

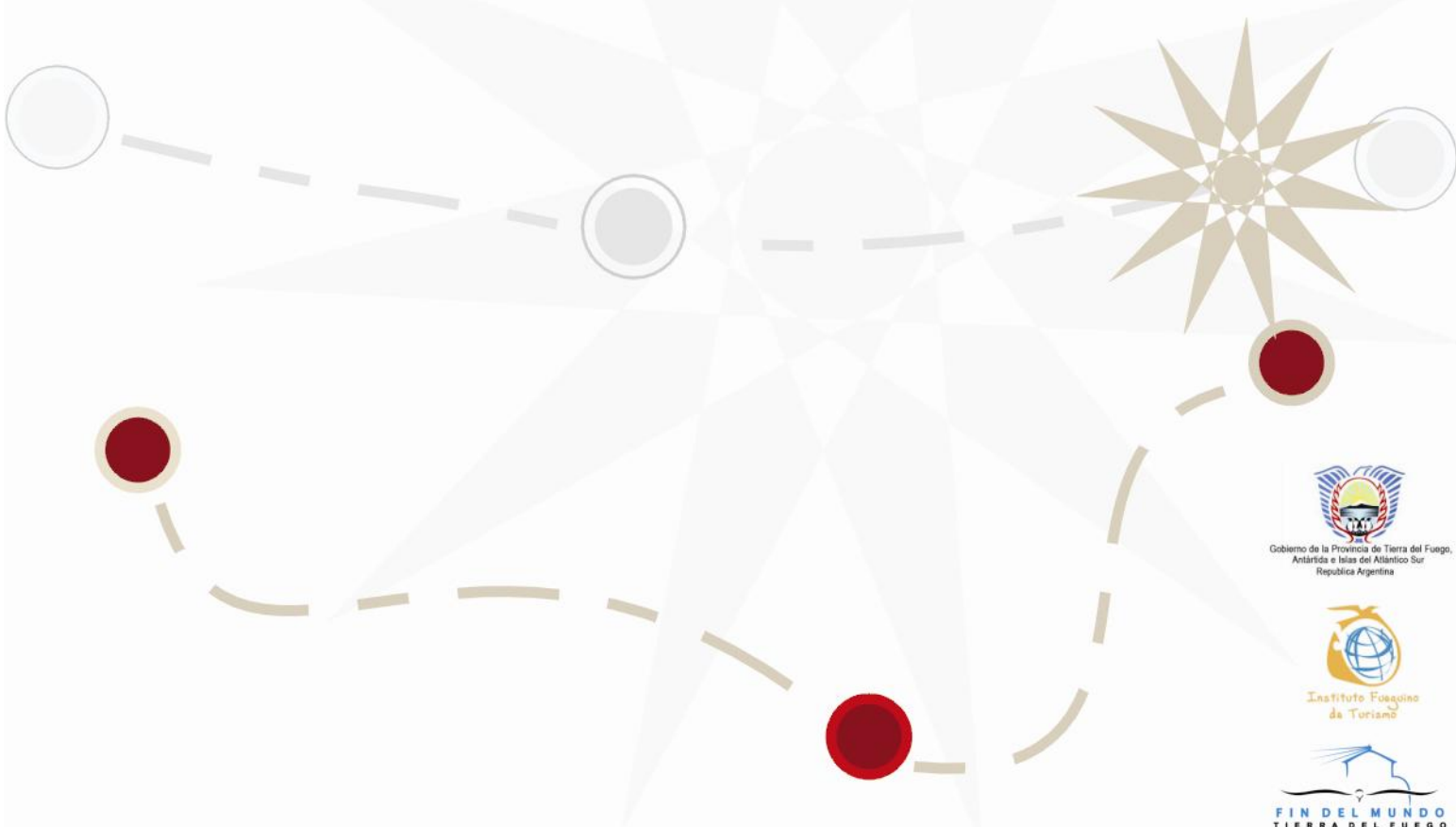
# ITINERARIO

DOSMIL20



©Facundo Santana - In Fuego Tur.

## PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO



  
Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego,  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
República Argentina

  
Instituto Fueguino  
de Turismo

  
FIN DEL MUNDO  
TIERRA DEL FUEGO



Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego,  
Antártida e Islas del Atlántico Sur  
Republica Argentina



# PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO SUSTENTABLE DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO

**INFORME FINAL**  
**Documento consolidado**

**Lic. Sergio Rodríguez**

## INDICE

Introducción	4
Diagnóstico del sector turismo de Tierra del Fuego	5
Marco institucional en el que opera el sector público y el privado	19
Formulación de la estrategia sectorial	22
Propuesta de proyectos prioritarios de intervención	46
Propuesta del esquema de gestión para la implementación del PETS	57
Bases para la implementación del observatorio turístico	60
Indicadores de monitoreo y evaluación del plan	63



## INTRODUCCION

El presente documento es el resumen de los aspectos centrales del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.

Es el Documento N° 6 que concentra los informes de cada uno de los distintos consultores que abordaron diferentes temáticas a lo largo del proceso de formulación del mismo. Es el resumen Ejecutivo del Plan estratégico.

Este proceso de formulación ha llevado poco más de un año, donde se han involucrado numerosos actores de la actividad turística, que han hecho sus valiosos aportes por medio de las distintas herramientas metodológicas utilizadas, como por ejemplo, entrevistas, encuestas, talleres de trabajo, etc. Como así también la participación de un valioso equipo de consultores externos e internos (IN.FUE.TUR.) que han aportado conocimiento y experiencia para llegar a conclusiones acordadas entre todos los participantes.



## DIAGNOSTICO DEL SECTOR TURISMO EN TIERRA DEL FUEGO

El diagnóstico del sector en la Provincia de Tierra del Fuego se fue conformando en base a las entrevistas con informantes calificados, opiniones de los distintos actores del sector privado y público, y fundamentalmente los talleres de trabajo que se realizaron en toda la provincia.

También se tuvo en cuenta el Diagnóstico realizado en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de la ciudad de Ushuaia.

En el presente documento, se realiza un análisis de los aspectos principales del diagnóstico, tanto a nivel provincial, como en forma separada en las tres grandes zonas del territorio: Ushuaia, Tolhuin y Río Grande.

### SUBREGION CORDILLERA (USHUAIA)

#### *Características Principales*

La ciudad de Ushuaia y su entorno inmediato presentan, sin lugar a dudas, el espacio más importante y con mayor potencialidad aún para el desarrollo de la actividad turística. Su entorno natural, su imponente paisaje, es el recurso trascendental con que cuenta este sitio. A ello hay que sumarle el valor que significa “*ser la ciudad más austral del mundo*”, que genera en los mercados emisores mundiales, especialmente los de mayor distancia, un atractivo singular, por lo simbólico y lo místico de llegar al confín del mundo un hito que tiene un significado importante en las personas de lugares lejanos.

Es la zona donde se ha concentrado prácticamente toda la oferta de servicios turísticos, recibiendo en los últimos años una cantidad importante de inversiones, especialmente en el rubro de la hotelería, por ejemplo. Ushuaia, así como el resto de los sitios patagónicos de jerarquía internacional (Bariloche, Calafate, Puerto Madryn) se han visto beneficiados, a partir del año 2001/2002, con la nueva política monetaria de Argentina de fluctuación del tipo de cambio; es decir, con la devaluación del peso argentino respecto del dólar americano. Esto permitió que nuestros destinos, riquísimos en atractivos naturales, pasaran a ser competitivos en cuanto a precio para los mercados internacionales.

Actualmente, esa situación ha cambiado ligeramente; el escenario de crisis internacional que atraviesan los principales mercados emisivos de nuestros destinos (USA, España, Francia, Europa en general) ha provocado una merma real en la llegada de visitantes durante el año 2009.

Esta situación ha provocado que se comience a mirar a mercados alternativos que puedan atenuar la caída que se está dando en los niveles de demanda; en este aspecto se comienza a mirar con atención a mercados de Sudamérica, como Colombia, Venezuela, y también a México por ejemplo.

El importante envión de crecimiento que recibió el destino, favorecido en gran parte por la situación cambiaria de nuestra moneda, provocó un incremento desordenado de la oferta turística, sin planificación del territorio ni de la oferta turística. Recién en los últimos dos años se ha tomado conciencia de esto y se ha formulado el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la ciudad de Ushuaia, donde participó una gran parte de la comunidad, se generaron debates y discusiones y se arribó a un marco de consenso bastante amplio, y actualmente se están aplicando las primeras acciones producto de sus resultados.

Este crecimiento desordenado no sólo es patrimonio de la actividad turística, ya se ve a simple vista el desorden urbano que presenta la ciudad. Producto de una situación social compleja y muy particular, -

que es objeto de estudio de este plan y se analiza en el informe correspondiente al impacto ambiental y social, - la ciudad de Ushuaia ha recibido y sigue recibiendo aún, corrientes migratorias de gente que llega y se instala como puede, usurpando tierras, demandando servicios públicos, trabajo, etc. Esta situación ha generado desbordes de todo tipo. También hay que agregar que existe – se nota a simple vista -una falta de conciencia colectiva sobre la estética de la ciudad y su entorno, sobre el orden y la limpieza de espacios públicos; donde en los últimos meses se ha visto algo de mejoría a partir de la actual gestión del gobierno local, con programas como “Ushuaia Magnífica” que están logrando atemperar un poco el desorden estético que tiene. Pero sin lugar a dudas el aspecto de la ciudad, por todo lo que significa simbólicamente y por la belleza de su entorno, no es el que correspondería a un destino turístico de jerarquía internacional, llamado a ser la *“Ciudad más Austral del Mundo..”*.

La particularidad de ser la terminal de cruceros que es “puerta de entrada a la Antártida” también le confiere un alto valor turístico. Aunque precisamente el espacio físico de la Terminal y la infraestructura portuaria para recibir la llegada de cruceros no son las más adecuadas a un destino de estas características.

Por suerte el destino cuenta – en líneas generales - con una oferta de servicios de calidad buena a muy buena, especialmente en lo que respecta a los rubros de alojamiento, transporte y gastronomía, y también, – señalado en las encuestas – el servicio de guías de turismo. Más allá de que existen muchas críticas que se alzan con la reglamentación y la regulación de los alojamientos, respecto de la falta de aplicación de la nueva reglamentación y de la gran cantidad de establecimientos que se encuentran funcionando sin habilitación.

Muchos de estos problemas se acarrean desde hace varios años por falta también de cierta estabilidad política. La Provincia, en las últimas dos o tres gestiones, ha tenido bastante inestabilidad en el mandato, particularmente en el área turística, provocando cambios de funcionarios con cierta frecuencia (un año en promedio aproximadamente), lo cual ha hecho que nunca pueda consolidarse un modelo de gestión, con el consecuente descreimiento en el organismo gubernamental (IN.FUE.TUR.) y sus funcionarios. Esto ha provocado muchas discontinuidades en las políticas públicas turísticas y sus acciones, lo cual no ha favorecido en nada y no se ha conseguido encauzar las problemáticas más urgentes que hoy tiene el destino.

La eficiencia de las últimas gestiones del IN.FUE.TUR. fue muy observada en las entrevistas que se realizaron con actores calificados de la actividad. Las críticas más escuchadas en las mismas fueron:

- “Es un organismo ineficiente, no resuelven los problemas más urgente que tenemos”.
- “Se dedican sólo a la promoción y encima no consultan (a los empresarios) qué acciones son las que necesitamos”.
- “No pueden implementar la nueva reglamentación, ni pueden regular los alojamientos”.
- “El organismo no tiene fuerza política y es poco lo que puede hacer”.
- “No tienen la debida presencia en los ámbitos decisorios”.

Estas frases son algunas de las que se han escuchado y hemos tratado de seleccionar las más representativas de las opiniones recabadas a lo largo de toda la etapa de participación de los actores principales de la actividad turística. Respecto de las críticas de inacción, han sido repartidas en algunos casos, tanto para el sector público como para el sector privado, al cual muchos le endilgan (los propios entrevistados) excesivo interés sectorial y nula predisposición a acordar y coordinar temas de interés comunitario.

Ushuaia presenta, además de lo expuesto, dos grandes problemas que son de difícil resolución, y deberían resolverse en forma más o menos inmediata. Por un lado, la saturación del principal atractivo natural con que cuenta la ciudad, el Parque Nacional Tierra del Fuego, dada principalmente a partir de

la llegada de cruceros a Ushuaia; esto implica que debería resolverse rápidamente la descongestión de este espacio generando alternativas de nuevos sitios y circuitos que descompriman al PN. Es unánime la postura de todos los entrevistados en que debería, por un lado, implementarse circuitos o lugares alternativos, pero por otro lado, también debería reorganizarse la visita al PN, coordinando acciones entre los operadores y el propio PN, de manera tal que no se junten todos los buses con turistas en la misma franja horaria, ya que esto atenta directamente contra la calidad de la experiencia que se pretende dar a los visitantes. En este tema todos coinciden en el diagnóstico y en la solución, pero nadie sabe por qué no se implementa. Muchos suponen que “es por falta de interés de los empresarios ya que así les va bien, están cómodos y no necesitan hacer cambios”.

Por otro lado, otro de los grandes inconvenientes que presenta el destino es la complicada accesibilidad aérea. Dos son las empresas que operan en Ushuaia, por un lado, Lan Argentina, que cuenta con muy pocos vuelos, incrementando la frecuencia sólo en temporada alta; por otra parte, y casi en situación monopólica opera Aerolíneas Argentinas, línea aérea de bandera, que posee varias frecuencias en temporada alta, incluso operando con vuelos chárter para el mercado brasilero en invierno, y baja notablemente la cantidad de vuelos en temporadas media y baja. Sobre este tema en particular los actores del destino han trabajado mucho últimamente, logrando incluso la puesta en marcha de la operación de vuelos chárter para incrementar la participación del mercado de Brasil en temporada de invierno.

También se ha observado que tanto Ushuaia, como la Provincia en general, tienen la fortaleza de contar con una casa de alto estudios que dicta la carrera de turismo (UNSB), sin embargo, se ha comprobado que es escasa la participación de esta universidad, institucionalmente hablando, en los ámbitos de debate y decisión sobre las políticas y estrategias turísticas que hacen al desarrollo del destino.

Capítulo aparte merece el tema de los cruceros por su importancia e impacto en la actividad local. De acuerdo a un estudio realizado por la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Sede Ushuaia, llamado “Los Cruceros Turísticos y su Relación con Ushuaia desde la Dimensión Económica y Ambiental”, la ciudad recibe anualmente más de 114 mil cruceristas (temporada 2007/08), de los cuales aproximadamente 44 mil son cruceristas antárticos. 52 son los buques recalados convirtiendo al puerto de Ushuaia en un destino casi obligado para los barcos que navegan los mares del hemisferio Sur. *“La ubicación del puerto de Ushuaia, sus características (aguas profundas y bahía abrigada), la diversidad de servicios que ofrece y las facilidades turísticas de la ciudad posicionan al destino como una escala casi obligada de los cruceros que visitan el sur de Sudamérica”* cita la frase del mencionado estudio.

En las recomendaciones y conclusiones de este interesante estudio se deja traslucir la necesidad de articular políticas entre el sector público y el privado para llevar adelante una gestión turística más eficiente respecto del producto cruceros, que permita que el destino obtenga los mayores beneficios de este importante segmento, como a la vez que minimice los impactos negativos, como por ejemplo las cuestiones relacionadas al medio ambiente provocadas a partir de estadía de la cantidad de barcos de esas dimensiones amarrados en puerto (emisión de gases, basura, etc.). Incluso se recomienda específicamente la elaboración de un manual de “Prácticas de Mejor Gestión del Destino”, al estilo del que posee la ciudad de Juneau, en Alaska (“Tourism Best Management Practices”), orientado especialmente al tema de cruceros; asimismo también se recomienda que se fomente e incentive la formación de pequeñas empresas locales que se conviertan en proveedores de los barcos, desde el punto de vista del abastecimiento de insumos regionales, obviamente trabajando fuertemente en el tejido de un sistema de producción local a largo plazo.

También se recomienda en el mencionado estudio poner atención e intervenir rápidamente, antes que sea tarde, con legislación y regulación para todo lo referido al impacto ambiental de los barcos,

específicamente en lo relacionado a los efluentes (líquidos, gaseosos y sólidos) emanados de los barcos.

Si bien existen críticas respecto al bajo impacto económico generado por la llegada de los cruceros, es cierto también que éstos generan un importante flujo de divisas a través de las distintas tasas e impuestos, provisión de agua, servicio de cargas, servicios marítimos, aprovisionamiento de los buques y servicios turísticos consumados por los pasajeros, entre otros ingresos. Es cierto que sería deseable una mayor permanencia de los barcos en el destino, pero para eso hay que trabajar en conjunto con los operadores de cruceros, y no es tarea fácil, según indican las autoridades de la Dirección de Puertos, ya que los circuitos se definen en otras esferas.

Lo que sí es urgente por el momento es coordinar acciones para que las excursiones, fundamentalmente al Parque Nacional, no sean de tan pocas horas y con toda la gente al mismo tiempo. Hay que ampliar y diversificar la oferta de excursiones para dar otras alternativas y descomprimir el PN.

Para finalizar este sintético análisis de la zona de Ushuaia, podemos decir que el destino presenta algunas otras de las siguientes características, tanto positivas como negativas, que hacen al diagnóstico del lugar, y se mencionan en este informe a modo de resumen, entre las cuales se encuentran algunas que son ventajas, - o desventajas -, comparativas y otras competitivas, es decir, algunas dadas por la situación geográfica del destino y otras por sus cualidades intrínsecas. Las mismas se encuentran identificadas en el FODA realizado. Se destacan algunas de las más importantes.

#### Positivas

- Integra el Corredor Aéreo junto a Calafate y Puerto Madryn.
- Cuenta con un Parque Nacional en su radio de influencia.
- Se ha conformado una alianza estratégica entre el sector público y el privado: "Ushuaia Bureau".
- Cercanía a la Antártida. Ingreso. Puerta de Entrada.
- Sitios y circuitos variados con potencial para poner en valor y en mercado en el futuro.
- Territorio insular compartido con Chile, lo cual le otorga la potencialidad de planificar circuitos binacionales de alto valor turístico.
- El destino está muy posicionado en los principales mercados emisores mundiales.
- Posibilidad de contar con actividad turística prácticamente todo el año, ya que tiene dos temporadas altas (invierno y verano) y tiene potencial para desarrollar productos dirigidos a segmentos que atenúen la temporada baja.
- Posee una rica avifauna que tiene la particularidad de permitir el avistaje de especies litorales, pelágicas, de ambientes boscosos, de estepa y montaña, al igual que el resto de la Provincia.
- Historia de aventureros, pueblos aborígenes, navegantes exploradores, etc., muy reciente a comparación con otros sitios del mundo. Esto genera un halo de mística y misterio que aún no se ha aprovechado lo suficiente.
- Posee buena infraestructura en general.
- Posee buena planta de equipamiento de servicios turísticos, especialmente alojamiento y gastronomía.
- En líneas generales, cuenta con buenos recursos humanos capacitados.

10

## Negativas

- Falta infraestructura para desarrollar el producto de turismo de congresos, convenciones y eventos.
- Irregular aplicación de la normativa existente sobre el ordenamiento del territorio.
- No se han implementado circuitos binacionales que fortalecerían el destino enormemente.
- No se protege adecuadamente el paisaje natural.
- No se aprovecha la oportunidad de suministrar productos locales a los cruceros, de poder abastecerlos de productos regionales.
- Imagen de desorden que se produce a la llegada de los cruceros, a no poseer un espacio físico adecuado, donde los pasajeros se amontonan y son “abordados” por transportistas y guías informales para venderles su servicio.
- Nula articulación con el resto de la Provincia para coordinar acciones que tiendan a incrementar y variar e integrar la oferta de toda la isla.
- Frente marítimo muy contaminado visualmente.
- Paisaje urbano muy desvalorizado en general.
- Se nota poca cohesión social a niveles generales de la comunidad de Ushuaia
- Socialmente la actividad turística aún no ha contribuido lo suficiente al desarrollo sustentable, debido a que en muchos aspectos el empleo tiene características de precarización basado fundamentalmente en la estacionalidad de la actividad.
- En términos ambientales el crecimiento turístico hasta el momento ha provocado desorden por falta de planificación adecuada.

## SUBREGIÓN DE TRANSICIÓN (TOLHUIN)

11

### *Características Principales*

La zona de influencia de Tolhuin también presenta características naturales excepcionales, con un marco de cerros y lagos de una belleza particular. El lago Fagnano sin duda le da la particularidad a este lugar y se convierte en el recurso natural más importante para desarrollar actividades turísticas en torno al mismo.

El tramo de la Ruta Nacional Nº 3 que une Tolhuin con la ciudad de Ushuaia es de una belleza única, con la particularidad que su recorrido atraviesa la Cordillera de los Andes de Norte a Sur o de Sur a Norte. En la isla de Tierra del Fuego es en el único lugar del continente donde se puede ver este imponente cordón montañoso en el sentido Oeste – Este; y donde se puede ver la unión de los Andes con el Atlántico, produciendo un muy singular atractivo paisajístico.

Tolhuin posee también, en su radio de influencia, una importantísima reserva natural provincial: Corazón de la Isla. Esta área natural protegida cuenta con una vasta extensión y con atractivos naturales muy interesantes para desarrollar actividades turísticas vinculadas a la naturaleza, como por ejemplo, aventura, ecoturismo y turismo rural. Sin embargo aún no se ha puesto en valor prácticamente este sitio debido a múltiples razones como por ejemplo poca gestión gubernamental para poner en valor el recurso, y escaso interés empresario detectado hasta el momento.

Pero lo que sí ha llamado la atención al equipo de consultores involucrados en este plan es el escaso sentimiento de pertenencia del área Parque Provincial Corazón de la Isla, por parte de las personas que participaron en el proceso de investigación del plan, tanto en las entrevistas, como en los talleres. No así pasó con el Lago Fagnano, al cual todos lo tienen muy internalizado y lo consideran “el atractivo de

Tolhuin". Se supone que el motivo de este desentendimiento de la Reserva Corazón de la Isla podría ser la distancia con el pueblo y la falta aún de planificación de actividades que lo conviertan en un atractivo puesto en valor.

De todas formas, la comuna de Tolhuin cuenta con recursos más que suficientes (Lago Fagnano, Corazón de la Isla, Laguna Negra, Cerro Jeujepén, Cabo San Pablo, etc.) que justifican que se convierta en un destino turístico complementario de Ushuaia. Por el momento, la comuna ha ido desarrollando un esquema orientado básicamente al turismo interno, recibiendo visitantes fundamentalmente de Río Grande y de la propia Ushuaia, siendo el lugar elegido por los residentes de la provincia para visitar y descansar, como así también al turismo de paso de la gente que llega a Ushuaia en auto desde mercados patagónicos del norte. Esto está muy bien y le da el sustento inicial para ir pensando en un desarrollo turístico ordenado y planificado que pueda convertirlo en el mediano y largo plazo en un destino con mayor aspiración de mercados más distantes y regionales (Río Gallegos, Punta Arenas, etc.), y también complementándose con Ushuaia para mercados internacionales y nacionales más lejanos.

Debe trabajar, para esto, muy fuertemente en ordenamiento territorial, planificación estratégica de la actividad turística, conciencia turística a la población residente, etc. Se nota claramente a simple vista que es un pueblo muy desordenado en el plano urbano, sin el mínimo tratamiento paisajístico. También debe ser apoyado y orientado en la estructuración de puesta en valor de recursos y oferta turística por parte de las autoridades locales y provinciales hacia los prestadores que tienen intenciones de ofrecer servicios. Es fundamental contar con estructuras (operadores, agencias) que ensambren las distintas ofertas del lugar para poder comenzar a "venderse", a estar en las ofertas de los operadores emisivos y en la comunicación al consumidor final. En la actualidad, la poca oferta de servicios que posee es, en su mayoría de carácter informal, es decir, no posee habilitación de ningún tipo.

En el taller realizado en la comuna se notó que existe entusiasmo entre las personas que asistieron al mismo; incluso se estaba gestando en esa oportunidad el relanzamiento de la cámara de turismo local, hecho que significa un paso muy importante en su evolución de destino turístico. También se observó la gestación de una alianza entre varios prestadores turísticos que apuntaba a conformar una oferta de servicios integrada llamada "Escapadita a Tolhuin" con el objetivo de captar el turismo interno de la Provincia, tanto de Río Grande, como de Ushuaia, ya que la ubicación del pueblo es equidistante a ambas ciudades emisoras en este caso.

En resumen, Tolhuin cuenta con excelentes recursos naturales y con ganas e intenciones de los actores locales en desarrollarse como un destino turístico que aspire al mercado local en primera instancia, y luego a mercados nacionales, regionales e internacionales. Tiene mucho para crecer en materia de urbanismo, infraestructura y equipamiento turístico adecuado; pero lo irá logrando con el tiempo. Una de las falencias más graves que tiene la comuna es la falta de personas capacitadas en las distintas ramas del turismo (hotelería, gastronomía, etc.); es casi nula la existencia de gente capacitada en el pueblo y esto es una limitante muy fuerte para el desarrollo de la actividad.

En oportunidad del taller realizado en esta comuna se puso a consideración de los asistentes el diagnóstico realizado hace un par de años por técnicos de la Secretaría de Turismo de la Nación y del Instituto Fuegoño de Turismo en el marco del Programa de Fomento de Destinos Emergentes (PROFODE). Este diagnóstico fue revalidado ya que prácticamente la situación era la misma, constatándose solamente algunos cambios menores.

Por último, es importante destacar el desembarco de la empresa Fernández Campbell operando el lago Fagnano. Esto ha generado renovadas expectativas para los residentes y pobladores que desean un desarrollo de la actividad turística en el lugar. Este emprendimiento le dará un impulso importante dado

que se trata de una empresa regional que ya opera en la zona de El Calafate, donde se ha convertido en uno de los prestadores turísticos lacustre más grandes y prestigiosos de la región.

Pero más allá de la presencia de los grandes operadores, muy esperada por cierto por la gente del pueblo y que también se da respecto de los operadores de Ushuaia a quienes “se les reclama” la incorporación de Tolhuin en las excursiones vendidas allí, lo importante es que un grupo de pequeños emprendedores del lugar ha decidido comenzar a estructurar ofertas de actividades relacionadas al turismo de aventura y al turismo rural, por sí mismos, sin seguir esperando que las soluciones lleguen de otro lado.

El lugar y su entorno poseen recursos más que importantes para desarrollar oferta de aventura, ecoturismo, turismo de contemplación de la naturaleza, turismo rural, observación de aves, artesanías locales, etc.; y más importante aún es que su gente ha manifestado querer un tipo de turismo que no degrade el medio, que sea respetuoso del entorno natural y de la cultura local. En resumidas cuentas, Tolhuin posee los recursos, las ganas de su gente y la convicción de que la actividad debe respetar el entorno y no servirse del entorno... y esto es un capital inicial no menor.

De la misma manera que se hizo anteriormente al finalizar el resumen de la Sub-región Cordillera, se hace un listado de características –tanto positivas como negativas- extractadas de la matriz FODA, donde figuran juntas, las ventajas comparativas y las competitivas, así como las desventajas; esto es para complementar lo enunciado en el análisis anterior de esta sub-región.

#### Positivas

- El área cuenta con una gran cantidad de atractivos naturales
- Es una zona pesquera muy rica
- Ubicación estratégica a la vera de la Ruta Nacional N° 3
- Por su ubicación geográfica en el centro de la provincia se puede integrar a los circuitos provinciales más importantes
- Cercanía a un destino internacional de gran posicionamiento mundial (Ushuaia)
- El ejido urbano cuenta con los servicios públicos básicos (agua, electricidad, residuos, bancos, cajeros automáticos, etc.)
- Incipiente desarrollo de actividades de turismo activo (ecoturismo, aventura, etc.) que hacen que el lugar se vaya posicionando con un tipo de turismo que minimiza el impacto en el medio.
- Actual gestión municipal de turismo que trabaja mancomunadamente con los prestadores locales
- Predisposición de la comunidad hacia la actividad turística

13

#### Negativas

- Equipamiento turístico deficiente en líneas generales
- Desorden urbano
- Falta de aplicación de normativa de ordenamiento territorial
- Deterioro ambiental en ciertas áreas de fácil acceso
- Mala señalización de rutas y áreas cercanas
- Falta desarrollo de infraestructura (caminos, cloacas, etc.)
- Escaso desarrollo de actividades turísticas
- Posee muchos alojamientos que no están habilitados por el organismo de aplicación
- Nula coordinación con operadores turísticos de Ushuaia para complementarse en su

## oferta

- Falta conciencia turística en la población en general
- No hay uniformidad ni definición respecto de la imagen del lugar a utilizar en las estrategias de promoción y posicionamiento
- Falta de acciones coordinadas y consensuadas de promoción y difusión del destino
- Escaso presupuesto municipal para el área de turismo
- Falta orientación y regulación del manejo de tierras fiscales

## SUBREGIÓN DE LA ESTEPA (RIO GRANDE)

### *Características Principales*

Río Grande es la ciudad que influencia toda la zona norte de la Provincia, llamada la zona de la estepa. Esta zona se caracteriza por tener un paisaje totalmente diferente y contrastante con el de las zonas de transición (Tolhuin) y de cordillera (Ushuaia), predominando absolutamente las formas esteparias, horizontes amplísimos, aridez, bardas bajas, que le dan la característica de ser un paisaje típicamente patagónico... es decir, que representa cabalmente la imagen que los turistas de mercados lejanos (especialmente del Hemisferio Norte) tienen en su imaginario; este paisaje coincide con el del imaginario colectivo sobre la Región de la Patagonia, y esto es un alto valor a destacar.

La ciudad en sí misma cuenta con una buena infraestructura de servicios públicos, no así de servicios turísticos, seguramente porque su desarrollo actual no estuvo ligado a la actividad turística, sino a la ganadería originariamente, y luego, debido a los regímenes de promoción industrial, a la industria electrónica y manufacturera, a la administración pública, y especialmente a la actividad petrolera. De todas formas se caracteriza por ser, comparándola con Ushuaia y Tolhuin, un sitio caracterizado por el orden urbano, donde se nota a simple vista un tratamiento cuidadoso en ese aspecto. De todas formas, últimamente se han observado algunas tomas de terrenos que han sido realizada por gente de bajos recursos, usurpando tierras de propiedad ajena (tanto pública como privada) y repitiendo el esquema que se da y multiplica a lo largo y ancho del país. Aquí también se enciende la luz roja en ese sentido.

Es importante destacar aquí también, en relación con el entorno natural, que se han observado sitios con enorme cantidad de basura y poco control y conciencia colectiva respecto del respeto y cuidado del medio.

En cuanto a infraestructura de acceso, se puede decir que Río Grande se halla comunicado con el resto del continente por vía terrestre y por vía aérea. Respecto de la primera, presenta un difícil acceso, ya que los viajantes deben hacer dos veces aduana al pasar por Chile y volver a entrar a Argentina, y también deben realizar un trayecto del tramo de ripio. Esta es la única forma de acceso por vía terrestre, importante ya que Río Grande se encuentra ubicado, al igual que Tolhuin, de paso para la gente que tiene como destino Ushuaia.

Respecto de la vía aérea, al igual que muchas de las ciudades del sur argentino, por la distancia geográfica, es aero dependiente, con insuficiente cantidad de vuelos, lo que hace que en el tema de accesibilidad haya aún mucho por hacer.

Río Grande no posee recursos y atractivos culturales de alto valor turístico, pero sin embargo, los que existen podrían complementar la oferta con un fuerte trabajo de puesta en valor. Pero en contrario, posee en su entorno recursos naturales de alto valor paisajístico y simbólico, como por ejemplo el Estrecho de Magallanes, recurso natural al cual Río Grande debiera mirar más de cerca y no dejarlo

todo librado a la explotación chilena. Este recurso posee un altísimo valor ya que se halla presente en innumerables publicaciones relacionadas a la temática de exploración y aventura del continente americano, y se constituye en un icono mundial para los apasionados por ese tema, y también para la gente común... quién no ha escuchado o leído alguna vez sobre el Estrecho de Magallanes..? Es como hablar de Gibraltar, o del Canal de la Mancha, o del Mar Muerto, o de tantos otros accidentes geográficos que se han constituido en íconos mundiales.

El recurso de la pesca deportiva en primer lugar, y seguido por el turismo de estancias, son los que hasta el momento se han constituido en los únicos que han logrado un grado importante de desarrollo y puesta en mercado. La pesca deportiva es destacada en esta zona, afamada mundialmente por el tipo de especie y su tamaño. Pescadores de mercados de larga distancia llegan hasta esta zona con la única motivación de practicar la pesca deportiva de truchas de Río Grande, bajo la modalidad del Fly Cast Spinning. El problema existente con esta modalidad de turismo es que la comercialización se realiza prácticamente fuera de la provincia, no interviniendo ningún eslabón de la cadena fueguina; y también la distribución del impacto económico generado por esta actividad es mucho más acotado que otras más tradicionales del turismo. Respecto del Turismo de Estancias, se sabe que ha decrecido notablemente este último tiempo, donde muchas estancias han dejado de comercializar servicios turísticos.

La zona Norte presenta un interesante potencial para el desarrollo del producto aves; toda la costa de Río Grande está protegida a nivel provincial y ostenta menciones internacionales, como por ejemplo es Sitio RAMSAR y pertenece a la Red Hemisférica de Aves Playeras.

El entorno natural, como se dijo anteriormente, es muy distinto al resto de la isla. Y, como también se dijo, el paisaje se corresponde con el del imaginario colectivo sobre la Patagonia, representado por cielos diáfanos, espectaculares atardeceres, horizontes que nunca terminan, la unión de la meseta patagónica con el Océano Atlántico, un clima extremo caracterizado por el frío y el viento, en definitiva el carácter agreste de un paisaje escasamente poblado que le dan también su belleza peculiar al lugar; pero a esto hay que sumarle valor, estructurando oferta, tanto de servicios turísticos como de actividades para el turista.

15

Claro que hay que tener en cuenta algunas limitantes importantes a la hora de pensar en la puesta en valor y en mercado de ciertos recursos, como por ejemplo que muchos atractivos se encuentran situados en campos de propiedad privada y sus dueños no tienen demasiado interés hasta el momento de acceder a que esos atractivos puedan ser puestos en valor y ofertados en el mercado turístico. Esto pasa también en aquellos espacios donde se desarrolla la actividad petrolera.

La característica que presenta el entorno paisajístico de la zona norte hace pensar en el desarrollo de productos vinculados a las modalidades de naturaleza, además de la pesca deportiva obviamente, como por ejemplo, ecoturismo, turismo aventura y rural; como así también en productos relacionados a lo cultural, donde también podemos agregar a las estancias (cocina, arquitectura, tareas de campo, etc.) y a todo lo que se puede estructurar alrededor de los primeros aventureros que llegaron a este confín del mundo, como por ejemplo Popper y la aventura del oro.

Una limitante muy importante que posee la ciudad de Río Grande es la falta de operadores turísticos receptivos, es decir, estructuras que puedan ensamblar diferentes servicios (alojamiento, gastronomía, transporte) y actividades (observación de aves, excursiones temáticas, etc.) para poder comercializar tanto en el *trade* como al consumidor final, el destino Río Grande.

También se constituye en una limitante la insuficiente cantidad de recursos humanos existentes en la zona, especialmente guías de turismo, que son un engranaje indispensable para el desarrollo de cualquier sitio.

La falta de normativa y regulación por parte del estado también aquí se ha constituido en una crítica constante, ante la existencia de establecimientos sin habilitación y control, transgrediendo normas elementales de calidad de servicio, como así también el vacío legal que existe respecto de ciertas actividades, como por ejemplo, los baqueanos de pesca, conocedores en profundidad de la zona y que no están reglamentados para trabajar. Además la normativa actual no contempla a las estancias. La normativa en materia de seguridad puede resultar insalvable para algunas estancias que realizan la actividad turística en forma complementaria a la actividad principal. Este ha sido uno de los motivos por el cual en estos últimos meses muchas estancias se están dando de baja del registro.

Para concluir este análisis de diagnóstico se puede decir, que al contrario de lo que sucede en Tolhuin, en este lugar no existe aún vocación turística por parte de la comunidad. Esto trae aparejado que consecuentemente no haya masa crítica suficiente para influir a que se tomen decisiones orientadas al desarrollo turístico; no existen dirigentes intermedios del sector; por tanto tampoco a nivel municipal local se aprecia interés en la actividad, ya que el área de turismo municipal tiene baja jerarquización política y también existía hasta hace muy poco tiempo cierta descoordinación tanto con el organismo turístico provincial, como con los dos municipios restantes de la provincia. Recién en los últimos meses, mientras se formulaba este plan estratégico, la Cámara de Comercio creó la Subcomisión de Turismo.

La falta de vocación o interés colectivo por el desarrollo de la actividad turística es la limitante más grave que tiene la zona norte para impulsar el desarrollo.

Además, se enlistan otras características, tanto positivas como negativas que tiene esta sub-región, al igual que las dos anteriores.

#### Positivas

- Paisaje coincidente –por sus formas y clima- con los atributos que posee la Región de la Patagonia en el imaginario colectivo de los mercados mundiales.
- Características paisajísticas totalmente diferentes al resto de la provincia
- Imagen asociada a la pesca deportiva y el turismo rural
- Zona de excelentes pesqueros afamados mundialmente
- Posee una importante reserva natural “Reserva Provincial Costa Atlántica”, incluida en la Red Hemisférica de Reservas para aves playeras con el estatus de “Reserva Hemisférica” y designada “Humedal de Importancia Internacional” por la convención Ramsar, siendo el sitio Ramsar más austral del mundo
- Sitio con mucho potencial para el desarrollo de productos turísticos destinados a nichos puntuales, como por ejemplo la observación de aves
- Imagen de orden urbano
- Ciudad dotada de buenos servicios públicos
- Ubicación estratégica para el turismo terrestre, especialmente teniendo en cuenta los mercados regionales
- Cuenta con un aeropuerto internacional
- Potencial para el turismo de negocios

## Negativas

- Escasa cantidad de vuelos
- Por su característica insular es, al igual que Ushuaia, aero dependiente
- No existe mayor vocación turística en la comunidad ni en las autoridades locales
- No hay aprovechamiento de sus atractivos naturales (salvo el caso de la pesca deportiva)
- Estado de caminos y señalización de atractivos deficientes
- Terminal de Ómnibus en conflicto
- Equipamiento turístico deficiente. La mayor parte de la oferta de alojamientos es informal, ya que no posee habilitación
- Oferta alojativa prácticamente ocupada por la actividad petrolera e industrial
- Falta de estructuración de actividades y circuitos turísticos
- No existe coordinación de acciones con las otras dos ciudades de la provincia
- Valores inmobiliarios muy altos para el desarrollo de proyectos turísticos
- Trámites fronterizos burocráticos y lentos (aunque esto afecta a toda la Provincia)
- Degradación ambiental de muchos sitios naturales
- No existe apropiación de la comunidad respecto de importantes sitios naturales como por ejemplo la Bahía San Sebastián ó la misma Reserva Provincial Costa Atlántica.
- Deterioro de edificios históricos de importancia

## Principales aspectos del análisis provincial

En términos generales, se ha planteado un sintético análisis teniendo en cuenta las sub regiones más importantes y más accesibles para el desarrollo turístico en el corto y mediano plazo, tales como la Estepa (Río Grande), Transición (Tolhuin) y Cordillera (Ushuaia); dejando las demás: Turbales (Península Mitre), Isla de los Estados y Antártida e islas del Atlántico Sur para otro análisis ya que estas sub regiones presentan características particulares.

Península Mitre presenta características naturales y culturales de excepción. En estas costas se encuentran vestigios de naufragios de navegantes aventureros que buscaban descubrir estos confines del mundo. También se hallan vestigios de la historia reciente de la isla y sus pobladores aborígenes, encontrándose riquísimos yacimientos arqueológicos. Respecto a la naturaleza, se encuentra prácticamente en estado virgen ya que la accesibilidad es muy difícil. En la actualidad sólo se accede a caballo, mediante excursiones organizadas por operadores de cabalgatas de la ciudad de Ushuaia, y por vía marítima en veleros especialmente que hacen la travesía por península Mitre y es vendida a turistas extranjeros que buscan este tipo de experiencias de conocer lugares absolutamente inhóspitos. De los cuales no se tienen datos por tratarse de oferta exógena o informal.

Península Mitre es un lugar que tiene un enorme potencial a desarrollar; claro que esto se podría plantear recién a largo plazo, resolviendo la accesibilidad fundamentalmente, como así también la protección del entorno natural, que es frágil y muy valioso. Recientemente se han escuchado muchas quejas respecto de que no existe ningún tipo de control con la gente que recorre la península en cuatriciclos y deja basura, además de producir un impacto negativo en la avifauna típica con los ruidos molestos de estos vehículos.

Isla de los Estados y la Antártida e Islas del Atlántico Sur tienen un indiscutible valor potencial por la singularidad del paisaje y el medio natural, pero es difícil, al menos en el mediano plazo, planificar un desarrollo turístico más importante, debido a que existe normativa provincial donde se limita el uso

turístico (Decreto 2603/98) hasta tanto exista un plan de manejo del área (Isla de los Estados). El caso de Antártida es algo diferente ya que ha logrado un desarrollo importante del turismo de cruceros.

Pero para concluir, la Isla de Tierra del Fuego posee todavía una cantidad enorme de recursos que deben ponerse en valor y en mercado, y que deben convertirse en oferta turística y puedan así ampliar y diversificar la oferta general de la provincia, para aumentar la estacionalidad, el ingreso, descomprimir los sitios actuales y ofrecer nuevos productos para los turistas que visitan la isla en más de una oportunidad.

La Provincia debe dejar de lado viejas antinomias que se perciben y escuchan en los comentarios de actores públicos y privados del turismo, acerca de que Ushuaia debe dedicarse al turismo y Río Grande al sector industrial. Es indiscutible que el perfil de Ushuaia es turístico, y que si se radicarían más industrias allí no sería muy compatible con un desarrollo sustentable del turismo; como también es cierto que Río Grande posee otro perfil, pero que igualmente puede jugar un rol importante en el mercado turístico sin quitar protagonismo a otros sitios, complementándose con el resto de la isla y generando productos distintos a los demás, ya que su entorno permite generar productos que deben estar orientados no a un turismo convencional, sino más bien a un tipo de turismo de intereses especiales, destinado a nichos específicos, motivados por actividades puntuales, como por ejemplo, la pesca, la observación de aves, la aventura de conocer lugares tan inhóspitos, la curiosidad por conocer la ruta de buscadores de oro, el turismo de estancias, etc. Río Grande podría capitalizar mucho más el turismo terrestre que pasa para Ushuaia, ofreciendo buenos servicios y estructurando alguna oferta interesante para el turismo de paso.

El turismo interno provincial y regional también es una buena opción para Río Grande, planteado en términos de poder llegar a convertirse en un polo comercial que desarrolle una oferta que atraiga a potenciales consumidores de mercados vecinos, como Ushuaia y Río Gallegos, por ejemplo.

18

### Recomendaciones Generales surgidas del Diagnóstico

Para concluir, hay que decir que los distintos actores del sector turístico provincial deben ponerse a trabajar en forma sinérgica y coordinada en los grandes temas que hacen al desarrollo sustentable de la actividad turística en toda la Provincia, sin egoísmos ni antinomias, entre otros:

- **Diversificación de la Oferta de Atractivos y Excursiones, incorporando nuevos sitios y circuitos con la mirada puesta en toda la extensión de la isla, pero lógicamente atendiendo a las necesidades y requerimientos del mercado. Esto le daría al destino mayor diversidad, posible aumento de la estadía promedio y ayudaría a descomprimir los sitios actuales con mayor cantidad de visitas (como por ejemplo ciertas áreas del Parque Nacional Tierra del Fuego).**
- **Integración de Circuitos Binacionales con Chile; esto le daría mayor fuerza a la que ya tienen las distintas marcas que posee la región. Siempre el mercado ve con satisfacción poder recorrer y conocer más países.**
- **Trabajar en conjunto con las autoridades chilenas en la agilización de los trámites fronterizos para hacer más eficiente el trámite y más sencillo y rápido a los turistas.**
- **Cuidado, manejo y preservación de los recursos naturales y culturales con que cuenta la Provincia. Es la materia prima de esta “industria”, y por lo tanto hay que extremar medidas para conservarlas.**

- Fortalecer la historia de la isla y sus pobladores originarios (etnias aborígenes), que es muy reciente, y esto le otorga al destino un alto valor agregado.
- Trabajar para una mejor distribución del ingreso turístico. La sustentabilidad social y económica de la actividad se logrará cuando más cantidad de personas accedan a los beneficios del turismo, y no cuando se concentra en sólo unas pocas manos. Una mayor distribución de los recursos económicos generados por la actividad acarrea beneficios directos como por ejemplo mayor paz social, mirada positiva de la comunidad hacia el sector, etc.
- Mejoramiento de la infraestructura terrestre para poder concretar los puntos antes mencionados. Necesidad de mejorar la señalización de rutas y circuitos.
- Mejoramiento de la accesibilidad aérea, tanto de Ushuaia como de Río Grande. Seguir gestionando ante los organismos nacionales y las empresas aéreas para mejorar la frecuencia básicamente.
- Eficientizar la gestión turística general del destino provincial, logrando mayor sincronismo entre los organismos municipales, los provinciales y las entidades intermedias. Esto permitirá también, por añadidura, que se mejore la regulación y la fiscalización de la actividad.
- Identificación de nuevos mercados potenciales (tanto regionales como internacionales), que puedan reemplazar la posible merma de demanda que producirá con los mercados actuales (España, Francia, USA, Alemania, Italia) en crisis.
- Hacer investigación de mercados en origen, tanto de mercados actuales como potenciales. Investigación e inteligencia de mercado son claves que han demostrado ser exitosas en países que lo han implementado, caso España, Costa Rica, Chile, etc.
- Conocer y analizar la satisfacción del cliente.
- Trabajar en la búsqueda constante de la calidad del destino para no perder competitividad.
- Trabajar en programas de conciencia turística de la población residente y hacia funcionarios de áreas indirectamente vinculadas al turismo.
- Fortalecer la marca “Fin del Mundo”. Así como también otras marcas que se asocian como Canal Beagle, Puerta de Entrada a la Antártida, etc.
- Incrementar la oferta de turismo cultural y de “turismo de ciudad”, tanto en Ushuaia como en Río Grande. Importante para el turismo interno y regional.
- Eficientizar el producto cruceros para que el destino obtenga los mayores réditos y minimice los impactos negativos.
- Fomentar la producción local de artesanías y alimentos regionales que tienen en el mercado turístico un canal de venta directo.

- **Buscar una mayor sinergia con la UNPSJB, que debe abastecer al sector de recursos humanos capacitados, capital indispensable para el éxito de cualquier empresa.**
- **Incrementar la capacitación de recursos humanos en lo referente a trabajos operativos, como por ejemplo mozos, mucamas, recepcionistas, etc.**



## MARCO INSTITUCIONAL EN EL QUE OPERA EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO

La Provincia de Tierra del Fuego cuenta con una estructura formal de organización institucional a nivel macro de características interesantes. Veamos,

- Organismo turístico oficial de manejo autárquico y descentralizado: el IN.FUE.TUR. Es el órgano rector de la política turística provincial.
- El Consejo Provincial de Turismo, que lo conforman prácticamente todas las entidades intermedias del sector, más los organismos oficiales de turismo de los tres municipios de la provincia; y lo preside el IN.FUE.TUR.
- El sector privado se encuentra organizado y representado a través de varias instituciones específicas, pero a nivel municipal; así por ejemplo, en la ciudad de Ushuaia (su principal destino) existen diversas entidades y asociaciones, como por ejemplo:
  - **Cámara de Turismo**
  - **Cámara Hotelera y Gastronómica**
  - **Cámara de Comercio**
  - **Asociación de Guías de Turismo**
  - **Asociación de Bed & Breakfast**
  - **Asociación de Centros Invernales**
  - **Asociación Faguina de Agencias de Viajes y Turismo**
- En Ushuaia, donde se concentra la gran masa crítica del empresariado turístico, se ha conformado un importante instrumento moderno de gestión, a partir de la formulación del Plan Estratégico de la ciudad, como lo es el Ushuaia Bureau. Este organismo mixto, conformado por todas las entidades locales y el municipio (el IN.FUE.TUR. no integra este ente de gestión) cuenta con recursos genuinos a través un porcentaje de los ingresos brutos municipales que recauda el municipio de Ushuaia.
- Ya en Río Grande y Tolhuin, donde la actividad turística es mucho menor, están recién trabajando en la organización del sector a través de entidades como cámaras de turismo.
- En cuanto a los organismos turísticos municipales, Ushuaia cuenta con una Secretaría Municipal de Turismo; y las ciudades de Tolhuin y Río Grande con sendas direcciones de turismo municipales.
- No menos importante, en toda la estructura turística, es la posibilidad de contar con una carrera universitaria de turismo, de la Universidad Nacional San Juan Bosco.

21

Pero yendo a la práctica de las cosas, existen diversas falencias en el funcionamiento de estas estructuras formales que hacen que muchas veces la actividad sufra demoras en la aplicación de estrategias y de acciones, y como consecuencia de esto, pérdida de oportunidades y por qué no de divisas. Esto obviamente también acarrea muchas críticas y produce muchas veces desencuentros y discusiones entre los principales actores del sector que tampoco hace bien al buen desempeño de la estructura macro del sector.

Para mencionar algunos de los aspectos que se vislumbran como críticos y sobre los cuales habría que trabajar para mejorarlos ó bien para debatirlos y acordarlos entre todos los actores, y de esa manera acabar con la crítica sórdida que se percibe en el ambiente del turismo:

- Uno de los temas críticos principales que se han podido detectar en el trabajo de formulación del plan, respecto del funcionamiento institucional, es la desacreditación que existe sobre el Consejo Provincial de Turismo; por varios motivos:
  - **Funciona de manera irregular, ya que el INFUETUR lo convoca en ocasiones**
  - **Es de carácter asesor y no decisor**
  - **Muchas veces no posee agenda de temas concretos**
  - **Falta de compromiso de varios de sus integrantes**
- Se critica que el INF.UE.TUR. no integre formalmente el Ushuaia Bureau. El organismo provincial tiene sus razones fundadas, pero debería existir un acuerdo entre las partes que anule esta crítica (Pacto por el Turismo).
- No existe una entidad del sector privado a nivel provincial, por ejemplo, la cámara de turismo de la provincia.
- Existe poca relación entre los organismos turísticos municipales entre sí para acordar estrategias conjuntas y buscar sinergias que redunden en obtener beneficios comunes a costos relativamente más bajos. El IN.FUE.TUR. debería coordinar y hacer de facilitador para que puedan integrarse las direcciones municipales.
- No existe, a nivel provincial, un organismo que coordine políticas y proyectos que sean de interés de varias reparticiones públicas; por ejemplo, cuando se debe decidir sobre una obra pública que afecte directa o indirectamente a varias áreas, entre ellas turismo, como puede ser la pavimentación de una ruta, etc. El sector turismo, por su transversabilidad, necesita de decisiones de otros organismos que faciliten su dinámica y funcionamiento.
- Respecto del presupuesto, se ha podido observar que el organismo máximo rector de la política turística provincial –IN.FUE.TUR.- cuenta con muy bajos recursos asignados para llevar adelante su misión y función.
- Los municipios de Tolhuin y Río Grande también cuentan con escasísimos recursos presupuestarios y humanos para cumplir con las tareas asignadas.

De manera de poder visualizar mejor la situación institucional del sector turístico en la Provincia, se desarrolla un cuadro de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), con los principales aspectos:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sector organizado por medio de varias instituciones (cámaras, asociaciones, etc.)	No existe una entidad que agrupe a todo el sector privado provincial
Presencia de organismo turístico provincial (INFUETUR) de estructura de funcionamiento autárquico y descentralizado	El INFUETUR posee muy pocos recursos para ejecutar el PETS. Baja asignación de presupuesto provincial.
Existencia de un Consejo Provincial de Turismo	Funcionamiento inestable del CPT.
Existencia del Ushuaia Bureau	Poca coordinación y trabajo sinérgico entre los tres municipios de la provincia
Existencia de universidad nacional que dicta carreras de turismo	Escasa integración de docentes y autoridades de la UNPSJB a la dinámica institucional de la provincia
Pertenencia del organismo rector al Ente Patagonia Turística	No existe en el Ejecutivo Provincial un organismo coordinador de políticas públicas comunes a varios sectores (turismo, obras públicas, recursos naturales, educación, etc.)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de Argentina (PFETS)	Crisis financiera internacional
Existencia del Instituto Mixto de Promoción Turística de Argentina	Crisis económica nacional
Estrategia Marca País	



## FORMULACION DE LA ESTRATEGIA SECTORIAL

### *VISION del Plan Estratégico de Turismo para Tierra del Fuego*

La VISION acordada engloba a la visión construida por la comunidad de Ushuaia, expresada en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de la misma; más la visión que tienen los actores del resto de la Provincia con respecto a su territorio.

El presente Plan Provincial tiene como marcos referenciales a nivel nacional el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) de la República Argentina, y a nivel local, el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia.

Hacer de Tierra del Fuego un auténtico destino turístico de excelencia a nivel mundial, con marcada identidad, distintivo y competitivo en términos de calidad, que contribuya al desarrollo integral y sustentable de la sociedad.

### *Ejes Estratégicos*

Los ejes sobre los cuales se basa la estructura de programas, proyectos y acciones, son los siguientes:

#### Articulación del Territorio

En este campo de actuación se vuelcan todos aquellos programas, proyectos y acciones que tengan relación directa con la accesibilidad al destino, y entre los diferentes atractivos dentro del mismo destino (TDF). Básicamente se refiere a las comunicaciones en general, como así también lo referente a trámites fronterizos.

#### Desarrollo de la Oferta

En este campo se contemplan todos aquellos objetivos y programas que tengan relación directa con la oferta de productos de la provincia, es decir, desde el recurso natural o cultural y su conservación, hasta todo aquello que hace en forma directa a la *puesta en valor* del producto turístico.

#### Calidad Turística

El eje de calidad involucra aquellos objetivos que buscan mejorar la oferta turística existente. Todo lo relacionado a mejoramiento de la planta turística, de los servicios públicos del destino, de la infraestructura de apoyo, de los recursos humanos de la planta turística y de los recursos humanos afectados en forma indirecta a la actividad. Asimismo la conciencia turística de la población residente, así como la capacitación, también están directamente involucradas en este lineamiento estratégico.

### Marketing Turístico

Involucra todo lo relacionado a la *puesta en mercado* de los productos turísticos, es decir, a convertir en “*oferta en el mercado*”, - tanto en el trade como en el consumidor final -, los destinos y sus atractivos y circuitos puestos anteriormente en valor. Se relaciona con la estrategia de segmentación, promoción, publicidad y comunicación, que acerquen la demanda a la oferta.

### Gestión del Destino

Se plantea un modelo de gestión que conserve el eje institucional en el Instituto Fueguino de Turismo. Después de varios análisis se arribó a la conclusión que el modelo es el adecuado por su agilidad y ductilidad para gestionar, aunque debe reestructurarse y comenzar con un importante proceso de profesionalización, para adaptarse a un esquema de administración por objetivos. A su vez, la gestión del Plan se debe construir sobre una interacción intersectorial en el gobierno provincial, que debería materializarse través de algún órgano coordinador; y una participación de los actores del quehacer turístico (del sector privado, público municipal, intermedio y comunitario) institucionalizado mediante el COPROTUR. La reglamentación e implementación de ambos órganos, creados por la Ley Provincial de Turismo, son la clave para una gestión intersectorial participativa. Asimismo se deben asignar responsabilidades de ejecución y monitoreo al COPROTUR.

25

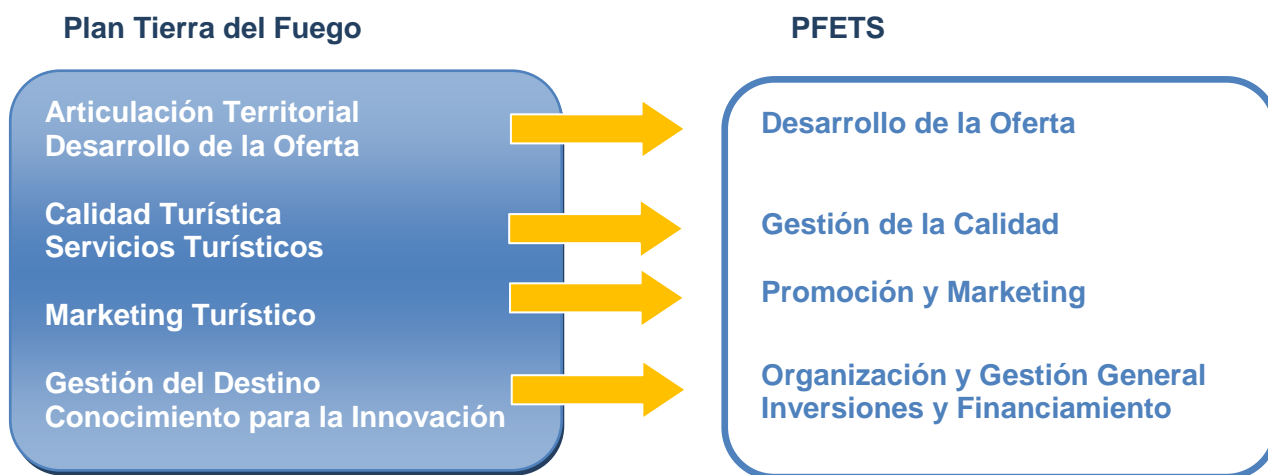
### Servicios Turísticos

Toda la estrategia planteada en el plan debe estar apoyada y sustentada legalmente en un marco regulatorio adecuado, que cubra los vacíos legales que actualmente tiene la actividad y modernice algunas normas en vigencia, como así también que cumpla con una estrategia de fiscalización adecuada que busque mejorar servicios y tienda hacia el equilibrio y justicia entre los diferentes prestadores.

### Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector

Este campo de actuación tiene la función de obtener información fidedigna para la toma de decisiones y la medición de los impactos de las medidas planteadas y los efectos consecuentes. Este eje estratégico debe convertirse en la principal herramienta de monitoreo de los indicadores turísticos del Plan y sus resultados cuantitativos y cualitativos. Se constituye prácticamente en un observatorio turístico. El Observatorio Turístico es un concepto surgido de la Organización Mundial del Turismo cuyo objetivo es la supervisión de la actuación de este sector económico y la constitución de un mecanismo de análisis comparativo para los hacedores de políticas, las empresas privadas y otros interesados en conocer indicadores claves del turismo.

Estos ejes estratégicos están en concordancia con los campos de actuación del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable;



## OBJETIVO GENERAL DEL PETS

*Que la actividad turística se desarrolle de manera sustentable , contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la población local, proveer una mayor calidad a la experiencia de viaje para los visitantes, mantener el equilibrio del medio ambiente, obtener mayores niveles de rentabilidad económica de la actividad turística en beneficio de la población local.*

26

## Objetivos Específicos del PETS

Para poder establecer metas más concretas que logren hacer que se cumpla el objetivo general al que se aspira, es que se han identificado cinco objetivos específicos que en forma sinérgica pueden lograr que se llegue a concretar el gran objetivo del PETS. Estos cinco objetivos específicos son los siguientes:

***Incrementar las pernoctaciones en la Provincia - Aumentar la estadía***

***Distribuir territorialmente los flujos turísticos***

***Disminuir la estacionalidad de la actividad turística***

***Incrementar la calidad de las prestaciones turísticas***

***Diversificar la oferta turística***

### ***Esquema Estratégico propuesto (Programas, Proyectos y Acciones)***

La estrategia acordada con el sector turístico de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, se basa sobre los ejes estratégicos descritos; a partir de los cuales, en los distintos talleres de trabajo, entrevistas, y trabajo de gabinete de la consultoría se fueron estructurando los programas, los proyectos y las acciones concretas que conforman toda la estrategia sectorial.

Respecto de los tiempos de implementación de las acciones que conforman los diferentes proyectos, se utilizó el intervalo del corto, mediano y largo plazo, en forma estimativa, ya que se decidió, en función de las distintas variables que hacen al quehacer cotidiano del organismo encargado de la implementación del Plan, que los tiempos de implementación obedecerán en definitiva a la capacidad de gestión que tenga el organismo para la consecución de los recursos necesarios para dicha implementación. En el anexo correspondiente al documento N° 2 de este informe se pueden ver los tiempos propuestos para cada acción.

Los proyectos que figuran en esta estrategia también han sido valorizados para tener un orden de prioridad en la implementación del plan. Esta valoración también se puede observar en el documento N° 2 del presente informe.

La estrategia sectorial se compone en total de: 7 ejes estratégicos, 17 programas, 43 proyectos, y 188 acciones concretas

Para la selección de los proyectos y acciones se han tenido en cuenta diversos factores, además de la necesidad real de implementar los mismos, ellos son:

27

- Concordancia con las estrategias formuladas en el PFETS
- Concordancia con las estrategias formuladas en el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la ciudad de Ushuaia.
- Necesidad de integración regional con el Corredor Austral argentino – chileno

## Esquema estratégico sectorial

### EJE- Articulación del Territorio

Conformado por: 1 programa, 4 proyectos y 14 acciones:

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
AT- Articulación del Territorio	Programa de articulación espacial	Mejorar la conectividad intra e interprovincial	Mejora de la infraestructura vial	Articular con los organismos competentes en la materia la mejora de las siguientes rutas: Ruta costa Sur del Lago Fagnano; Caminos priorizados en el PM de la Reserva Corazón de la Isla; Ruta Nacional 3 (San Sebastián - Hito I), Realizar gestiones tendientes a mejorar los accesos terrestres internacionales a la provincia
			Desarrollo de nueva infraestructura vial	Promover, ante los organismos correspondientes, la unión de la ruta Nº 23 con el tramo costero de la Nº 21
				Realizar un análisis de factibilidad, que contemple variables ambientales, económicas y sociales, y propiciar la difusión y discusión pública del mismo, para implementar una conexión férrea entre Baliza Escarpados y Puerto Remolino y/o Almanza.
				Analizar la viabilidad del Paso vial Tristen
				Promover la construcción del tramo vial Estancia Moat y Cabo San Pío
			Mejora de la conectividad interprovincial	Articular con los organismos competentes en la materia acciones tendientes a mejorar la conectividad aérea del destino TDF con los mercados emisores.
				Propiciar una conectividad más eficiente entre la provincia de Tierra del Fuego (Arg) y la XII Región de Magallanes y el continente.
				Promover la conexión lacustre binacional en el lago Fagnano
				Promover la realización de las obras que garanticen la operación del Paso Bella Vista (Radman). [Está proyectado y presupuestado en los ejercicios 2010/2011]
				Propiciar la mejora de la infraestructura de servicios en los pasos fronterizos
				Promover la implementación de las fronteras unificadas para agilización los tramites fronterizos
		Facilitar el acceso a los atractivos turísticos	Accesibilidad a los recursos turísticos	Gestionar el acceso a los recursos de valor patrimonial ubicados en tierra privada
				Gestionar servidumbres de paso para acceder a recursos turísticos de dominio publico
				Promover la regularización dominial de las tierras públicas otorgadas para realizar emprendimientos turísticos o cuando fueran de interés turístico (Termas del Rio Valdez, Lagunas Santa Laura y San Ricardo).

## EJE – Desarrollo de la Oferta

Conformado por: 5 programas, 17 proyectos y 78 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
DO- Desarrollo de la Oferta	Programa de obras turísticas	Incorporar a la oferta turística nuevos espacios	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Mirador en Río Valdez
				Mirador en Cabo Domingo
				Reconstrucción del mirador del Paso Garibaldi
				Mirador en Cabo Peñas
				Mirador en Puente del Río Grande
				Mirador en Cerro Cabras
				Mirador y obra escultórica monumental "Estrecho de Magallanes"
				Monumento escultórico "Hito del Fin del Mundo"
			Desarrollo de áreas de servicios turísticos	Realizar las acciones necesarias para la instalación de áreas de servicios en San Pablo y en Costa Sur del Fagnano, que faciliten la visita (con o sin pernocte) de esos espacios
				Mejora del área de servicios San Sebastián
				Propiciar la instalación de dispositivos que permitan desagotar baños químicos en sitios estratégicos a determinar
				Desarrollo de un área de servicios turísticos / recreativos en Lago Yehuin
			Promover la construcción de obras de interés turístico	Centro de visitantes Bahía San Sebastián
				Centro de visitantes de la Reserva Costa Atlántica, en la ciudad de Río Grande.
				Ampliación y mejora del Centro de Montaña Glaciar Martial
				Promover la construcción de una Marina Deportiva en la costa Sur del Lago Fagnano
				Promover el desarrollo del Centro Antártico de visitantes
				Construcción de observatorios de aves en sitios estratégicos
				Analizar la viabilidad de un centro termal en las Termas del Río Valdez
			Desarrollo de un Sistema provincial de señalética turística	Construcción de un muelle turístico para catamaranes en Ushuaia. [Este proyecto se encuentra al momento de formularse el plan aprobado por la Dirección Provincial de Puertos]
				Diseño, implementación y construcción tomando como referencia el sistema nacional elaborado por SECTUR
	Programa de desarrollo de productos turísticos	Diversificar y ampliar la oferta turística	Implementación de una red provincial de senderos	Diseño, implementación y construcción de una red de senderos de diferente dificultad que articule el territorio provincial
				Mejora y señalización de los senderos en uso actuales.
			Implementación de una red de áreas de acampe agrestes y	Diseño e implementación de un sendero interpretativo en el Co. Heuhepen recreando la visión del miembro de la expedición de Nordenskjöld
				Diseño construcción e implementación de la red

			organizadas	
			Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Analizar la factibilidad de la implementación de rutas temáticas: Ruta del oro, de las estancias, de los naufragios, de pesca, las huellas glaciarias (pasos bioceánicos) - lagos - etc.
				Analizar la factibilidad de reacondicionar y habilitar al uso público el antiguo trazado de la Ruta 3 entre Cabo Peñas y Rio Grande
				Puesta en valor del tramo de la vieja Ruta 3 ubicado al sur del Fagnano como camino paisajístico
				Analizar la factibilidad de un corredor de pesca desde Gob. Gregores (Santa Cruz) a Rio Grande
				Analizar la factibilidad de la implementación del camino arqueológico La Arcillosa - La Misión - Cabo Domingo
				Fortalecer y propiciar la articulación de la oferta turística del corredor (Calafate - Payne - Pta. Arenas - Tierra del Fuego)
				Fomento y apoyo al desarrollo de productos integrados Argentina - Chile
				Implementación y fortalecimiento del corredor Río Grande – Punta Arenas
			Desarrollo de productos especializados	Turismo deportivo: Analizar la potencialidad de zona norte para la práctica del carvelismo y kite surf - Promover la ampliación de la oferta de actividades de andinismo y de actividades acuáticas - Promover la incorporación de la modalidad Golf a la oferta
				Acondicionar y poner en valor sitios aptos para escalada
				Turismo de naturaleza: Promoción de las actividades de turismo de naturaleza en Corazón de la Isla, conforme al PUP - Promoción de las actividades de turismo de naturaleza en Península Mitre - Promover el turismo de naturaleza, de bajo impacto ambiental,
				Participar en las acciones de PRONATUR
				Gestionar ante el PNTDF la puesta en valor del área Bahía Grande
				Desarrollo y articulación de la oferta vinculada al producto observación de aves
				Turismo cultural: Puesta en valor de Ceremonias Shelknam - Puesta en valor del producto Historia de la Guerra de Malvinas (bunkers - monumento - vigilia)
				Apoyo a la programación de los eventos culturales y fiestas tradicionales que se realizan actualmente (Carrera Hermandad, vuelta TDF, raid náutico, etc.)
				Propiciar la generación de nuevos eventos culturales - deportivos de proyección internacional
				Analizar las posibilidades de tematización de productos vinculando recursos tangibles e intangibles como también personajes, escritores, expedicionarios, etc. (Verne, Darwin, expedicionarios, etc.)
			Puesta en valor del Valle de Tierra Mayor	Elaboración e implementación del Plan de Manejo de la Reserva turística y paisajística de Tierra Mayor
				Articular acciones que garanticen el funcionamiento del Cerro Castor con oferta estival
				Estructuración de una red de complejos invernales con actividades especializadas y diferenciadas
	Optimizar la gestión de los flujos actuales	Gestión del turismo de cruceros (promover un mejor impacto de la actividad - tanto desde el punto del ordenamiento		Promover acciones tendientes a reducir la saturación en los sitios de interés turístico
				Propiciar ante los organismos correspondientes, empresarios locales y armadoras de cruceros, la mejor estrategia para optimizar el arribo de buques
				Propiciar, ante los organismos competentes, la implementación de acciones coordinadas y sinérgicas entre los Puertos de la Región del Cono Sur
				Promover la elaboración, en forma conjunta con los organismos competentes, de un Manual de Operaciones Turísticas tendiente a ordenar la circulación de vehículos, pasajeros y cargas en el Puerto de Ushuaia, como también facilitar el acceso de personas con discapacidad

			de la operación logística, como desde la gestión del turismo para optimizar los beneficios del segmento en el destino)	Elaborar un Dossier de productos e información de utilidad, destinado a las armadoras de cruceros y operadores de buques, que faciliten la incorporación de productos a la oferta.
				Promover la instalación de un stand de comercialización de servicios turísticos en el Puerto de Ushuaia, acorde a las particularidades que presenta el segmento de demanda de cruceristas
				Desarrollo de oferta especializada y/o temática destinada al segmento de cruceristas (antárticos y convencionales).
	Programa de inversión de productos locales en el mercado turístico	Fomentar la creación de productos regionales y su integración a la cadena de valor del turismo.	Producción local	Propiciar el aumento de productos locales en el abastecimiento de buques
				Propiciar y fomentar el consumo de productos locales en la oferta gastronómica fueguina
				Propiciar la creación de un Sello de Origen para los bienes de consumo turísticos producidos en TDF
				Coordinar con los organismos competentes (nacionales y provinciales) la implementación de acciones (promoción, incentivo y financiamiento) para fomentar la producción de bienes de consumo turístico
	Programa de accesibilidad	Facilitar el acceso de las personas al turismo y a los servicios turísticos	Turismo social	Coordinar e implementar acciones tendientes a garantizar el derecho de las personas al disfrute del tiempo libre y la recreación
			Impulsar estrategias y programas que aporten a la accesibilidad del destino con vistas a la accesibilidad universal	Relevamiento de espacios públicos y privados, prestadores de servicios y actividades turísticas accesibles para personas con capacidades diferentes
				Promover la eliminación de barreras físicas y sociales para garantizar el acceso de personas con requerimientos especiales a los servicios y atractivos turísticos
	Programa de conservación de recursos turísticos	Promover la conservación de los recursos naturales y culturales	Recuperación de edificios y sitios históricos	Restauración del Faro San Sebastián
				Restauración del Viejo puente del Rio Grande
				Restauración de la baliza - faro El Páramo
				Restauración de la antigua comisaría de Lago Khami [Depende de la Dirección de Museos y está proyectado instalar el futuro Museo de Tolhuin en esta comisaría]
				Recuperación del antiguo trazado del tren de trocha angosta del frigorífico CAP
				Patrimonializar el sitio histórico Punta María
				Refuncionalización del ex frigorífico CAP como centro comercial de primeras marcas de zona aduanera especial
			Poner en valor turístico la Misión Salesiana	
			Colaborar con las autoridades locales en las acciones tendientes a conservar y/o recuperar el casco histórico de Ushuaia	
		Conservación del espacio turístico natural	Propiciar y promover acciones destinadas al saneamiento básico, tales como la planta depuradora de Tolhuin y Centros Invernales	
			Fortalecimiento a la iniciativa local "Compromiso Onachaga"	
			Promover la creación de un cuerpo de guardas ambientales para reforzar la presencia del Estado y conservar los sitios de interés turístico	
			Promover la creación de la Reserva Provincial Península Mitre	
			Promover la declaración de Parque Provincial en la Costa Este del Canal Beagle, incluyendo la franja marítima asociada.	
			Colaborar y promover la elaboración de PM de las áreas protegidas provinciales.	

			Regular el uso de los senderos y circuitos de acuerdo a las actividades turísticas habilitadas, estableciendo capacidades máximas, frecuencias, medidas de mitigación, etc.
	<i>Poner en valor y jerarquizar los recursos naturales y culturales</i>	Promover la declaración de Geoparque Punta Sinaí	Proyectar la construcción de infraestructura de apoyo de acuerdo a los lineamientos de UNESCO
		Promover la declaración del Canal Beagle Patrimonio de la Humanidad	Coordinar el inicio de gestiones ante la UNESCO

## EJE- Calidad Turística

Se compone de: 2 programas, 5 proyectos y 24 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
CT - Calidad Turística	Programa de capacitación y conciencia turística	Mejorar la relación de los habitantes con el entorno	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Propiciar la coordinación, a escala regional, de actividades de concientización ambiental con las áreas de Educación y Deportes y otras áreas competentes
				Promoción y fomento de las escuelas de deportes invernales y propiciar el desarrollo de actividades invernales en las escuelas
				Incentivar la participación de la comunidad local en campañas relacionadas con el cuidado del ambiente como medio para fomentar la pertenencia a su lugar (campañas de limpieza, anillado de aves, repoblamiento de ríos).
				Utilización de los medios públicos provinciales de comunicación para sensibilizar y concientizar a la población residente y a los actores del sector acerca del impacto de la actividad turística.
				Interacción con escuelas medias que poseen trayectos profesionales relacionados con el turismo para formar conciencia sobre la problemática en los futuros trabajadores y dirigentes de la actividad
				Apoyar la implementación de programas municipales que estimulen el embellecimiento de las ciudades
		Formación y mejora continua del sector turístico	Capacitación del sector turístico	Elaboración de un programa que contemple la capacitación interna (destinada al personal del INFUETUR), al sector en general, y a quienes podrían insertarse en la actividad turística
				Capacitación a los guías de actividades turísticas
				Capacitación sobre los productos que integran el portfolio de la provincia destinada a los recursos humanos afectados al área ventas
				Articulación integral para la formación en idiomas
				Capacitaciones destinadas a los prestadores rurales (Nuevas tecnologías, e.comerce, e.business)
				Capacitación orientada a la mejora y competitividad del sector
				Capacitación al personal de Áreas de frontera, puertos y Aeropuertos
				Cursos de capacitación de oficios relacionados con la actividad turística
				Coordinar acciones con las cámaras, municipios, universidades y asociaciones gremiales, tendientes a la formación de recursos humanos
			Bolsa de trabajo turístico	Implementación de una bolsa de trabajo con las personas que han participado de las capacitaciones diversas que han realizado las entidades de turismo.
	Programa de calidad Turística	Incrementar la calidad de las prestaciones y servicios turísticos en el destino TDF	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Adhesión a los programas de calidad con que cuenta la Secretaría de Turismo de la Nación, tanto internos para el propio organismo (INFUETUR), como los que están dirigidos a otros actores de la actividad (SIGO, Buenas Prácticas, etc.)
				Implementación de las Directrices y Certificaciones de accesibilidad en servicios turísticos (alojamientos)
				Desarrollo de un manual de buenas prácticas turísticas para la operación de buques

			Adhesión y ampliación al ámbito provincial de sistema de seguridad para caminantes
			Apoyar el proyecto de certificación "Onachaga"
			Implementación de programas de calidad específicos para el sector, especialmente en hotelería y gastronomía
			Creación de un Sistema Provincial de Competitividad del Sector
		Sistema de Seguridad Turística	Creación del Comité de Seguridad integrado por las distintas fuerzas para apoyar al turista en caso de robos, etc.

## EJE- Marketing Turístico

Se compone de: 3 programas, 5 proyectos y 23 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
MT - Marketing Turístico	Programa de marketing turístico	<i>Definir una estrategia de mercados a corto, mediano y largo plazo</i>	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Definir la estrategia de productos. Elaborar el portafolio de productos del destino
				Analizar la potencialidad de los mercados regionales para el posicionamiento de la temporada invernal en TDF
				Elaborar la matriz de mercados reales prioritarios y estratégicos y de mercados potenciales prioritarios y estratégicos
				Investigar el trade de los mercados potenciales identificados. Definir la estrategia de canales de comercialización, tanto directos como indirectos
				Formular el Plan Operativo de Promoción Turística
				Restyling de imagen institucional (imagen de marca y comunicación)
				Elaboración del Calendario Turístico de la Provincia
				Impresión de materiales promocionales como: Guía del Viajero para mercados específicos; Dossier de Venta de Productos para mercados regionales; Cartografía Turística; Folletería por productos y por mercados; etc.
	Programa de comunicación	<i>Definir la estrategia de comunicación del destino</i>	Elaborar el Plan anual de Media	Definir la estrategia de mensajes de comunicación institucionales que serán utilizados a través de los distintos medios. Tanto en el Plan de Media como en el Plan de Marketing
				Creación de banco de datos de medios de comunicación y formadores de opinión, determinado por los mercados objetivo
				Monitoreo sistemático de la comunicación institucional
				Actualización periódica de la pagina web y del newsletter
				Estrategia de Relaciones Públicas dirigida a medios de comunicación
				Estrategia de capacitación del destino dirigida a formadores de opinión de los mercados emisivos
				Establecer la programación anual de Fam Press de acuerdo a los mercados determinados prioritarios, secundarios y potenciales.
			Promover acciones de publicidad que difundan el destino	Promover la realización de películas, documentales, publicidad.
				Promover alianzas estratégicas con marcas nacionales e internacionales para grabar cortos publicitarios en la provincia
				Crear publicidad institucional con calidad cinematográfica
	Programa de Coopetencia	<i>Generar acciones de cooperación con el sector privado y público regional</i>	Complementación de acciones con el sector privado provincial	Selección de empresas de turismo para implementar el proyecto de coopetencia
				Convenio con entidades intermedias del sector para la implementación conjunta de las acciones definidas en el programa de coopetencia
				Elaboración del programa de acciones que se realizarán en conjunto (folletería, fam press, work shops, etc.) sinergizando las acciones que cada ente realiza
			Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística	Acordar con las demás provincias de la región patagónica el programa de coopetencia regional para fortalecer la imagen y comunicación de la Patagonia
				Acordar con los destinos integrantes del Corredor Austral el programa de coopetencia para fortalecer y consolidar el mismo

## EJE- Gestión del Destino

Se compone de: 2 programas, 7 proyectos y 21 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
GD - Gestión del Destino	Programa de Fortalecimiento Institucional	Fortalecimiento del Sector Público	Pacto por el turismo	Firmar un documento, consensuado, con todas las entidades intermedias y organismos públicos que pertenecen a la actividad turística, en el cual se comprometan a trabajar en conjunto para que se implementen los proyectos y acciones resultantes del PETS de TDF.
			Carta compromiso al ciudadano	Adhesión al programa Carta compromiso al ciudadano
			Fortalecimiento del INFUETUR	Incentivar el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramientas de gestión, formación de recursos humanos e información turística tanto para el sector público como para el privado
				Reingeniería de INFUETUR. Reestructurar el organigrama en función de los objetivos de la Ley de creación y de la formulación del PETS
				Desarrollar y consolidar, en el marco de la planificación concertada, un mecanismo de coordinación de acciones e inversión pública entre los organismos públicos con relación directa o indirecta con el turismo, tanto municipales, como provinciales y nacionales
				Establecer la agenda anual tentativa y Plan de Reuniones del Consejo Provincial de Turismo
				Analizar la posibilidad de implementar una oficina del INFUETUR en Tolhuin
				Generar la figura del Gestor del Plan dependiente del INFUETUR
				Crear la base de datos con información de los programas de financiamiento de los organismos multilaterales de crédito
				Diseñar un Plan de Presentaciones de los Proyectos Prioritarios ante los responsables de los programas de financiamiento tanto provinciales, nacionales como internacionales
		Fortalecimiento del Sector Privado	Promoción y fomento de inversiones turísticas	Creación de una red sobre oportunidades de inversión en Tierra del Fuego y posibilidades de financiamiento para el sector privado
				Articular con los organismos de financiamiento provinciales (Banco TDF y Sec. de Producción) la implementación de tasas preferenciales para los proyectos turísticos que por sus características y dinamismo revisten especial interés
				Crear un Fondo Mixto de Turismo con el objeto de promover y fomentar la oferta turística provincial. Revisión de la Ley 587 y eventual actualización
			Asistencia técnica y	Fomentar la creación de redes y asociaciones dentro del sector

			fomento a las PYMES del sector	Implementación de una incubadora de proyectos turísticos
			Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino	Elaboración del Manual de Orientación al Inversor Potencial
				Difusión en ámbitos apropiados sobre las oportunidades de inversión en TDF
	Programa de información turística	<i>Mejorar la información en destino</i>	Sistema de información turística y asistencia al turista	Realizar acciones tendientes a fortalecer y jerarquizar los centros de Informe de la provincia
				Jerarquización y mejora de la Oficina Antártica
				Revisar y corregir la información que brindan las guías de viajeros, descriptores del destino o excursiones y material promocional.
				Implementar un Sistema de información Geográfica (SIG) turístico

## EJE- Servicios Turísticos

Se compone de: 2 programas, 3 proyectos y 12 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
ST - Servicios turísticos	Programa de fomento para la renovación de la planta turística	<i>Promover y orientar la renovación y modernización de la planta alojativa más antigua</i>	Modernizar y adecuar la planta turística a los estándares internacionales de calidad	Creación del Registro de Establecimientos susceptibles de remodelación
				Asistencia Técnica y asesoramiento general en los proyectos de modernización
				Apoyo a los inversores en la búsqueda de financiamiento para reciclar, remodelar y modernizar infraestructuras existentes
				Promover la modernización de los establecimientos más antiguos
	Programa de regulación de prestadores turísticos	<i>Adecuar y eficientizar el Marco Normativo</i>	Fiscalización	Implementar acciones conjuntas con el resto de los organismos fiscalizadores (no bloque de legalidad) para prestadores y alojamientos
				Conformación de un cuerpo de fiscalizadores e implementación de una tasa de fiscalización
				Realizar capacitaciones en fiscalización
				Implementación de acciones en Zona Norte: regularizar estancias, prestadores, alojamientos, agencias, etc.
				Adecuar e implementar la normativa hotelera
				Regular las actividades en crecimiento que se encuentran fuera del marco legal (transporte, overlandings, veleros extranjeros, etc.)
				Reglamentar actividades de turismo activo / alternativo
			Asistencia al Turista	Creación del Sistema de Gestión de Quejas - SGQ

## EJE- Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector

Se compone de: 2 programas, 2 proyectos y 16 acciones

EJE	Programas	Objetivo del programa	Proyecto	Descripción de las acciones
CIC - Conocimiento para la Innovación y Competitividad del sector	Programa de investigación	<i>Estimular y promover la producción de conocimiento vinculado al sector</i>	Producción de conocimiento vinculado con el turismo en TDF	Realizar alianzas con instituciones académicas
				Elaboración de estudios de satisfacción. Encuestas a visitantes del destino-
				Elaboración de estudios socioeconómicos vinculados al impacto de la actividad en la comunidad
				Análisis y seguimiento del perfil motivacional del consumidor final, de acuerdo a mercados y productos
				Análisis y monitoreo del trade por medio de encuestas periódicas
				Realizar acciones de benchmarking
				utilizar la web y la oficina de turismo de Buenos Aires para "releva" las expectativas de los turistas potenciales
				Provisión de información útil a los prestadores de la actividad
	Programa de monitoreo del turismo	<i>Conocer y monitorear el desarrollo de la actividad turística</i>	Informe provincial de turismo	Coordinar con el organismo provincial de Estadísticas y los Municipios la elaboración de un Informe provincial de Turismo
				Elaboración y optimización del informe de consultas turísticas realizadas en Paso fronterizo San Sebastián
				Elaboración y optimización del informe de transito de pasajeros antárticos
				Sistematizar y unificar la información que se genera en el INFUETUR (servicios turísticos, aerosilla, web, etc.)
				Implementar un sistema de estadísticas turísticas provinciales
				Monitorear los indicadores sociales, económicos y ambientales formulados en el PETS
				Elaborar con los organismos correspondientes un sistema de información económica que permita el desarrollo e implementación de la Cuenta Satélite de Turismo
				Creación del Banco de Estudios, Planes y Proyectos que contrata o donde participa el INFUETUR, y que tenga acceso público

39



## PROPUESTA DE PROYECTOS PRIORITARIOS DE INTERVENCION

Todos los proyectos fueron valorizados de acuerdo a una metodología (ver documento N°2) que permitió darles una determinada importancia en función de su mayor o menor capacidad de cumplir con los objetivos del plan.

### *Proyectos más valorados*

El ranking de los proyectos que obtuvieron mayores puntajes en su cruce con los objetivos específicos, es el siguiente, de mayor a menor (ver anexo I del documento N° 2):

- Fomento y promoción de inversiones turísticas	16,82
- Fortalecimiento del INFUETUR	16,77
- Desarrollo de productos especializados	15,64
- Pacto por el turismo	15,05
- Promover la construcción de obras de interés turístico	15,00
- Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	14,98
- Desarrollo de nueva infraestructura vial	14,44
- Recuperación de edificios y sitios históricos	14,42
- Mejora de la infraestructura vial	14,39
- Capacitación del sector turístico	14,36
- Implementación de una red provincial de senderos	14,34
- Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino	13,85
- Plan de marketing turístico de Tierra del Fuego	13,82
- Sistema de información turística y asistencia al turista	13,08
- Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	12,62
- Asistencia técnica y fomento a las Pymes del sector	12,61
- Mejora de la conectividad interprovincial	12,03
- Modernizar y adecuar la planta turística a estándares internacionales	11,96
- Accesibilidad a los recursos turísticos	11,91
- Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística	11,41
- Desarrollo de aéreas de servicios turísticos	11,35
- Complementación de acciones con el sector privado provincial	10,82
- Acciones de publicidad que difundan el destino	10,80
- Plan anual de media	10,18
- Red de áreas de acampe agrestes y organizadas	10,16
- Gestión del turismo de cruceros	10,13
- Fomento de la producción local	9,65
- Conservación del espacio natural	9,59
- Fiscalización	9,01
- Promover la declaración de Geoparque Punta Sinaí	8,96
- Implementación de un sistema de calidad turística	8,92
- Conciencia de la población y del sector turístico	8,90
- Puesta en valor del Valle Tierra Mayor	8,35
- Turismo social	7,83
- Construcción de miradores en puntos estratégicos	7,82
- Desarrollo de un sistema provincial de señalética turística	7,79
- Estrategias y programas de accesibilidad del destino	5,95
- Carta compromiso al ciudadano	4,81
- Informe provincial de turismo	3,59
- Declaración del Canal Beagle Patrimonio de la Humanidad	3,56

- Sistema de seguridad turística	3,55
- Asistencia al turista	3,54
- Bolsa de trabajo turístico	2,36

Esto significa que los proyectos que más valor tienen son los que más contribuyen a que se cumplan los objetivos específicos planteados, y por ende, el objetivo general del plan.

### **Tiempo de Implementación**

Como los proyectos se concretan a través de diversas acciones, los tiempos de implementación han sido estimados en función de éstas.

Existen acciones que tienen un tiempo de comienzo pero no de finalización, ya que las mismas deben ser continuas, permanentes y sistemáticas; por ejemplo las relacionadas a la capacitación, a la conciencia turística, al relevamiento de datos, etc. Por lo tanto, las acciones han temporizadas teniendo en cuenta el comienzo de la misma, es decir, cuándo deben comenzar a ponerse en práctica, y no su finalización.

La temporización con la que se ha trabajado responde al siguiente criterio:

- Corto Plazo: primeros doce meses
- Mediano Plazo: 2 a 5 años
- Largo Plazo: entre el año 6 y el 10

41

Por lo tanto la siguiente tabla muestra los tiempos en que se sugiere se pongan en marcha las diversas acciones que conforman la propuesta sectorial:

### **Corto Plazo (primer año)**

ACCION	PROYECTO	EJE
Promover, ante los organismos correspondientes, la unión de la ruta Nº 23 con el tramo costero de la Nº 21	Desarrollo de nueva infraestructura vial	Articulación del Territorio
Articular con los organismos competentes en la materia acciones tendientes a mejorar la conectividad aérea del destino TDF con los mercados emisores.	Mejora de la conectividad interprovincial	Articulación del Territorio
Propiciar una conectividad más eficiente entre la provincia de Tierra del Fuego (Arg) y la XII Región de Magallanes y el continente.	Mejora de la conectividad interprovincial	Articulación del Territorio
Promover la conexión lacustre binacional en el lago Fagnano	Mejora de la conectividad interprovincial	Articulación del Territorio
Propiciar la mejora de la infraestructura de servicios en los pasos fronterizos	Mejora de la conectividad interprovincial	Articulación del Territorio
Gestionar el acceso a los recursos de valor patrimonial ubicados en tierra privada	Accesibilidad a los recursos turísticos	Articulación del Territorio
Gestionar servidumbres de paso para acceder a recursos turísticos de dominio público	Accesibilidad a los recursos turísticos	Articulación del Territorio
Promover la regularización dominial de las tierras públicas otorgadas para realizar emprendimientos turísticos o cuando fueran de interés turístico (Termas del Río Valdez, Lagunas Santa Laura y San Ricardo).	Accesibilidad a los recursos turísticos	Articulación del Territorio
Reconstrucción del Mirador del Paso Garibaldi	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Mejora del área de servicios de San Sebastián	Desarrollo de áreas de servicios turísticos	Desarrollo de la Oferta
Propiciar la instalación de dispositivos que permitan desagotar baños químicos en sitios estratégicos a determinar	Desarrollo de áreas de servicios turísticos	Desarrollo de la Oferta
Analizar la viabilidad de un centro termal en las Termas del Río Valdez	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Mejora y señalización de los senderos en uso actuales	Implementación de una red provincial de	Desarrollo de la

	senderos	Oferta
Diseño e implementación de un sendero interpretativo en el Cerro Jeujepen recreando la visión del miembro de la expedición de Nordenskjöld	Implementación de una red provincial de senderos	Desarrollo de la Oferta
Analizar la factibilidad de la implementación de rutas temáticas: Ruta del oro, de las estancias, de los naufragios, de pesca, las huellas glaciares (pasos bioceánicos) - lagos etc.	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Analizar la factibilidad de reacondicionar y habilitar al uso público el antiguo trazado de la Ruta 3 entre Cabo Peñas y Río Grande	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Analizar la factibilidad de la implementación del camino arqueológico La Arcillosa - La Misión - Cabo Domingo	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Fortalecer y propiciar la articulación de la oferta turística del corredor (Calafate - Payne - Pta. Arenas - Tierra del Fuego)	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Fomento y apoyo al desarrollo de productos integrados Argentina - Chile	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Implementación y fortalecimiento del corredor Río Grande – Punta Arenas	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Turismo deportivo: Analizar la potencialidad de zona norte para la práctica del carrovelismo y kite surf - Promover la ampliación de la oferta de actividades de andinismo y de actividades acuáticas - Promover la incorporación de la modalidad Golf a la oferta	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Turismo de naturaleza: Promoción de las actividades de turismo de naturaleza en Corazón de la Isla, conforme al PUP - Promoción de las actividades de turismo de naturaleza en Península Mitre - Promover el turismo de naturaleza, de bajo impacto ambiental,	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Participar en las acciones de PRONATUR	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Desarrollo y articulación de la oferta vinculada al producto observación de aves	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Apoyo a la programación de los eventos culturales y fiestas tradicionales que se realizan actualmente (Carrera Hermandad, Vuelta de TDF, raid náutico, etc.)	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Propiciar la generación de nuevos eventos culturales - deportivos de proyección internacional	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Analizar las posibilidades de tematización de productos vinculando recursos tangibles e intangibles como también personajes, escritores, expedicionarios, etc. (Verne, Darwin, expedicionarios, etc.)	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Articular acciones que garanticen el funcionamiento del Cerro Castor con oferta estival	Puesta en valor del Valle Tierra Mayor	Desarrollo de la Oferta
Estructuración de una red de complejos invernales con actividades especializadas y diferenciadas	Puesta en valor del Valle Tierra Mayor	Desarrollo de la Oferta
Promover acciones tendientes a reducir la saturación en los sitios de interés turístico	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Propiciar ante los organismos correspondientes, empresarios locales y armadoras de cruceros, la mejor estrategia para optimizar el arribo de buques	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Propiciar, ante los organismos competentes, la implementación de acciones coordinadas y sinérgicas entre los Puertos de la Región del Cono Sur	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Promover la elaboración, en forma conjunta con los organismos competentes, de un Manual de Operaciones Turísticas tendiente a ordenar la circulación de vehículos, pasajeros y cargas en el Puerto de Ushuaia, como también facilitar el acceso de personas con discapacidad	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Elaborar un Dossier de productos e información de utilidad, destinado a las armadoras de cruceros y operadores de buques, que faciliten la incorporación de productos a la oferta.	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Promover la instalación de un stand de comercialización de servicios turísticos en el Puerto de Ushuaia, acorde a las particularidades que presenta el segmento de demanda de cruceristas.	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Desarrollo de oferta especializada y/o temática destinada al segmento de cruceristas (antárticos y convencionales).	Gestión del Turismo de Cruceros	Desarrollo de la Oferta
Propiciar y fomentar el consumo de productos locales en la oferta gastronómica fueguina	Producción local	Desarrollo de la Oferta
Propiciar la creación de un Sello de Origen para los bienes de consumo turísticos producidos en TDF	Producción local	Desarrollo de la Oferta
Coordinar con los organismos competentes (nacionales y provinciales) la implementación de acciones (promoción, incentivo y financiamiento) para fomentar la producción de bienes de consumo turístico	Producción local	Desarrollo de la Oferta
Coordinar e implementar acciones tendientes a garantizar el derecho de las personas al disfrute del tiempo libre y la recreación	Turismo Social	Desarrollo de la Oferta
Relevamiento de espacios públicos y privados, prestadores de servicios y actividades turísticas accesibles para personas con capacidades diferentes	Impulsar estrategias y programas que aporten a la accesibilidad del destino con vistas a la accesibilidad universal	Desarrollo de la Oferta

Promover la eliminación de barreras físicas y sociales para garantizar el acceso de personas con requerimientos especiales a los servicios y atractivos turísticos	Impulsar estrategias y programas que aporten a la accesibilidad del destino con vistas a la accesibilidad universal	Desarrollo de la Oferta
Poner en valor turístico la Misión Salesiana	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Colaborar con las autoridades locales en las acciones tendientes a conservar y/o recuperar el casco histórico de Ushuaia	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Propiciar y promover acciones destinadas al saneamiento básico, tales como la planta depuradora de Tolhuin y Centros Invernales	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Fortalecimiento a la iniciativa local "Compromiso Onachaga"	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Promover la creación de un cuerpo de guardas ambientales para reforzar la presencia del Estado y conservar los sitios de interés turístico	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Promover la creación de la Reserva Provincial Península Mitre	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Promover la declaración de Parque Provincial en la Costa Este del Canal Beagle, incluyendo la franja marítima asociada.	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Colaborar y promover la elaboración de PM de las áreas protegidas provinciales	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Regular el uso de los senderos y circuitos de acuerdo a las actividades turísticas habilitadas, estableciendo capacidades máximas, frecuencias, medidas de mitigación, etc.	Conservación del espacio turístico natural	Desarrollo de la Oferta
Coordinar el inicio de gestiones ante la UNESCO	Promover la declaración del Canal Beagle Patrimonio de la Humanidad	Desarrollo de la Oferta
Propiciar la coordinación, a escala regional, de actividades de concientización ambiental con las áreas de Educación y Deportes y otras áreas competentes	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Calidad Turística
Promoción y fomento de las escuelas de deportes invernales y propiciar el desarrollo de actividades invernales en las escuelas	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Calidad Turística
Incentivar la participación de la comunidad local en campañas relacionadas con el cuidado del ambiente como medio para fomentar la pertenencia a su lugar (campañas de limpieza, anillado de aves, re poblamiento de ríos).	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Calidad Turística
Utilización de los medios públicos provinciales de comunicación para sensibilizar y concientizar a la población residente y a los actores del sector acerca del impacto de la actividad turística.	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Calidad Turística
Interacción con escuelas medias que poseen trayectos profesionales relacionados con el turismo para formar conciencia sobre la problemática en los futuros trabajadores y dirigentes de la actividad	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Calidad Turística
Apoyar la implementación de programas municipales que estimulen el embellecimiento de las ciudades	Concientización de la comunidad y del sector turístico	Calidad Turística
Elaboración de un programa que contemple la capacitación interna (destinada al personal del INFUETUR), al sector en general, y a quienes podrían insertarse en la actividad turística	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Capacitación a los guías de actividades turísticas	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Capacitación sobre los productos que integran el portfolio de la provincia destinada a los recursos humanos afectados al área ventas	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Articulación integral para la formación en idiomas	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Capacitaciones destinadas a los prestadores rurales (Nuevas tecnologías, e.comerce, e.business)	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Capacitación orientada a la mejora y competitividad del sector	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Capacitación al personal de Áreas de frontera, puertos y Aeropuertos	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Cursos de capacitación de oficios relacionados con la actividad turística	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Coordinar acciones con las cámaras, municipios, universidades y asociaciones gremiales, tendientes a la formación de recursos humanos	Capacitación del sector turismo	Calidad Turística
Adhesión a los programas de calidad con que cuenta la Secretaría de Turismo de la Nación, tanto internos para el propio organismo (INFUETUR), como los que están dirigidos a otros actores de la actividad (SIGO, Buenas Prácticas, etc.)	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Apoyar el proyecto de certificación "Onachaga"	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Implementación de programas de calidad específicos para el sector, especialmente en hotelería y gastronomía	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Creación del Comité de Seguridad integrado por las distintas fuerzas para apoyar al turista en caso de robos, etc.	Sistema de seguridad turística	Calidad Turística
Definir la estrategia de productos. Elaborar el portafolio de productos del destino	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Analizar la potencialidad de los mercados regionales para el posicionamiento de la temporada invernal en TDF	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Investigar el trade de los mercados potenciales identificados. Definir la estrategia de canales de comercialización, tanto directos como indirectos	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico

Formular el Plan Operativo de Promoción Turística	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Restyling de imagen institucional (imagen de marca y comunicación)	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Elaboración del Calendario Turístico de la Provincia	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Definir la estrategia de mensajes de comunicación institucionales que serán utilizados a través de los distintos medios. Tanto en el Plan de Media como en el Plan de Marketing	Elaborar el Plan Anual de Media	Marketing Turístico
Creación de banco de datos de medios de comunicación y formadores de opinión, determinado por los mercados objetivo	Elaborar el Plan Anual de Media	Marketing Turístico
Monitoreo sistemático de la comunicación institucional	Elaborar el Plan Anual de Media	Marketing Turístico
Actualización periódica de la pagina web y del newsletter	Elaborar el Plan Anual de Media	Marketing Turístico
Estrategia de Relaciones Públicas dirigida a medios de comunicación	Elaborar el Plan Anual de Media	Marketing Turístico
Selección de empresas de turismo para implementar el proyecto de coopectencia	Complementación de acciones con el sector privado provincial	Marketing Turístico
Convenio con entidades intermedias del sector para la implementación conjunta de las acciones definidas en el programa de coopectencia	Complementación de acciones con el sector privado provincial	Marketing Turístico
Firmar un documento, consensuado, con todas las entidades intermedias y organismos públicos que pertenecen a la actividad turística	Pacto por el Turismo	Gestión del Destino
Adhesión al programa Carta compromiso al ciudadano	Carta compromiso al ciudadano	Gestión del Destino
Incentivar el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) como herramientas de gestión, formación de recursos humanos e información turística tanto para el sector público como para el privado	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Reingeniería del INFUETUR. Reestructurar el organigrama en función de los objetivos de la Ley de creación y de la formulación del PETS	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Desarrollar y consolidar, en el marco de la planificación concertada, un mecanismo de coordinación de acciones e inversión pública entre los organismos públicos con relación directa o indirecta con el turismo, tanto municipales, como provinciales y nacionales	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Establecer la agenda anual tentativa y Plan de Reuniones del Consejo Provincial de Turismo	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Analizar la posibilidad de implementar una oficina del INFUETUR en Tolhuin	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Generar la figura del Gestor del Plan dependiente del INFUETUR	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Crear la base de datos con información de los programas de financiamiento de los organismos multilaterales de crédito	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Diseñar un Plan de Presentaciones de los Proyectos Prioritarios ante los responsables de los programas de financiamiento tanto provinciales, nacionales como internacionales	Fortalecimiento del INFUETUR	Gestión del Destino
Creación de una red sobre oportunidades de inversión en Tierra del Fuego y posibilidades de financiamiento para el sector privado	Promoción y fomento de inversiones turísticas	Gestión del Destino
Articular con los organismos de financiamiento provinciales (Banco TDF y Sec. de Producción) la implementación de tasas preferenciales para los proyectos turísticos que por sus características y dinamismo revisten especial interés	Promoción y fomento de inversiones turísticas	Gestión del Destino
Fomentar la creación de redes y asociaciones dentro del sector	Asistencia técnica y fomento a las PYMES del sector	Gestión del Destino
Implementación de una incubadora de proyectos turísticos	Asistencia técnica y fomento a las PYMES del sector	Gestión del Destino
Elaboración del Manual de Orientación al Inversor Potencial	Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino	Gestión del Destino
Difusión en ámbitos apropiados sobre las oportunidades de inversión en TDF	Orientación de la inversión privada a las necesidades del destino	Gestión del Destino
Realizar acciones tendientes a fortalecer y jerarquizar los centros de Informe de la provincia	Sistema de información turística y asistencia al turista	Gestión del Destino
Jerarquización y mejora de la Oficina Antártica	Sistema de información turística y asistencia al turista	Gestión del Destino
Revisar y corregir la información que brindan las guías de viajeros, descriptores del destino o excursiones y material promocional.	Sistema de información turística y asistencia al turista	Gestión del Destino
Implementar un Sistema de información Geográfica (SIG) turístico	Sistema de información turística y asistencia al turista	Gestión del Destino
Creación del Registro de Establecimientos susceptibles de remodelación	Modernizar la planta turística de acuerdo a estándares de calidad internacionales	Servicios Turísticos
Promover la modernización de los establecimientos más antiguos	Modernizar la planta turística de acuerdo a estándares de calidad internacionales	Servicios Turísticos
Implentar acciones conjuntas con el resto de los organismos fiscalizadores (no bloque de legalidad) para prestadores y alojamientos	Fiscalización	Servicios Turísticos
Conformación de un cuerpo de fiscalizadores e implementación de una tasa de fiscalización	Fiscalización	Servicios Turísticos

Realizar capacitaciones en fiscalización	Fiscalización	Servicios Turísticos
Implementación de acciones en Zona Norte: regularizar estancias, prestadores, alojamientos, agencias, etc.	Fiscalización	Servicios Turísticos
Adecuar e implementar la normativa hotelera	Fiscalización	Servicios Turísticos
Regular las actividades en crecimiento que se encuentran fuera del marco legal (transporte, overlandings, veleros extranjeros, etc.)	Fiscalización	Servicios Turísticos
Reglamentar actividades de turismo activo / alternativo	Fiscalización	Servicios Turísticos
Creación del Sistema de Gestión de Quejas - SGQ	Asistencia al turista	Servicios Turísticos
Realizar alianzas con instituciones académicas	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Elaboración de estudios de satisfacción. Encuestas a visitantes del destino-	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Elaboración de estudios socioeconómicos vinculados al impacto de la actividad en la comunidad	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Análisis y seguimiento del perfil motivacional del consumidor final, de acuerdo a mercados y productos	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Análisis y monitoreo del trade por medio de encuestas periódicas	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Realizar acciones de benchmarking	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
utilizar la web y la oficina de turismo de Buenos Aires para "releva" las expectativas de los turistas potenciales	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Provisión de información útil a los prestadores de la actividad	Producción de conocimiento vinculado con el turismo de TDF	Conocimiento para la Innovación
Coordinar con el organismo provincial de Estadísticas y los Municipios la elaboración de un Informe provincial de Turismo	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación
Elaboración y optimización del informe de consultas turísticas realizadas en Paso fronterizo San Sebastián	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación
Elaboración y optimización del informe de transito de pasajeros antárticos	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación
Sistematizar y unificar la información que se genera en el INFUETUR (servicios turísticos, aerosilla, web, etc.)	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación

### Mediano Plazo (entre los 2 y 5 años)

ACCION	PROYECTO	EJE
Articular con los organismos competentes en la materia la mejora de las siguientes rutas: Ruta Nº XX (costa Sur del Lago Fagnano); Caminos priorizados en el PM de la Reserva Corazón de la Isla; Ruta Nacional 3 (San Sebastián - Hito I), Realizar gestiones tendientes a mejorar los accesos terrestres internacionales a la provincia	Mejora de la infraestructura vial	Articulación del Territorio
Realizar un análisis de factibilidad, que contemple variables ambientales, económicas y sociales, y propiciar la difusión y discusión pública del mismo, para implementar una conexión férrea entre Baliza Escarpados y Pto. Remolino y/o Almanza.	Desarrollo de nueva infraestructura vial	Articulación del Territorio
Analizar la viabilidad del Paso vial Tristen	Desarrollo de nueva infraestructura vial	Articulación del Territorio
Promover la construcción del tramo vial Ea. Moat y Cabo San Pío	Desarrollo de nueva infraestructura vial	Articulación del Territorio
Promover la realización de las obras que garanticen la operación del Paso Bella Vista (Radman). Proyectado y presupuestado para los ejercicios 2010/2011	Mejora de la conectividad interprovincial	Articulación del Territorio
Promover la implementación de las fronteras unificadas para agilización los tramites fronterizos	Mejora de la conectividad interprovincial	Articulación del Territorio
Mirador en Rio Valdez	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Mirador en Cabo Domingo	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Mirador en Cabo Peñas	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Mirador en Cerro Cabras	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Monumento escultórico "Hito del Fin del Mundo"	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta

Realizar las acciones necesarias para la instalación de áreas de servicios en San Pablo y en Costa Sur del Fagnano, que faciliten la visita (con o sin pernocte) de esos espacios	Desarrollo de áreas de servicios turísticos	Desarrollo de la Oferta
Desarrollo de un área de servicios turísticos / recreativos en Lago Yehuin	Desarrollo de áreas de servicios turísticos	Desarrollo de la Oferta
Centro de visitantes de la Reserva Costa Atlántica, en la ciudad de Rio Grande.	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Ampliación y mejora del Centro de Montaña Glaciar Martial	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Promover el desarrollo del Centro Antártico de visitantes	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Construcción de observatorios de aves en sitios estratégicos	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Construcción de un muelle turístico para catamaranes en Ushuaia. [Este proyecto se encuentra al momento de formularse el plan aprobado por la Dirección Provincial de Puertos]	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Diseño, implementación y construcción tomando como referencia el sistema nacional elaborado por SECTUR	Desarrollo de un sistema provincial de señalética turística	Desarrollo de la Oferta
Diseño, implementación y construcción de una red de senderos de diferente dificultad que articule el territorio provincial	Implementación de una red provincial de senderos	Desarrollo de la Oferta
Diseño construcción e implementación de la red	Implementación de una red de áreas de acampe agrestes y organizadas	Desarrollo de la Oferta
Puesta en valor del tramo de la vieja Ruta 3 ubicado al sur del Fagnano como camino paisajístico	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Analizar la factibilidad de un corredor de pesca desde Gob. Gregores (Santa Cruz) a Rio Grande	Desarrollo de corredores, rutas y circuitos temáticos	Desarrollo de la Oferta
Acondicionar y poner en valor sitios aptos para escalada	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Gestionar ante el PNTDF la puesta en valor del área Bahía Grande	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Turismo cultural: Puesta en valor de Ceremonias Shelknam - Puesta en valor del producto Historia de la Guerra de Malvinas (bunkers - monumento - vigilia)	Desarrollo de productos especializados	Desarrollo de la Oferta
Elaboración e implementación del Plan de Manejo de la Reserva turística y paisajística de Tierra Mayor	Puesta en valor del Valle de Tierra Mayor	Desarrollo de la Oferta
Propiciar el aumento de productos locales en el abastecimiento de buques	Producción local	Desarrollo de la Oferta
Restauración del Faro San Sebastián	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Restauración de la baliza - faro El Páramo	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Restauración de la antigua comisaría de Lago Khami. [está proyectado el futuro Museo de Tolhuin]	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Patrimonializar el sitio histórico Punta María	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Refuncionalización del ex frigorífico CAP como centro comercial de primeras marcas de zona aduanera especial	Recuperación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Proyectar la construcción de infraestructura de apoyo de acuerdo a los lineamientos de UNESCO	Promover la declaración de Geoparque Punta Sinaí	Desarrollo de la Oferta
Implementación de una bolsa de trabajo con las personas que han participado de las capacitaciones,	Bolsa de trabajo turístico	Calidad Turística
Implementación de las Directrices y Certificaciones de accesibilidad en servicios turísticos (alojamientos)	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Desarrollo de un manual de buenas prácticas turísticas para la operación de buques	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Adhesión y ampliación al ámbito provincial de sistema de seguridad para caminantes	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Creación de un Sistema Provincial de Competitividad del Sector	Implementación de un sistema provincial de calidad turística	Calidad Turística
Formular el Plan Operativo de Promoción Turística	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Impresión de materiales promocionales como: Guía del Viajero para mercados específicos; Dossier de Venta de Productos para mercados regionales; Cartografía Turística; Folletería por productos y por mercados; etc.	Elaborar el Plan de Marketing Turístico de Tierra del Fuego	Marketing Turístico
Establecer la programación anual de Fam Press de acuerdo a los mercados determinados prioritarios, secundarios y potenciales.	Elaborar el Plan Anual de Media	Marketing Turístico
Promover la realización de películas, documentales, publicidad.	Promover acciones de publicidad que difundan el destino	Marketing Turístico
Promover alianzas estratégicas con marcas nacionales e internacionales para grabar cortos publicitarios en la provincia	Promover acciones de publicidad que difundan el destino	Marketing Turístico

Crear publicidad institucional con calidad cinematográfica	Promover acciones de publicidad que difundan el destino	Marketing Turístico
Elaboración del programa de acciones que se realizarán en conjunto (folletería, fam press, work shops, etc.) sinergizando las acciones que cada ente realiza	Complementación de acciones con el sector privado provincial	Marketing Turístico
Acordar con las demás provincias de la región patagónica el programa de coopectencia regional para fortalecer la imagen y comunicación de la Patagonia	Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística	Marketing Turístico
Acordar con los destinos integrantes del Corredor Austral el programa de coopectencia para fortalecer y consolidar el mismo	Complementación de acciones con el Ente Patagonia Turística	Marketing Turístico
Crear un Fondo Mixto de Turismo con el objeto de promover y fomentar la oferta turística provincial. Revisión de la Ley 587 y eventual actualización	Promoción y fomento de inversiones turísticas	Gestión del Destino
Asistencia Técnica y asesoramiento general en los proyectos de modernización	Modernizar y adecuar la planta turística a estándares internacionales de calidad	Servicios Turísticos
Apoyo a los inversores en la búsqueda de financiamiento para reciclar, remodelar y modernizar infraestructuras existentes	Modernizar y adecuar la planta turística a estándares internacionales de calidad	Servicios Turísticos
Implementar un sistema de estadísticas turísticas provinciales	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación y Competitividad
Monitorear los indicadores sociales, económicos y ambientales formulados en el PETS	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación y Competitividad
Elaborar con los organismos correspondientes un sistema de información económica que permita el desarrollo e implementación de la Cuenta Satélite de Turismo	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación y Competitividad
Creación del Banco de Estudios, Planes y Proyectos que contrata o donde participa el INFUETUR, y que tenga acceso público	Informe Provincial de Turismo	Conocimiento para la Innovación y Competitividad

### Largo Plazo (entre los 5 y 10 años de avanzado el plan)

ACCION	PROYECTO	EJE
Mirador en Puente del Rio Grande	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Mirador y obra escultórica monumental "Estrecho de Magallanes"	Construcción de miradores en puntos estratégicos	Desarrollo de la Oferta
Centro de visitantes Bahía San Sebastián	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Promover la construcción de una Marina Deportiva en la costa Sur del Lago Fagnano	Promover la construcción de obras de interés turístico	Desarrollo de la Oferta
Restauración del Viejo puente del Rio Grande	Reparación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta
Recuperación del antiguo trazado del tren de trocha angosta del frigorífico CAP	Reparación de edificios y sitios históricos	Desarrollo de la Oferta



## PROPUESTA DE PROYECTOS PRIORITARIOS DE INTERVENCION

Es importante resaltar que los 4 proyectos identificados como prioritarios en este plan se encuentran con una tematización de largo plazo solamente por el motivo de la magnitud de la inversión de las mencionadas obras. Por lo tanto se estima que entre la obtención de los recursos crediticios para llevar adelante esas obras y el comienzo de la construcción de las mismas, demandará un tiempo mínimo de 5 años aproximadamente.

### *Obras turísticas consideradas prioritarias*

Luego de un extenso análisis y debate entre los consultores del plan y los consultores de contraparte (INFUETUR), se logró identificar cuatro (4) proyectos de obra turística como prioritarios a impulsar en la siguiente etapa de implementación. Los principales aspectos que se tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar estos 4 proyectos de una larga lista de más de 30 que fueron expuestos en el informe anterior, fueron las siguientes:

- Debía tratarse obras de gran envergadura, de características monumentales, que produjeran un impacto visual importante.
- Que tuvieran la posibilidad de plantear un diseño vistoso, impactante, con el objetivo de atraer por sí solo corriente de turistas a ese sitio.
- Debían de estar ubicadas en zonas relativamente despobladas para producir desplazamiento y “mayor tiempo” de estadía en el destino.
- Respecto de la rentabilidad económica directa del proyecto se dejó absolutamente en segundo plano, y se priorizó la rentabilidad derivada o indirecta (es decir lo que el mismo provocaría una vez instalado, como por ejemplo, mayor tiempo de estadía en el destino, gastos de traslado hacia el atractivo, gastos derivados de la visita o excursión, empleo indirecto, etc.). Por lo tanto estos proyectos deben convertirse en “motores” o “dinamizadores” del desarrollo turístico de las zonas o regiones donde se encuentran.
- Por último, se deja explícitamente aclarado que estos ante proyectos que se presentarán en el Documento N° 3 de este Informe Final, constituyen una propuesta inicial totalmente perfectible, donde en la etapa de implementación del plan muchas cosas pueden cambiar y se pueden mejorar o adaptar (por ejemplo para hacerlos “más rentables” se pueden construir por etapas e ir dimensionando la demanda para detectar la necesidad de continuar con la etapa siguiente).
- Se deja planteada la posibilidad de un llamado a concurso público internacional para el diseño definitivo de cada uno de los proyectos.

## **Proyectos identificados como prioritarios**

### **1- Hito 1 – Estrecho de Magallanes**

Este proyecto busca rescatar y poner en valor un sitio de reconocimiento mundial como es el Estrecho de Magallanes; un accidente geográfico que es conocido mundialmente por su significado histórico, y por lo tanto, se estima que instalando allí una obra monumental que fuera lo suficientemente atractiva como para que los turistas que lleguen a Tierra del Fuego tengan la expectativa de conocerla, se estaría aprovechando el potencial que tiene el sitio para motorizar de desarrollo principalmente de la Zona Norte, con epicentro en Río Grande.

### **2- Casa San Sebastián**

Este proyecto busca rescatar y poner en valor un sitio de reconocimiento mundial como es el Estrecho de Magallanes; un accidente geográfico que es conocido mundialmente por su significado histórico, y por lo tanto, se estima que instalando allí una obra monumental que fuera lo suficientemente atractiva como para que los turistas que lleguen a Tierra del Fuego tengan la expectativa de conocerla, se estaría aprovechando el potencial que tiene el sitio para motorizar de desarrollo principalmente de la Zona Norte, con epicentro en Río Grande.

Se basa en una idea ya planteada anteriormente por técnicos del INFUETUR, donde se busca poner en valor un sitio natural de características ecológicas y paisajísticas muy importantes, como es la Reserva Hemisférica de Aves Playeras del Área Protegida Costa Atlántica de la Zona Norte de la Provincia.

49

### **3- Hito del Fin del Mundo**

Este proyecto está planteado en Cabo San Pío, un lugar de características paisajísticas y geográficas único; donde, al igual que el proyecto “Hito 1 – Estrecho de Magallanes” tiene el objeto de provocar la atención y deseos de conocerlo por parte de los turistas que arriban a la provincia. Esta obra ha sido pensada también como una alternativa potencial para estirar la estadía en el destino. La idea de su concreción es que el destino turístico Tierra del Fuego cuente con un monumento importante que simbolice el principal atributo de su marca: “el fin del mundo”... algo parecido del estilo del Hito del Ecuador, en cercanías de la ciudad de Quito.

### **4- Marina Deportiva Lago Fagnano**

Este proyecto ha sido pensado para potenciar y poner en valor uno de los recursos naturales más importantes de la Provincia, el lago Fagnano. Consecuentemente también, su centro de servicios: Tolhuin.

## Resumen de cada uno de los proyectos

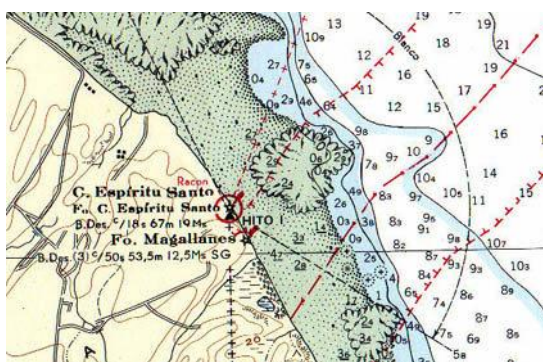
### Proyecto 1

#### Denominación

**Obra escultórica monumental en “Estrecho Magallanes” con mirador.**

#### Ubicación

Ubicado en el Extremo sur de la boca oriental del Estrecho Magallanes, al norte de la provincia de Tierra del Fuego, en próximo a El puesto de Control del Mar Hito 1.



50



#### Descripción general de proyecto:

Consiste en emplazar una obra escultórica incluyendo un mirador hacia el Estrecho Magallanes, al que se le proveerá de equipamiento sanitario, un pequeño snack bar, un espacio para venta de recuerdos del lugar y estacionamiento.

#### Objetivos y Beneficios:

El objetivo reforzar el perfil turístico que entendemos como alternativa de desarrollo de Tierra del Fuego.

El proyecto pretende ser una atracción para el turismo, ampliando la oferta, incrementando la capacidad de excursiones, con ello extender la estadía en la provincia, consolidando el carácter turístico de Tierra del Fuego. Mayor cantidad de alternativas de hacer turismo, existiendo la posibilidad de tener más visitantes y por consiguiente un mayor ingreso de capitales a nuestro mercado.

### Localización:

El predio se encuentra en la margen sur del Estrecho, en las proximidades de la estación de vigilancia y control del tráfico marítimo de la Armada Argentina, Hito 1.

Saliendo de San Sebastián por RN 3 hacia el norte, al cabo de recorrer 79Km esta ruta hasta arribar al Destacamento Espíritu Santo del BIN 5 de la Armada Argentina. El camino en todo su recorrido es de ripio, presentando buena transitabilidad.

### Destino o Mercado:

Ampliando lo antes descripto, diremos que está proyectado en función de los datos relevados por el IN.FUE.TUR. y por el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, teniendo perspectivas de incremento de visitantes; no descartando el uso local pero en menor medida.

El Hito 1, puede ser propicio para desarrollar actividades pedagógicas, por ser el primero de una serie de mojones que delimitan la frontera entre la Argentina y Chile.

La comercialización será a través de las agencias de turismo local, nacional e internacional, formando parte del todo, Turístico Provincial.

### Organismos o Empresas Involucradas:

IN.FUE.TUR. En la aprobación del proyecto específico.

ARMADA ARGENTINA.

PREFECTURA NAVAL ARGENTINA

MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

DPOSS. En la aprobación del sistema de captación de agua como así también el tratamiento de los líquidos cloacales.

DPE. En la aprobación del sistema de generación eólica.

51

### Magnitud del Proyecto:

Se prevé la visita de 50 turistas simultáneamente con un incremento anual dentro del 5 al 10%

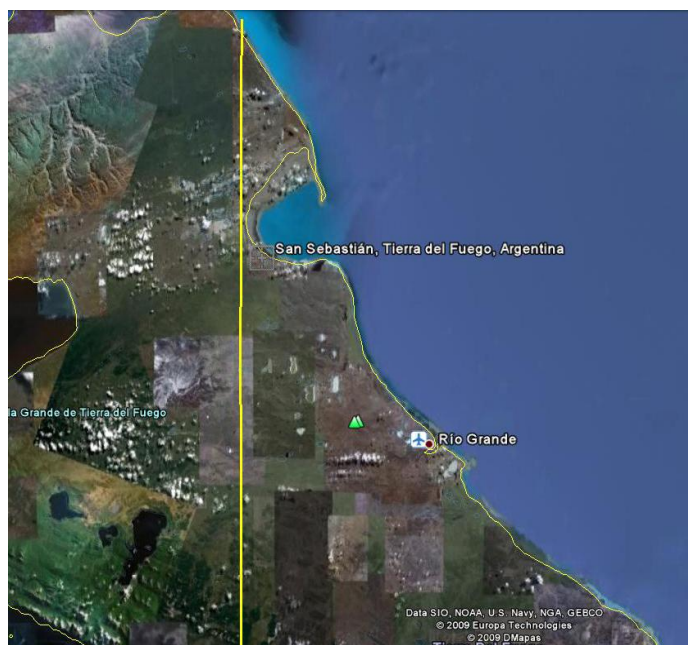
## Proyecto 2

### Denominación:

**Centro de visitantes “Casa Bahía San Sebastián”.**

### Ubicación:

La bahía de San Sebastián se encuentra a 81Km de Río Grande, en dirección norte. Aquí se encuentra la “Reserva Hemisférica de Aves Playeras”. Desde junio de 1991 fue integrada a la red de éste tipo de reservas por su importancia biótica dentro de los ecosistemas naturales. Sus acantilados brindan protección y lugares aptos para el asentamiento y nitrificación.



52

### Descripción general de proyecto:

El proyecto apunta a generar más puntos de interés turístico tratando de generar el flujo de visitantes en toda la provincia e incrementar las pernoctaciones en la provincia, diversificar la oferta turística. Al encontrarse en inmediaciones de la frontera éste proyecto pretende captar a los visitantes que ingresan por tierra a modo de bienvenida a la provincia.

### Objetivos y Beneficios:

El objetivo reforzar el perfil turístico que entendemos como la gran alternativa de desarrollo de Tierra del Fuego, considerando éste un punto estratégico ya que es la puerta de entrada de los turistas que acceden vía terrestre.

El proyecto pretende ampliar la oferta, incrementando la capacidad de excursiones, con ello extender la estadía en la provincia, consolidando el carácter turístico de Tierra del Fuego. Mayor cantidad de alternativas de hacer turismo, existiendo la posibilidad de tener más visitantes y por consiguiente un mayor ingreso de capitales a nuestro mercado.

### Destino o Mercado:

Ampliando lo antes descripto, diremos que está proyectado en función de los datos relevados por el IN.FUE.TUR. y por el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, teniendo perspectivas de incremento de visitantes y de uso local pero en menor medida.

La casa San Sebastián, puede ser propicio para desarrollar actividades pedagógicas, investigación y observación de las aves.

La comercialización será a través de las agencias de turismo local, nacional e internacional, formando parte del todo, Turístico Provincial.

### Organismos o Empresas Involucradas:

GOBIERNO DE LA PROVINCIA. En lograr la propiedad de la tierra

IN.FUE.TUR. Como promotor y en la aprobación del proyecto específico.

PREFECTURA NAVAL ARGENTINA. Jurisdicción de la costa.-

MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS. Pliegos, inspecciones etc.

DPOSS. En el proyecto y aprobación de la red de agua como así también el tratamiento de los líquidos cloacales.

DPE / COOPERATIVA ELECTRICA RIO GRANDE En la aprobación del sistema de generación eólica o solar.

RECURSOS NATURALES DE LA PROVINCIA. Investigación y aportes.-

CADIC. Investigación y aportes.-

### Magnitud del Proyecto:

Se prevé la ocupación simultánea de un máximo de 90 visitantes

53

## Proyecto 3

### Denominación:

**Obra escultórica monumental “Hito del Fin del Mundo”**

### Ubicación:

Se ubica en la Isla de Grande de Tierra del Fuego, dentro de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur. Situación geográfica Lat. 55°03' S Long. 66°31' W.



54

### Descripción general de proyecto:

Consiste en emplazar una obra escultórica monumental en el punto más Austral de nuestra Provincia, al que se le proveerá de equipamiento sanitario, un pequeño snack bar, un espacio para venta de recuerdos del lugar, estacionamiento, miradores etc.

### Objetivos y Beneficios:

El objetivo reforzar el perfil turístico que entendemos como alternativa de desarrollo de Tierra del Fuego.

El proyecto pretende ser una atracción para el turismo, ampliando la oferta, incrementando la capacidad de excursiones, con ello extender la estadía en la provincia, consolidando el carácter turístico de Tierra del Fuego. Mayor cantidad de alternativas de hacer turismo, existiendo la posibilidad de tener más visitantes y por consiguiente un mayor ingreso de capitales a nuestro mercado.

### Localización:

El predio propuesto se encuentra en la margen Norte del Canal Beagle, en las proximidades del faro Cabo San Pío, denominado en las Cartas Náuticas como Punta Falsa.

Saliendo de Ushuaia por Ruta N° 3, luego por Ruta Provincial "J" pasando por Estancia Harberton, Río Moat y continuando por la costa por Camino aun no abierto se arribaría al emplazamiento de la obra escultórica en un recorrido aproximado de 140 Km.

### Destino o Mercado:

Ampliando lo antes descripto, diremos que está proyectado en función de los datos relevados por el IN.FUE.TUR. y por el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, teniendo perspectivas de incremento de visitantes.

La comercialización será a través de las agencias de turismo local, nacional e internacional, formando parte del todo, Turístico Provincial.

### Organismos o Empresas Involucradas:

GOBIERNO DE LA PROVINCIA

VIALIDAD PROVINCIAL. Ruta de la costa.

DIRECCION DE PUERTOS. Muelle

IN.FUE.TUR. En la aprobación del proyecto específico.

ARMADA ARGENTINA.

PREFECTURA NAVAL ARGENTINA. Jurisdicción de las costas.

MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS. Pliegos, llamados a concurso, supervisión.

DPOSS. En la aprobación del sistema de captación de agua como así también el tratamiento de los líquidos cloacales.

DPE. En la aprobación del sistema de generación eólica.

55

### Magnitud del Proyecto:

Se prevé la visita de 100 turistas simultáneamente con un incremento anual dentro del 5 al 10%.

## Proyecto 4

### Denominación:

**“Marina Deportiva Costa Sur del Fagnano”.**

### Ubicación:

El lugar elegido para el desarrollo de una marina dentro del plan de Turismo Sustentable es en la margen sur del Lago Fagnano.

El lugar elegido es donde se encuentra el destacamento de Prefectura Naval Argentina, paralelo 54° 35' 45.28" Meridiano 67° 37' 29.23" a 70 Km. de la ciudad de Ushuaia, a 33 Km. De la ciudad de Tolhuin y a 150 Km. de la ciudad de Río Grande.

Se llega por la Ruta N° 3 actualmente pavimentado y luego por camino de ripio y de recorrer un kilómetro se llega al Lago.



56

El **Lago Fagnano** (o **Lago Cami**) es un [lago](#) ubicado en la [Isla Grande de Tierra del Fuego](#) que se encuentra dividido entre las repúblicas de [Chile](#) y [Argentina](#).

El lago se encuentra en sentido longitudinal este-oeste. Su largo es de aproximadamente 98 km, de los cuales 13,5 se encuentran en territorio chileno y 72,5 en territorio argentino. De la superficie de 645 km², 39 km² están bajo soberanía chilena.

La costa sur es escarpada en comparación con la norte y en ésta se extiende un *piedemonte* de anchura considerable y bastante plano, en donde es posible reconocer dos niveles de terrazas lacustres. En su extremo occidental, se encuentra el [río Azopardo](#) que permite el desagüe del lago hasta las aguas del [seno Almirantazgo](#).

Este lago era llamado por los [onas](#) "El descanso del horizonte", porque la línea imaginaria del horizonte que forma la cordillera se ve interrumpida por el lago para luego continuar del otro lado de éste.

Fue bautizado Lago Fagnano en honor del sacerdote católico Monseñor [José Fagnano](#), quien fue el primer *Administrador Apostólico de la Patagonia Meridional, Tierra del Fuego y Malvinas*.

### Descripción general de proyecto:

El proyecto apunta a generar más puntos de interés turístico tratando de generar el flujo de visitantes en toda la provincia e incrementar las pernoctaciones en la provincia, diversificar la oferta turística. Este proyecto pretende captar a los visitantes como un punto más de atracción, de navegación, pesca de salmones, etc. pero fundamentalmente para el uso local.

### Objetivos y Beneficios:

El objetivo reforzar el perfil turístico que entendemos como alternativa de desarrollo de Tierra del Fuego, considerando éste un punto estratégico por que ya se encuentra en uso por los habitantes de las distintas ciudades y es una parada obligada de las excursiones a los lagos. El proyecto pretende ampliar y mejorar ostensiblemente la oferta, incrementando la capacidad de actividades, con ello extender la estadía en la provincia de los visitantes y consolidando el carácter náutico del lugar.

### Destino o Mercado:

Ampliando lo antes descripto, diremos que está proyectado en función de los datos relevados por el IN.FUE.TUR. y por el Plan Estratégico de Turismo Sustentable, teniendo perspectivas de incremento de visitantes y de uso local principalmente.

La Marina será propicia para desarrollar actividades Náuticas, Recreacional, Camping, Gastronómica, Deportiva, etc.

La comercialización será a través de las agencias de turismo local, nacional e internacional, formando parte del todo, Turístico Provincial.

57

### Organismos o Empresas Involucradas:

GOBIERNO DE LA PROVINCIA. En lograr la propiedad de la tierra

IN.FUE.TUR. Como promotor y en la aprobación del proyecto específico.

PREFECTURA NAVAL ARGENTINA. Jurisdicción de la costa.-

MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS. Pliegos, inspecciones etc.

DPOSS. En el proyecto y aprobación de la red de agua como así también el tratamiento de los líquidos cloacales.

DPE / COOPERATIVA ELECTRICA RIO GRANDE En la aprobación del sistema de generación eólica o solar.

RECURSOS NATURALES DE LA PROVINCIA. Explotación de la cantera Aguas Blancas.-

### Magnitud del Proyecto:

Sector central:

Estacionamiento para 6 colectivos en forma simultanea.

Guardería para 20 embarcaciones con alquiler y venta de elementos náuticos.

Grupo sanitario para 100 personas diferenciadas por sexo y sanitario para discapacitados.

Restaurante para 60 cubiertos con cocina y sanitarios propios del local.

Estacionamiento para automóviles.

Sector Izquierdo:

Calle de cruce por la costa y acceso al camping.

Grupo sanitario para 100 personas diferenciadas por sexo y sanitario para discapacitados, todos con duchas.

20 asadores.

Conexiones de luz y descarga sanitaria para motorhome.

Sector derecho:

Esollera de piedras de la zona.

Faro en el extremo de la esollera.

Dragado del turbal para lograr una ensenada.

Borde de ensenada realizada con gaviones

Rampa de botadura.

Estación de provisión de combustible.

Terrazas de madera dando a la ensenada y aprovechando el desnivel desde el estacionamiento de colectivos y el nivel del agua.



58



## PROPUESTA DEL ESQUEMA DE GESTION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PETS

Institucionalmente, el INFUETUR debe cumplir el rol de motor impulsor y organizador del Plan. Las responsabilidades de dicho organismo abarcan (sin ser taxativos):

- la difusión del Plan en todos los ámbitos inherentes al turismo en la Provincia de Tierra del Fuego,
- la creación y puesta en marcha de los órganos de gestión interdisciplinaria participativa,
- la coordinación de la ejecución de las acciones estratégicas,
- el monitoreo del avance del Plan y su control y retroalimentación.

Para evitar que los cambios de funcionarios gubernamentales afecten esencialmente el cumplimiento del Plan, y para lograr que sea reflejo de una verdadera Política de Estado, resulta necesario que las normas de procedimiento sean claras para que la gestión no se concentre excesivamente y no dependa exclusivamente de una administración en particular.

Asimismo, resulta necesario que el INFUETUR revise su estructura, para convertirse en un órgano del Estado capaz de generar el marco ejecutivo, para que el Plan se siga ejecutando cuando los funcionarios que le dieron su impulso inicial dejen su lugar a otra gestión. Lo que se busca es que el control de la institución se ejerza participativamente y que sea el reflejo de la voluntad de todos y cada uno de los actores privados y públicos del quehacer turístico fueguino.

### *Estructura del Instituto Fueguino de Turismo*

59

En base al análisis de las capacidades actuales de gestión del organismo, su estructura y el perfil del recurso humano, se concluye en que es necesaria una reingeniería que garantice un importante grado de profesionalización y la optimización de su capacidad de gestión. Esto incluye desde la reingeniería de su estructura y sus procesos administrativos y gerenciales hasta su fortalecimiento institucional, considerando que, como motor de impulso de la implementación del Plan, precisa de una importante capacidad de gestión estratégica por objetivos.

En paralelo a ésta reestructuración interna, el organismo debe comenzar con varias acciones estratégicas que hacen específicamente a la creación e implementación del Sistema de Gestión. En tal sentido, se debería impulsar un esquema de gestión que, en lo que respecta a la formulación y validación participativa de las diferentes propuestas, se apoye sobre el COPROTUR.

### *Relación COPROTUR – INFUETUR*

El INFUETUR será el organismo encargado de analizar, catalogar y priorizar los acuerdos, proyectos y demandas surgidas de las reuniones mensuales del COPROTUR. El INFUETUR se encargará de definir las áreas interministeriales de pertinencia y gestionará la institución a cargo de su puesta en marcha, que junto con los temas derivados del Plan Estratégico de Turismo deberían ser tratados en el marco del Gabinete Provincial o bien de algún organismo provincial que tenga por funciones coordinar acciones de los demás organismos del Gobierno (por ejemplo Secretaría de Planificación o área de Coordinación).

A través de este mecanismo se irán derivando las acciones correspondientes a cada Ministerio, Secretaría, Dirección o Institución gubernamental responsable del tema específico, para apoyar el proceso de continuidad del Plan.

### ***Organigrama funcional***

El esquema organizacional que se propone para realizar la reingeniería del INFUETUR no es muy diferente al actual, sólo se incorpora una figura de jerarquía equivalente a Director General, que debe ser el encargado de gestionar y coordinar la ejecución del plan. Esta función está por debajo de las Secretarías de Política Interna y de Política Externa, pero dependiente directamente del Presidente del organismo.

Esta dependencia directa del Presidente se fundamenta en la necesidad que esta persona cuente con cierta autonomía de manejo, ya que será conveniente que una de sus funciones principales sea la de gestionar, destrabar trámites y procedimientos, y monitorear la marcha de proyectos y acciones que hacen al plan pero que, en su aplicación, dependen de otros organismos, como por ejemplo, Vialidad, Obras Públicas, Puertos, Recursos Naturales, etc.

Otra de sus misiones será coordinar y dirigir las direcciones y departamentos técnicos cuyas funciones sean la ejecución de los proyectos y acciones resultantes del plan.

Cabe resaltar que este organigrama propuesto está pensado en relación a que el INFUETUR, a partir de contar con el PETS formulado, y como organismo encargado de ejecutar el mismo, se reestructure en función de la ejecución del plan, que será la herramienta de planificación y gestión turística con que contará la Provincia para los próximos 10 años.

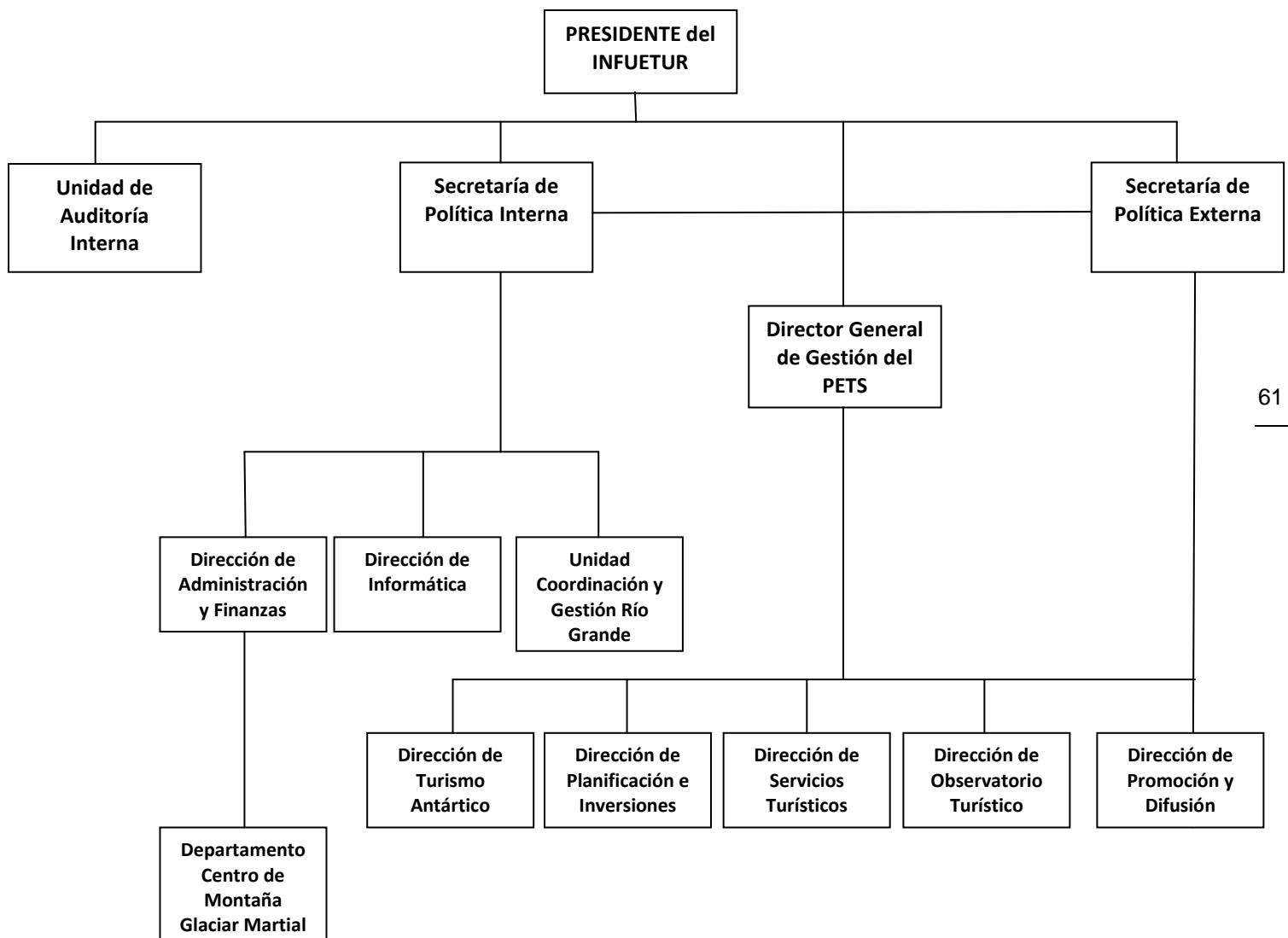
En cuanto a las direcciones, básicamente quedan las mismas, sólo se propone incorporar una Dirección de Observatorio Turístico, que tendrá la misión principal de investigación de mercados y producción de información y conocimiento para la toma de decisiones de los sectores públicos y privados.

Asimismo se reordenan algunas dependencias, como por ejemplo la Dirección de Promoción pasaría a reportar a la Secretaría de Política Externa ya que tiene más relación con su misión y función, pero con relación directa con la Dirección General de Gestión del PETS. La Dirección de Proyectos e Inversiones se unifica con la Dirección de Planificación Turística, ya que los programas de su incumbencia están muy relacionados con los programas de planeamiento. Y la Dirección del Centro de Montaña Glaciar Le Martial pasa a ser Departamento dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas.

### Organigrama propuesto

Los departamentos y divisiones de cada dirección pueden reestructurarse en función de los proyectos ó programas que manejará cada una.

Serán funciones de las direcciones del organismo, además de sus tareas habituales y rutinarias, gestionar los programas y proyectos resultantes del plan, especialmente las direcciones dependientes de la Dirección General de Gestión del PETS (Ver documento N° 2 – esquema de Gestión)



61

Cabe destacar que en el nuevo proceso que debe iniciar el INFUETUR es dable comenzar con una reingeniería de su funcionamiento, donde cada una de la direcciones en donde recaerá la ejecución del PETS deber ser susceptible de reestrucutarse en departamentos, divisiones y también en procesos y procedimientos, para poder de esta manera, hacer una gestión por objetivos y lograr un alto porcentaje de ejecución del plan formulado.

## **BASES PARA LA IMPLEMENTACION DEL OBSERVATORIO TURISTICO**

Los datos estadísticos son el insumo requerido para elaborar información. Los datos expuestos en forma sistemática, obtenidos con regularidad, en forma confiable y representativa de la realidad, y presentados oportunamente, son la herramienta para la toma de decisiones, la fijación de políticas y el monitoreo de las acciones estratégicas emprendidas.

La oferta turística entendida como el conjunto de bienes y servicios puestos en el mercado para el consumo de los visitantes tiene un cierto grado de rigidez si consideramos el hecho de que buena parte de su composición consiste en servicios “inmóviles” como la hotelería. Esta situación explica el hecho de que el estudio de los datos estadísticos sea asimilado al estudio de la demanda, que varía más frecuentemente que la oferta. Sus movimientos diarios son seguidos con atención por muchos de los actores del sector turístico.

Las necesidades de información se van haciendo más complejas a medida que crece la importancia del sector turístico dentro de una economía determinada. Por tal motivo, se propone una serie de acciones estratégicas que conformarán un observatorio turístico básico, en los términos definidos por los organismos internacionales turísticos. El énfasis, en esta parte del Plan, está puesto en la explicación de las acciones tendientes a disponer de un conjunto de indicadores turísticos más que en el examen puntual de los datos disponibles en la actualidad.

Se considera que el proceso de provisión de información confiable es un proceso de aproximaciones sucesivas y que la metodología utilizada actualmente por los organismos municipales de turismo, tanto de la Municipalidad de Ushuaia como la de Río Grande, permite obtener datos muy útiles, los que fueron considerados por equipo consultor a la hora de elaborar propuestas.

62

Por lo tanto, el análisis de demanda que se realiza actualmente constituye un primer paso y referencia para su ajuste y monitoreo continuo. El análisis de la demanda es un intento objetivo hacia el proceso de retroalimentación permanente en la segmentación racional de la misma. La segmentación de la demanda es una tarea de índole estratégica que conjuga la visión turística provincial con la exploración de nichos de mercado a cargo de los especialistas en marketing. La visión o perfil de demanda, meta o target de este Plan surgió de los talleres de Formulación Participativa y es tarea de la autoridad de aplicación turística encauzar las acciones estratégicas hacia la atracción de los segmentos objetivos que se vayan definiendo con el transcurso del tiempo.

### ***Observatorio Turístico***

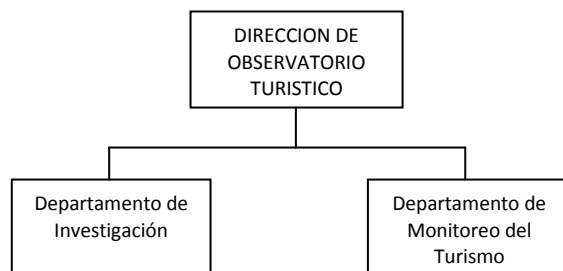
En la actualidad el INFUETUR sólo releva en forma directa, respecto de demanda, los datos de ingresos terrestres por el Paso San Sebastián, y cuenta además, con datos de la oferta, ya que lleva adelante el registro de prestadores de servicios turísticos; respecto del resto de la información referida a la demanda se nutre de la información producida por los organismos turísticos municipales de Ushuaia y Río Grande. Pero esta situación deberá cambiar a partir de la propuesta de creación del Observatorio Turístico Provincial; aunque obviamente podrá hacer acuerdos con terceros (Secretarías municipales) para que determinados indicadores sean medidos por éstos.

El Observatorio Turístico es un concepto surgido de la Organización Mundial del Turismo cuyo objetivo es la supervisión de la actuación de este sector económico y la constitución de un mecanismo de análisis comparativo para los hacedores de políticas, las empresas privadas y otros interesados en conocer indicadores claves del turismo. Como se dijo, el INFUETUR cuenta con información permanente y sistemática, de determinados indicadores, proveniente de los establecimientos hoteleros y para-hoteleros de la Provincia y de los municipios. Se dispone de datos de más de diez años a la fecha, con lo cual se cuenta con una rica fuente de información para establecer tendencias, puntos de inflexión y modalidades del turismo en Tierra del Fuego.

Tanto la industria para efectuar benchmarking, como las autoridades gubernamentales para monitorear la marcha de las diferentes políticas implementadas, así como los grupos inversores, entre otros actores, requieren de datos completos en tiempo y forma respecto de la marcha de cualquier actividad económica. La actividad turística no está exenta de ello.

Este plan propone crear la Dirección de Observatorio Turístico que tendría la principal misión de implementar el Eje Estratégico denominado “Conocimiento para la Innovación y Competitividad del Sector”, el cual se compone básicamente de dos programas, los cuales se refieren a: Investigación de la demanda, y Monitoreo de la actividad turística. Ver planilla Anexo I, Documento N° 2

Por lo tanto, la mencionada dirección debería estar organizada por dos departamentos dotados cada uno de ellos de recursos humanos especializados.



El departamento de Investigación tendrá el objetivo de:

***Estimular y Promover la producción de conocimiento vinculado al sector turístico***

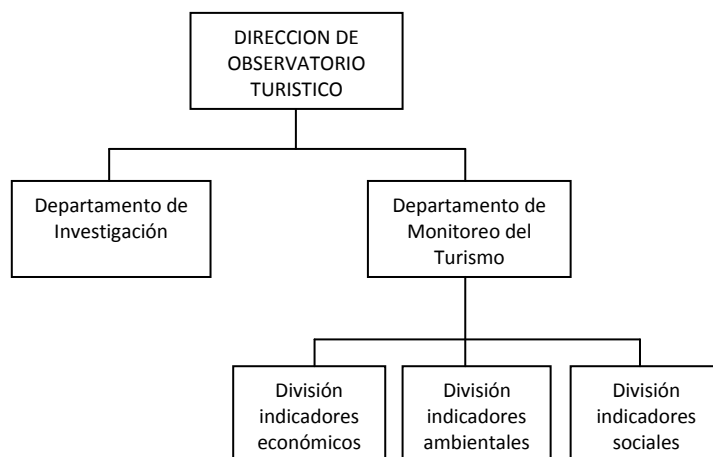
El departamento de Monitoreo de la actividad tendrá el objetivo de:

***Conocer y Monitorear el desarrollo de la actividad turística***

La tarea que deberán desempeñar ambos departamentos del observatorio tendrá íntima relación con el manejo y manipulación de los indicadores. La parte encargada de la investigación seguramente se encargará del manejo de la mayoría de los indicadores de carácter cualitativo (procedencia de los turistas, edad, sexo, ocupación, motivaciones, etc.); mientras que la mayor parte de los indicadores de carácter cuantitativo (ingresos generados, gasto por turista, cantidad de arribos, etc.) serán administrados por el área de monitoreo de la actividad.

El Departamento de Monitoreo del Turismo asimismo deberá contar con tres divisiones; una que se especialice en el manejo de los indicadores “turísticos”, como por ejemplo, los económicos, de mercado,

de calidad; otra división que se especialice en la administración de los indicadores ambientales, y la tercera en los de carácter social.



En el informe referido a los indicadores se pudo obtener información más precisa referida a los tipos que existen, sus características, métodos de manejo, etc.

Cabe destacar que al momento de la finalización de la formulación de este Plan se han concretado algunas reuniones entre profesionales del INFUETUR, la Dirección Provincial de Estadísticas y los tres municipios de la Provincia, con el objetivo de poner en funcionamiento un observatorio turístico que tenga el objetivo de analizar la evolución de la demanda real y su impacto en la economía provincial.



## INDICADORES DE MONITOREO Y EVALUACION DEL PLAN

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

Los Indicadores son los instrumentos metodológicos que se utilizan para posibilitar la medición del cumplimiento de los objetivos. Pueden ser operativos y/o estratégicos:

- **Operativos:** Miden el desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos: Cantidad, calidad, eficiencia o desempeño.
- **Estratégicos:** Están asociados con los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos, a través de las acciones del plan estratégico, o decisiones estratégicas.

Un indicador es una variable asociada con los objetivos, que se utiliza para medir el logro y para expresar las metas.

Otras definiciones indican que se trata de "la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos".

### *Premisas para definir indicadores de gestión*

65

Los indicadores tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base en los valores de costos acordados y su relación con los beneficios a obtener de la Gestión. Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio. Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones. Sirven como parámetro para mejorar las expectativas de los beneficiarios directos e indirectos de la actividad a realizar (generan valor agregado)

Asimismo, existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución:

**Denominación:** debe contemplar únicamente la característica, el evento o el hecho que se quiere controlar, y se expresará en cantidad, tasa, proporción, porcentaje u otros.

**Patrón de Comparación:** previamente al pacto se establecen los criterios de análisis y de medida junto con los patrones contra los cuales se comparará la medición.

**Interpretación:** consiste en precisar cómo se leerá el resultado de lo que ha sido medido o expresado cuantitativamente. Así mismo, establecer de qué manera podría ser graficado para su seguimiento.

**Periodicidad:** se convienen cuántas evaluaciones se harán dentro del período de prestación del servicio y en qué momento. Por ejemplo, al ser entregado o durante la ejecución del acuerdo.

**Datos Requeridos:** para poder efectuar el cálculo, es necesario definir la fuente de información, quién genera y quién procesa la información (efectúa los cálculos requeridos).

**Definición Operacional:** se debe dejar explícito el algoritmo o el procedimiento requerido para llegar a la expresión matemática con la cual se presentará el indicador.

### ***Criterios o recomendaciones para definir los indicadores***

- Deben ayudar a observar las variables fundamentales sobre las que se requiere influir en su comportamiento.
- La selección es más efectiva después de un proceso de aprendizaje mientras se entiende la naturaleza de las interacciones del sistema.
- Deben medir lo que se está haciendo y lo que puede hacerse.
- Su medición debe poderse hacer todo el tiempo y las excepciones deben reportarse tan pronto suceden.
- La detección debe conducir a la acción apropiada o a ajustar un plan correspondiente
- Existe riesgo de tener indicadores inefectivos por inadecuada definición.
- Para definirlos lo importante es seleccionar los que son importantes y den una buena relación costo/beneficio.
- Deben ser adaptados a las necesidades de cada empresa.
- Deben ser sencillos.
- Debe referirse a aspectos generales y orientados a la visión de Conjunto.
- Deben ser OPORTUNOS, es decir estar disponibles a tiempo para tomar los correctivos derivados del proceso de Control de Gestión.
- Deben ser rentables : “ Deben elegirse de forma que el costo de obtener los datos, sea inferior al costo evitado por la acción correctiva que facilite el control
- Deben ser relevantes: “Deben referirse a los aspectos fundamentales y más importantes del negocio”.
- Deben ser claros, directos y precisos para evitar interpretaciones ambiguas o inequitativas.
- Cada uno evalúa un aspecto específico y único de cada proceso, una dimensión particular de la acción. No deben ser redundantes (2 ó más que se refieran a la misma cualidad del objeto controlado). Teniendo cuidado que un indicador no sustituye a otro, simplemente lo complementa.

66

### ***Selección de indicadores para el PETS***

En este punto se sugieren algunos de los indicadores más habitualmente utilizados para monitorear y evaluar la implementación de un plan estratégico de turismo, y especialmente focalizando en éste plan de Tierra del Fuego. Como se dijo anteriormente éstos indicadores permitirán ir monitoreando el cumplimiento de los objetivos, a través de sus proyectos y acciones; pero sin lugar a dudas que la selección definitiva de los indicadores que permitirán ir midiendo la marcha del plan serán aquellos que el equipo encargado de la implementación del mismo termine visualizando como necesarios una vez que el andamiaje de proyectos y acciones esté puesto en marcha.

De la misma manera, será este equipo de gente (sobre todo el que trabaje en el Observatorio Turístico) el que deberá definir la línea de base y la línea de meta de cada uno de los indicadores con los que se

termine trabajando, así como también todo lo demás que hace a la definición del sistema de monitoreo, como por ejemplo: fechas de las mediciones, herramientas de medición, personas responsables de las mediciones, etc.

### ***Indicadores sugeridos para el arranque del Observatorio Turístico***

#### **Indicadores económicos**

- Gasto promedio per cápita de turistas (según temporadas y mercados), discriminado por rubros (alojamiento, transporte, alimentación, excursiones, compra de suvenires, tasas, etc.) y vías de arribo
- Índice de precios de alojamientos turísticos (discriminado por tipología y categoría)
- Índice de precios de consumo de turistas en TDF
- Ingresos económicos generados por tasa de embarque en los aeropuertos de Ushuaia y de Río Grande
- Ingresos económicos generados por tasa de de buques de turismo
- Ingresos económicos generados en entradas a museos, Parque Nacional TDF y algunas otras excursiones claves
- Índice de precios promedios para tarifas hoteleras y para hoteleras
- Tasa de ocupación hotelera en la Provincia
- Estadía promedio de visita según tipo y categoría de alojamiento y según mercado
- Estimación de la balanza de pagos por rubros (alojamiento, alimentación, transporte, esparcimiento, etc.)
- Participación de los ingresos de turistas de TDF sobre el total nacional
- Participación de los ingresos en pesos generados por el turismo de TDF sobre el total nacional

67

#### **Indicadores de demanda**

- Ingreso de turistas a la Provincia, discriminados por:
  - o temporada: Invierno/Verano
  - o modo de arribo (Paso San Sebastián, Aeropuerto, Puerto)
  - o tipo y categoría de alojamiento turístico utilizado
  - o mercado o procedencia: nacional (ciudad de origen) / extranjero (país y ciudad de origen)
  - o forma de organización del viaje: individual, por agencia de viajes, por su empresa
  - o forma de compra: por internet, por agencia
  - o motivación (qué es lo más importante que lo motivó a visitar TDF)
  - o edad y sexo
  - o ocupación laboral, profesión
  - o cómo viaja (solo, con amigos, con familia, con pareja, en grupo)
  - o estadía en la provincia (cuántos días se queda)
  - o elección del destino: por recomendación, por promoción o publicidad, etc.
  - o otros
- Cantidad de visitantes según atractivo ó actividad (Parque Nacional, Tren del Fin del Mundo, Museos, Glaciar Le Martial, Cerro Castor, trekking, cabalgata, etc.)
- Nivel de satisfacción de la experiencia vivida en el destino (discriminado por rubros: alojamiento, gastronomía, excursiones, guías, aspectos urbanos, seguridad, calidad de la información, etc.)

- Recomendación del destino a otras personas (si lo recomendaría o no, y porqué)

### Indicadores de la oferta

- Alojamiento (cantidad de establecimientos, cantidad de plazas) discriminado por tipo y categoría
- Alimentación (cantidad de restaurantes y lugares gastronómicos)
- Agencias de viaje (cantidad de agencias), discriminadas por emisivas y receptoras
- Transporte (terrestre, aéreo y marítimo) medidos por plazas/día
- Rent a car (cantidad de establecimientos y cantidad de unidades)
- Centros de esquí (cantidad de centros)
- Museos
- Comercios relacionados (calles céntricas)
- Otros

### Indicadores sociales

- Personas empleadas en el sector turístico de TDF (en forma directa e indirecta)
- Contribución del sector a la generación del empleo en la Provincia (relación del empleo turístico con el total de empleo)
- Ocupación laboral en el sector turístico por rubros (guías, alojamiento, gastronomía, comercios, centros invernales, agencias de viaje, transporte, organismos oficiales, etc.)
- Inmigración recibida en la Provincia
- Formación de las personas empleadas en el sector turístico
- Estabilidad laboral de los recursos humanos afectados a la actividad turística
- Identidad comunitaria
- Inclusión social

68

### Indicadores ambientales

- Capacidad de carga de los atractivos turísticos
- Existencia de planes de ordenamiento territorial
- Existencia de servicios públicos (agua, cloacas, electricidad, gas natural, etc.)
- Existencia de plantas de tratamiento de líquidos cloacales
- Tratamiento de los residuos (separación, reciclaje, etc.)
- Volumen de residuos descargados por crucero turístico
- Volumen de residuos urbanos por persona
- Consumo de agua per cápita
- Consumo de electricidad per cápita
- Consumo de gas per cápita

### Indicadores de gestión

- Cantidad de beneficiarios de las capacitaciones realizadas por el organismo rector
- Nivel de satisfacción de los actores participantes de las capacitaciones
- Cantidad de establecimientos de alojamiento turístico registrados y categorizados (teniendo en cuenta el universo total de los mismos) y periodicidad de las actualizaciones de las mismas.
- Cantidad de proyectos y acciones que conforman el PETS iniciados en los intervalos definidos de implementación (1° año; 2 a 5 años; 6 a 10 años)

- Nivel de satisfacción de los actores internos (empleados del organismo) respecto de sus funciones asignadas en el PETS.
- Otros que defina el organismo rector (INFUETUR)

Se recomienda en la futura puesta en marcha del observatorio turístico provincial tomar como base la estructura del “Informe Estadístico” que elabora anualmente la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia, así como también el que elabora la Municipalidad de Río Grande, y trabajar sinérgicamente con estas reparticiones, ya que las mismas han avanzado y consolidado un muy buen trabajo en lo que respecta a la parte de indicadores económicos y turísticos.

Respecto de los indicadores ambientales y sociales, la sugerencia es la interacción con áreas relacionadas, como por ejemplo, la Dirección de Estadísticas de la Provincia, el Área de Recursos Naturales, Planificación de la Provincia, etc. Estos son organismos con los cuales el INFUETUR podría hacer acuerdos para facilitar o bien tercerizar el relevamiento o captura de datos de la realidad, independientemente que después el procesamiento y/o el análisis los realice per se. De hecho, mientras se redacta el informe final de este Plan ya se está avanzando entre el INFUETUR, la Dirección Provincial de Estadísticas y los tres municipios provinciales en la constitución de un observatorio turístico que tenga el objeto de analizar la demanda turística y su impacto en la economía de Tierra del Fuego.

