentable”, en: *Actas de las IX Jornadas Nacionales y III Simposio Internacional de Investigación – Acción en Turismo*, Consejo de Decanos y Directores de Unidades Académicas relacionadas con la enseñanza del turismo (CONDET), San Juan, Argentina.
- KUPER, D.; RAMÍREZ, L.; TRONCOSO, C. (2010): “Política turística y planificación: ¿De las estrategias centralizadas a las estrategias participativas?”, en: *Scripta Nova*, Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Vol. XIV, núm. 331, Universidad de Barcelona, España. Disponible en: <<http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-41.htm>> Consulta: 4 enero 2013.
- Ley Nacional de Turismo de la República Argentina N° 25.997/2005.
- MADOERY, O. (2001a): “El Proyecto político local como alternativa de desarrollo”, en *Revista Política y Gestión*, volumen 2, UNSAM, Homo Sapiens.
- MADOERY, O. (2001b): “El valor de la política de desarrollo local”, en: *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (Vázquez Barquero, A.;

- Madoery, O. comp.), Homo Sapiens Ed., Rosario, Argentina.
- MADOERY, O. (2005): *La “primera generación” de políticas locales de desarrollo en Argentina. Contexto, características y desafíos*, Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDET), Buenos Aires.
- MADOERY, O. (2008a): “Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno”, en: *Revista Prisma - Lo local y sus desafíos*, Revista semestral de Ciencias Humanas, Universidad Católica del Uruguay, N° 22, Montevideo, Uruguay.
- MADOERY, O. (2008b): *Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones*, UNSAM EDITA, Universidad Nacional de General San Martín.
- MINTUR - MINISTERIO DE TURISMO DE LA NACIÓN ARGENTINA (2011). *Plan Federal de Turismo Sustentable. Actualización 2011*. Turismo 2020. <http://siet.desarrolloturistico.gov.ar/recursos/documentos/SubDoc/fd217bc5b686d951cdc21ec84792279335f7f055.pdf>
- OIT - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2013): “Diagnóstico y planificación estratégica, ejes centrales de una política local de turismo sostenible”, en *Curso de Turismo Sostenible y Desarrollo Local*, Unidad Didáctica 5, Programa Delnet de Apoyo al Desarrollo Local, Centro Internacional de Formación, Turín.
- OIT-CIF - ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN (2004): Turismo y desarrollo local sostenible: elementos para un debate. Noticias Delnet, *Revista electrónica del Programa Delnet de Desarrollo Local*, N° 34.
- OMT – ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1995): *Carta del Turismo Sostenible*, Conferencia Mundial de Turismo Sostenible, Lanzarote.
- OMT – ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1999): *Código Ético Mundial para el Turismo*, Chile.
- OMT – ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2003): *Turismo y atenuación de la pobreza*, Madrid.
- OMT - ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2010). *Tourism and the millenium development goals*, Madrid. <http://www.unwto.org/tourism&mdgsezine/>
- ONU - ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS (2012): *Documento Final de la Conferencia sobre el Desarrollo Sostenible Río + 20*, Río de Janeiro, Brasil. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/CONF.216/L.1>

- POPOVICH, M. R. (2006): *Planeamiento Turístico*. Segunda edición, Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- POPOVICH, M. R.; TOSELLI, C. (2006): “Planificación Estratégica Participativa y Comunidad Local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina”, en *Cuadernos de Turismo*, N° 17, Universidad de Murcia, Murcia, España.
- PRONATUR (2014): *Proyecto Nacional de Turismo Rural*. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Argentina. <http://www.pronatur.gov.ar/>
- TOSELLI, C. (2009): “Programa de fortalecimiento a destinos turísticos emergentes: un análisis desde la visión del desarrollo endógeno”, en *Revista Gestión Turística*, Instituto de Turismo, Universidad Austral de Chile, Nro. 12, Santiago de Chile, Chile.
- TOSELLI, C. (2013): *Planeamiento Turístico*, Ed. Universidad Nacional de Quilmes, Bernal.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (1998): *Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual*, Proyecto CEPAL/GTZ Desarrollo económico local y descentralización, Santiago de Chile, Chile.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2005): *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch (ed.), Barcelona.
- VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2009): “Desarrollo Local, una estrategia para tiempos de crisis”, en *Universitas Forum: International Journal on Human Development and International Cooperation*, Vol. 1, No. 2. http://hdrnet.org/444/1/barquero_UF2.pdf
- WALLINGRE, N. (2007a): *Historia del turismo argentino*, Ed. Turísticas, Buenos Aires.
- WALLINGRE, N. (2007b): Limitaciones o beneficios del desarrollo económico local en el turismo, en *Revista Tiempo de Gestión*, III, Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos.

ANEXO I

Registro de planes de turismo provinciales relevados (2003-2013) agrupados por regiones turísticas

Región Litoral: Chaco, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Misiones, Santa Fe			
Provincia	Organismo provincial de turismo (a cargo de la elaboración del plan)	Nombre del Plan	Año
Chaco	Subsecretaría de Turismo de Chaco	Plan Chaco Explora – Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2015	2009
Corrientes	Subsecretaría de Turismo	Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2020	2013
Entre Ríos	Subsecretaría de Turismo	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable (PEDTS) de la Provincia de Entre Ríos	2008
Formosa	Ministerio de Turismo	Plan estratégico de turismo pendiente de aprobación oficial para su difusión	2013
Misiones	Secretaría de Turismo	Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Misiones	2001 ⁶
Santa Fe	Secretaría del Sistema de Turismo, Comercio y Servicios. Dirección Provincial de Turismo	Plan estratégico de turismo en elaboración. Existen lineamientos específicos para el desarrollo del turismo esbozados en un plan general de la provincia denominado Plan Estratégico Provincial Santa Fe Visión 2030.	
REGIÓN NORTE: CATAMARCA, JUJUY, LA RIOJA, SALTA, SANTIAGO DEL ESTERO, TUCUMÁN			
Provincia	Organismo provincial de turismo (a cargo de la elaboración del plan)	Nombre del Plan	Año
Catamarca	Secretaría de Turismo de Catamarca	Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Catamarca 2014-2024	2013
Jujuy	Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy	Plan de Desarrollo Turístico Sustentable	2006
La Rioja	Secretaría de Turismo de La Rioja	Plan integral de desarrollo 2009-13 y visión La Rioja 2025 Estrategias de gestión Secretaría de Turismo La Rioja 2008 – 2015	2012 2011
Salta	Ministerio de Turismo y Cultura	Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la provincia de salta. Salta Si +	2010
Santiago del Estero	Secretaría de Desarrollo, Ciencia, Tecnología y Gestión Pública.	Se desarrollaron lineamientos para el desarrollo del turismo dentro del “Plan Estratégico Territorial para la instalación del modelo Agroindustrial descentralizado de Desarrollo Humano	

⁶ Desde el Ministerio de Turismo de Misiones se informó que el último plan estratégico turístico provincial desarrollado en la provincia data del año 2000-2001. A pesar que dicho plan no está comprendido dentro del período propuesto para este trabajo de investigación, las autoras han considerado pertinente incluirlo a modo de referencia.

		Sustentable de la Provincia de Santiago del Estero 2007-2016”, pero no hay un plan estratégico de turismo.	
Tucumán	Ente Autárquico Tucumán Turismo	Plan de acción de Turismo de Tucumán 2008-2011	2008
REGIÓN CUYO: MENDOZA, SAN JUAN, SAN LUIS			
Provincia	Organismo provincial de turismo (a cargo de la elaboración del Plan)	Nombre del Plan	Año
Mendoza	Ministerio de Turismo y Cultura	TURPLAN 2007-2011 Plan de Desarrollo Turístico de la Provincia de Mendoza	2007
San Juan	Secretaría de Estado de Turismo, Cultura y Medio Ambiente	Plan de Competitividad San Juan T-2016	2007
San Luis	Ministerio de Turismo y las Culturas	Plan Maestro de Turismo	2009
REGIÓN CÓRDOBA			
Provincia	Organismo provincial de turismo (a cargo de la elaboración del plan)	Nombre del Plan	Año
Córdoba	Agencia Córdoba Turismo	Plan Estratégico de Turismo Sustentable – Córdoba	2005
REGIÓN BUENOS AIRES			
Provincia	Organismo provincial de turismo (a cargo de la elaboración del plan)	Nombre del Plan	Año
Buenos Aires	Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires	Anfitrión 2021- Plan Estratégico de Turismo Sustentable - Provincia de Buenos Aires	2012
REGIÓN PATAGONIA: LA PAMPA, NEUQUÉN, RÍO NEGRO, CHUBUT, SANTA CRUZ Y TIERRA DEL FUEGO			
Provincia	Organismo provincial de turismo (a cargo de la elaboración del plan)	Nombre del Plan	Año
La Pampa	Secretaría de Turismo	Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de La Pampa	2013
Neuquén	Subsecretaría de Turismo	Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015	2011
Río Negro	Ministerio de Turismo	2007-2011-2015. Programa de Desarrollo Turístico en Río Negro. Pautas estratégicas...	2007
Chubut	Secretaría de Turismo y áreas protegidas	Plan Estratégico de Turismo Sustentable. Chubut 2022	2012
Santa Cruz	Ministerio de Producción Secretaría de Estado de Turismo de Santa Cruz ⁷		
Tierra del Fuego	Instituto Fueguino de Turismo (IN. FUE.TUR)	Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la provincia de Tierra del Fuego	2011

⁷ Al momento de cierre de este artículo la información sobre el plan de esta provincia estaba pendiente de envío.