

CONTENIDO

La actividad del Turismo

En los últimos veinte años, el turismo se consolidó como una de las principales actividades económicas en todo el mundo, generadora de recursos superiores a muchos rubros de la producción de bienes. De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo, se calcula que para el año 2010 se triplicará el movimiento turístico y se quintuplicarán los ingresos que se obtienen de él. El medio ambiente, la cultura y el ocio conforman las bases, contenido y tiempos del turismo, siendo los servicios los que posibilitan su acceso y realización.



La cultura en destinos particulares por su historia, en su concepción más amplia y flexible, puede considerarse como uno de los basamentos del desarrollo regional y movilizadora del mercado laboral. Tanto el Estado como los actores vinculados al turismo deben aplicar políticas que se centren en la difusión y conservación de las expresiones culturales, junto con el perfeccionamiento de la gama de servicios que el turismo requiere. Se debe encontrar una sinergia entre turismo y cultura, una alianza estratégica que responda a los intereses del desarrollo de ambas.

La actual concepción del turismo integra cuatro variables que no siempre están directamente relacionadas pero que, sin embargo, forman parte de un nuevo producto:

- La incorporación sistemática a la oferta turística de las culturas locales, con sus características y valores.
- El uso racional de los recursos naturales y culturales en las actividades programadas.
- La estandarización de los servicios turísticos.
- La interacción del visitante con el entorno, lo que crea el concepto de Turismo de Experiencias

La compatibilización de los intereses de los negocios privados con la sustentabilidad constituye el desafío que debe asumir el Estado en su carácter de orientador, promotor y regulador del turismo. En tal sentido, deberá proponer horizontes, definir límites y realizar arbitrajes. Además, le corresponde gestionar mecanismos que incentiven a inversores, operadores y turistas. De esta forma, se promueven las cualidades diferenciales de la producción, coordinando y estimulando las actividades turísticas, siempre en un marco de explotación racional y sustentable.

Fomentar una estrategia de crecimiento sostenible, basado en el desarrollo local y regional y sustentado en proyectos integrales con una utilización racional del patrimonio cultural y natural, permitirá un doble objetivo: Por un lado, la preservación de culturas, monumentos y entornos y, por el otro, el desarrollo del sector terciario y la creación de empleo. El turismo es el sector de la actividad económica que genera mano de obra con la menor inversión.

El turismo es, sin duda, una actividad que puede incentivar y posibilitar la preservación del patrimonio. Baste pensar, por ejemplo, en el desarrollo de un importante mercado de artesanías y demás producciones locales.

CONTENIDO

Otro aspecto a resaltar del turismo cultural es la importancia de las festividades autóctonas a escala nacional, provincial o municipal, que refuerzan la identidad de una sociedad, mantienen la memoria colectiva y preservan los usos, creencias y costumbres.

La Planificación Turística

La planificación estratégica se constituye en una verdadera Política de Estado cuando supera las contingencias gubernamentales, manteniéndose y sosteniéndose con la apoyatura de todos los actores sociales, culturales y económicos durante más de un período de gobierno constitucional.

Dicha planificación estratégica debe contar con el consenso de los agentes públicos y privados, de los actores socioculturales y de los miembros de las comunidades que integran el producto cultural, recreativo y turístico de Jujuy, con el fin de atenuar las incertidumbres y generar compromisos de participación activa.



La planificación estratégica turística se caracteriza por los siguientes elementos:

- El sujeto beneficiario de la planificación es el residente; el turista pasa a cumplir el rol de usuario y prescriptor del destino.
- Parte del reconocimiento de la totalidad situacional socio-económica-cultural y política del Estado y de la comunidad vinculada.
- Es flexible, pues plantea la negociación y concertación con los sectores privados y las instituciones intermedias vinculadas con la actividad.
- Contempla la participación sistemática y permanente de la comunidad.
- Tiene a los municipios y gobiernos locales como unidades primarias de planificación y operación dentro del sistema turístico regional, provincial y nacional.
- Se adopta el concepto de marketing estratégico, que parte de la definición del producto recreativo turístico de la comunidad y se vincula con los mercados mediante módulos precisos de comunicación, promoción, publicidad, comercialización e inversiones.

El sector político de la comunidad, conformado por los organismos, funcionarios y autoridades de los gobiernos locales, provinciales y nacionales, tiene funciones esenciales en la organización, gestión y supervisión de las actividades turísticas, procurando la protección, conservación y el uso racional de los recursos naturales y culturales comprometidos en prestaciones.

Previo a cualquier intento de planificación turística, debe tenerse en cuenta -más cuando se trata de geografías y culturas como las que se encuentran en la Provincia de Jujuy- la generación de actividades conectadas e



integradas que prioricen delinear un proceso de desarrollo socioeconómico y cultural dentro de la comunidad. Es decir, y se debe establecer bien claro, que el intento de un aprovechamiento de la actividad turística significa aportar y trabajar para el desarrollo de las estructuras y personas que integren el sistema turístico, abarcando en esa planificación a toda la comunidad local y a sus principales referentes. Esto cobra singular importancia cuando intervienen las autoridades gubernamentales.

En el caso particular del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy, algunos de los factores que identifican al Plan, más allá de su contenido estratégico, son:

- El elevado número de acciones que configuran la base para la implementación de la estrategia turística para Jujuy responde a una situación de la Provincia, con un conjunto de déficits a resolver y, por tanto, con una alta demanda social de generar inclusión, a partir no sólo de proyectos innovadores, sino de la resolución de problemas de larga data en la Provincia.
- El alto grado de particularización en muchas acciones del proyecto responde, asimismo, a una demanda de necesidades regionales muy específicas que requerían su reflejo específico en este documento del Plan.
- El alto grado de participación ha permitido, por el rigor en los debates y la representatividad de los intervinientes, un buen nivel de consenso a partir de un análisis profundo sobre lo adecuado de las acciones y objetivos seleccionados para articular la estrategia.

La priorización de las diferentes acciones se ha ajustado estrictamente a los dos criterios considerados claves para el proceso de implementación:

1. La relación de influencia sobre los Objetivos de cada Línea Estratégica. Con ello se considera prioritario aquel proyecto o acción cuya realización aporta a la consecución de varios objetivos estratégicos.
2. La necesidad de actuar en forma organizada para avanzar en la implementación y consecución de cada Objetivo y del Plan en sí mismo;

Hemos decidido llevar el Plan de Desarrollo Turístico Sustentable a niveles de detalle importantes, mediante una lista de Acciones, a manera de crear un "Manual de Instrucciones" relativamente fácil de operar, debido a que consideramos que el mismo debe ser capaz de ser transmitido de administración en administración. Por otro lado, la necesidad de simplificar criterios que guíen la gestión, debido a ciertas deficiencias en la capacidad de administración por objetivos observadas en los talleres de diagnóstico institucional, hacen que el detalle sea una obligación.

La priorización y los plazos de implementación de cada acción estratégica/proyecto obedece a un criterio "a priori" determinado por Horwath Argentina, en el que se consideraron además las necesidades y urgencias detectadas a lo largo de la elaboración del Plan. Se han utilizado criterios de clasificación de "corto", "mediano" y "largo" plazo, como categorización de los niveles de urgencia. No obstante, los plazos aludidos en cada acción dependerán necesariamente del compromiso político que tenga el gobierno provincial e incluso el nacional con respecto a la implementación del presente Plan, así como su correspondiente asignación de recursos humanos, tecnológicos y financieros a cada una de las instituciones encargadas de su impulso.

Conjuntamente con la valoración de priorización de los proyectos, hemos identificado una serie de "Proyectos Motores del Plan" que se enumeran más adelante en este capítulo, y que son un número de Acciones

CONTENIDO

Estratégicas que consideramos claves para acelerar el proceso de puesta en marcha, y que al mismo tiempo consideramos como las más representativas de las aspiraciones de la Provincia de Jujuy.

De hecho, la primera y principal Acción Estratégica que se propone poner en marcha es la conformación del equipo de gestión de la Secretaría de Turismo y Cultura y del intersectorial del COPROTUR. En tal sentido creemos necesario que, junto con el equipo de implementación creado y configurado a esos efectos, reelaboremos o reconfirmemos el esquema de priorización de las Acciones Estratégicas y elaboremos cada una de las fichas de proyecto correspondientes a dichas Acciones Estratégicas. En esta tarea de elaboración de las fichas de proyecto incluiremos una tarea medular que es prioritaria de cualquier Plan Estratégico: la presupuestación de cada Acción Estratégica. Buscamos con todo ello lograr, en el proceso, un involucramiento de la totalidad del equipo de trabajo y, en paralelo, una capacitación y un entendimiento profundo no solo de las Líneas y los Objetivos, sino de cada uno de los detalles del Plan. Como responsable del diseño del Plan, la consultora conoce el horizonte del planeamiento. No obstante eso no es importante; lo importante es que el equipo de gestión, encargado de implementar el Plan y de darle continuidad, participe al menos de la conclusión del proceso de planificación, para así entender integralmente los pasos a seguir.

Principales conceptos de la planificación turística

- Residente principal beneficiario
- Participación de todos los sectores de la comunidad enfocados al Turismo
- Conformación del Equipo de Gestión
- Priorización de acciones, basadas en la sustentabilidad





Diagnóstico Provincial

Ubicación geopolítica y geoestratégica

La localización geográfica y la geografía propia de Jujuy predeterminan una serie de condicionamientos de la Provincia; clima, posición periférica en el marco argentino, aunque central respecto de la región internacional andina colindante (Chile, Bolivia y Perú), y periférica respecto de los centros de demanda nacionales e internacionales. En función de esta posición geográfica, Jujuy dispone de características que determinan en gran medida una buena parte de los déficits derivados de la misma. En términos de accesibilidad, Jujuy se encuentra a 1600 km. de la Capital Federal, puerta de acceso de casi todo el turismo internacional y a 800 km. de la ciudad de Córdoba, el centro importante emisor de demanda (nacional) más cercano a la Provincia. De hecho, el aeropuerto Dr. Horacio Guzmán es el aeropuerto más septentrional de la República Argentina. Podemos decir que al ser punto terminal del sistema de conexión argentino, no es posible hablar aún de un área de tránsito como parte de una red de interconexión.

Sin embargo, en términos de conectividad, Jujuy se proyecta como parte y nodo de un importante cruce de caminos Norte-Sur y Este-Oeste en el corazón del Cono Sur del Continente Sudamericano, debido a dos proyectos fundamentales: el corredor carretero bioceánico que conecta a Brasil y Paraguay con el Norte Chileno por el Paso de Jama (y así también con Perú y Bolivia) y la reconstrucción integral del tramo ferroviario San Salvador de Jujuy-La Quiaca, que completa el corredor Ferroviario Norte-Sur que conecta Buenos Aires, Córdoba, Tucumán, Salta y Jujuy con Bolivia y Perú. Con ello, Jujuy pasará a formar parte de dos corredores, en los que deberá generar inversiones y actividades suficientes para no convertirse en un espectador que ve pasar el flujo comercial y de personas en ambas direcciones.

Jujuy ha logrado identificarse por su perfil sociocultural, respecto de otras provincias de su entorno inmediato y mediato, pero no ha logrado convertirse en Provincia referente del entorno regional Norte Argentino. Ese rol ha sido históricamente asumido por Tucumán, que hace algunas décadas cedió su lugar a Salta. Jujuy hoy tiene un papel geoestratégico muy inferior al que sería deseable: es una Provincia limítrofe y ápice norte del país, con pocos puntales productivos (azúcar y tabaco, entre los más importantes) aunque con recursos naturales y culturales destacables que le permiten diferenciarse del resto de país. Esta última característica no ha sido explotada totalmente en la estrategia de posicionamiento de la Provincia. Por todo ello, podemos decir que Jujuy no ha logrado desarrollar aún todo su potencial productivo así como tampoco un relevante papel turístico alineado con sus recursos culturales, históricos, patrimoniales y naturales.

Capacidad de generación de riqueza

La capacidad de generar riqueza es una de las características que define en buena medida tanto la dinámica económica de una Provincia, como la generación de expectativas en el futuro en base a los recursos existentes. En el caso de Jujuy, es evidente que tiene un déficit en la capacidad autóctona de generación de riqueza en toda la extensión de su territorio. La capacidad de producción en escala se concentra en la región de los Valles, con las industrias tabacalera y azucarera que en la actualidad son las principales fuentes de ingresos productivos de la Provincia. Por otro lado, Jujuy ha perdido uno de sus grandes polos de actividad en la industria minero-siderúrgica, la que, por otro lado, también estaba concentrada en la zona de los Valles. La actividad minera de la Puna pasa por la crisis propia del sector, si bien Minera Aguilar sigue siendo un referente de la zona y una fuente importante de demanda de mano de obra que no se debe desestimar. Esta distribución

CONTENIDO

de la geografía económica es la que prefiguró el desarrollo de la infraestructura básica y de servicios, como la red vial, el desarrollo (y desaparición) del ferrocarril, etc.

La Provincia de Jujuy tiene, por tanto, déficits derivados de la generación de mayor actividad económica, que inciden en expectativas negativas en cuanto a posibilidades de empleo para las generaciones más jóvenes. Por lo tanto, la expectativa que genera la actividad turística se ve potenciada por la carencia de alternativas de sustento y desarrollo, más allá de que aún no ha logrado organizarse como sector homogéneo para lograr ser motor de desarrollo regional, especialmente de las áreas de la Quebrada y la Puna.

Sin embargo, a partir de un fuerte y renovado esfuerzo de puesta en valor de la actividad turística a nivel provincial y nacional, los recursos actualmente subexplotados en Jujuy tienen mejores expectativas, siempre y cuando se logre romper el ciclo histórico de escasa inversión (pública y privada), cierre al exterior y falta de modernización de las estructuras de la Provincia.

Marco Socioeconómico

Los indicadores socioeconómicos y su perfil estructural le confieren hábitos de comportamientos sociales y culturales que influyen en la dinámica de la propia Provincia y, por lo tanto, en la actividad turística.

Las características socioeconómicas de Jujuy se diferencian sustancialmente del resto de la Región Norte Argentino. La multiplicidad étnica y las características socioeconómicas propias de cada una de las etnias confieren a Jujuy características que influyen claramente en el comportamiento social y cultural, con valores muy asociados al entorno rural propio, con profundas raíces en el minifundismo y el conservadorismo. Esto incide en un cierto temor al riesgo, una muy baja calificación para la actividad productiva secundaria y terciaria y una débil estructuración y vertebración de la sociedad a través del tejido de organizaciones o entidades intermedias. La dependencia de la administración pública, como impulsor de la actividad económica, está muy arraigada en toda la Provincia.

La población y su vertebración social

La población y su perfil social y sociocultural, así como sus niveles de educación y capacitación tienen gran importancia en la definición de las características de una Provincia. Jujuy está conformada por una importante heterogeneidad cultural, donde conviven diversos pueblos originarios caracterizados por una tendencia de desarrollo endógeno, la revalorización de las tradiciones ancestrales y, con ello, un importante enriquecimiento cultural de la Provincia. La cosmovisión que caracteriza a dichas comunidades y su organización social, mantiene características únicas. Eso exige un sistema de convivencia y gestión participativa permanente. La multipolaridad de códigos sociales, éticos y políticos, hace necesarias consideraciones especiales en el diseño de las normas globales de convivencia entre los jujeños.

Esta característica, por otro lado, influye en la capacidad de la sociedad para articularse en entidades con influencia, liderazgo y cooperación. La sociedad civil de Jujuy todavía cree en una administración pública paternalista y tiene un muy bajo nivel de compromiso y participación social, con una debilidad estructural en sus organizaciones. En consecuencia, uno de los elementos base, como lo es la dinámica de cooperación público – privada, es un déficit institucional importante.



Dotación de Infraestructura

Los componentes de este apartado incluyen la disponibilidad de espacios urbanos, la dotación de servicios e infraestructura de base así como las infraestructuras vertebradoras de su desarrollo. Jujuy en este capítulo también tiene una situación deficitaria en la mayoría de los apartados (equipamientos básicos, como abastecimiento de agua, energía, gas, telefonía y comunicaciones, red vial, sistema de transporte, infraestructura urbana, equipamientos culturales y sociales, etc.). Estos déficits afectan tanto a la capacidad de desarrollo de la Provincia en general (y del sector turístico en particular), como a la capacidad de impulsar su función en el ámbito interregional y nacional. Asimismo tiene efectos en la mejora de la calidad de vida de las comunidades con mayores necesidades. No podemos desconocer la importancia de esta variable, siendo que el desarrollo del turismo se construye sobre una serie de condiciones mínimas, sin las cuales resulta difícil hablar de una actividad turística de calidad.

El Patrimonio Cultural y Natural en la Provincia

Es fundamental la consideración de la cultura como valor de un patrimonio. En Jujuy, la cultura está impregnada de la influencia de diferentes sociedades originarias ancestrales. Tiene en petroglifos, ruinas arqueológicas, el camino del inca y otros valiosos legados, un símbolo con reconocimiento de Patrimonio de la Humanidad. Con ello, Jujuy podría articular su función turística, a la vez que potenciar una mayor actividad cultural, para lo cual se precisa de la rehabilitación, preservación y puesta en valor de esos recursos, enriqueciendo el atractivo de la Provincia para destacarla en el marco altamente competitivo de las provincias de la Región Norte Argentino y del país en su totalidad.

Jujuy tiene una situación geográfica enmarcada en un territorio de gran valor como espacio natural diferenciado y de gran atractivo para el visitante. Posee un rico marco rural y natural, aunque sufre importantes problemas de preservación, motivados por la falta de acatamiento a la poca normativa vigente. Solucionados dichos problemas desde una estrategia de conservación, los atractivos naturales deben contribuir a convertir a Jujuy en un referente, tanto en su propia Región (Región Norte Argentino – Región Andina) como en el país. La diversidad geográfica, geológica y climática define las 4 Zonas Turísticas en las que se divide la Provincia: los Valles, las Yungas, la Quebrada y la Puna, cada una con características naturales claramente diferenciadas y potencialidades de explotación turística propias.



CONTENIDO

Principales aspectos del Diagnóstico Provincial

- Escasas actividades generadoras de riqueza
- El Estado es el principal impulsor de la actividad económica
- Necesidad de mayor inversión pública y privada
- Multipolaridad de códigos sociales que necesitan ser ordenados y de alguna manera integrados
- Deficitaria infraestructura de base que limita las posibilidades del crecimiento y desarrollo turístico
- Destacados y diversos atractivos naturales y culturales con importantes riesgos en su preservación
- Necesidad de una importante mejora en los caminos provinciales
- Oportunidad latente para Jujuy de convertirse en parte y nodo de un importante cruce de caminos proyectados Norte-Sur y Este-Oeste en el corazón del Cono Sur del Continente Sudamericano
- Oportunidad latente de convertir a Jujuy en el referente turístico y cultural del norte argentino

El Turismo en Jujuy

Con respecto al turismo, Jujuy ha sido un área provincial con bajos niveles de desarrollo debido a su aislamiento físico, pero también a su aislamiento funcional, lo que ha incidido en un bajo conocimiento exterior y, por lo tanto, una mermada capacidad de influencia y proyección de la Provincia, con los efectos consecuentes en la captación de visitantes, de inversiones o simplemente la interrelación e intercambio con el entorno regional y nacional. En lo turístico, de Jujuy (y en gran medida del Norte Argentino) hoy se conoce la Quebrada de Humahuaca. Ha sido, y con una buena estrategia de puesta en valor y de mercado seguirá siendo, el atractivo por excelencia del Norte Argentino. Es, sin duda, un elemento que simboliza el estar presente en el Norte Argentino.

No obstante, gran parte de esa proyección y ese conocimiento es parte de una estrategia de mercadeo, publicidad y promoción que se ha realizado desde la provincia de Salta, dentro de cuya oferta turística se ha apropiado de la Quebrada de Humahuaca como uno de sus productos pilares, sino el principal producto.

Además de su significado cultural y turístico, la **Quebrada de Humahuaca** representa en Jujuy, desde su designación como Patrimonio de la Humanidad por parte de la UNESCO, un nuevo referente que genera expectativas e ilusión.

Sin embargo, la dificultad de entender y tomar conciencia de su fragilidad natural y cultural, ha hecho que la dirigencia pública y privada de la Provincia, en su gran mayoría, no haya orientado la inversión hacia conceptos como organización, preservación, protección y sustentabilidad, que son aspectos que recién en los últimos años se han convertido en temas prioritarios. En otras palabras, la Quebrada de Humahuaca se ha visto en un proceso de puesta en mercado, previo al necesario proceso de puesta en valor. Dicha puesta en mercado, sin considerar su capacidad autóctona de organización y sin prever los recursos financieros necesarios para



establecer parámetros de desarrollo homogéneos para la puesta en valor, ha generado un desequilibrio entre los intereses de los diversos sectores públicos, privados e intermedios. Los reclamos de derechos de tierras y de reivindicación sociocultural de las comunidades aborígenes se contraponen a las administraciones municipales y provinciales que, sin lineamientos estratégicos claros y una regulación específica al respecto, ocasionalmente actúan en forma arbitraria y puntual en pos de intereses sectoriales, sin la búsqueda de un consenso general. En paralelo, la fuerte influencia de organizaciones sociales intermedias (ONG´s, la Iglesia, Fundaciones, etc.) patrocinadas



muchas veces por fondos e intereses del exterior, actúan sobre programas de desarrollo social, cultural y económico que, en algunos casos, no necesariamente conciben con la voluntad general. Mientras tanto, muchos empresarios del sector turístico, aprovechando la exposición de la Quebrada en el mercado turístico nacional e internacional y el cuadro de situación política de la región, siguen desarrollando proyectos de hotelería, gastronomía y servicios turísticos, sin alinearse a una estrategia de desarrollo regional y sin considerar los efectos colaterales que sus emprendimientos pueden generar sobre la calidad de vida de los residentes de la Quebrada. El crecimiento de la actividad en general (y de la turística en particular) en la Quebrada, ha generado un déficit de servicios básicos e infraestructura, que en algunos casos surge como consecuencia de ese crecimiento, y en otros solamente sale a flote por el nivel de exposición. Toda esta situación, en realidad, es consecuencia de una falta de presencia institucional fuerte del Estado Provincial a través de estrategias y políticas unificadoras, incluyendo la decisión política de acompañar el crecimiento de la Quebrada con inversiones en infraestructura y servicios básicos.

Más allá de los esfuerzos y recursos que la Provincia ya ha destinado a la zona y que son proporcionales a su responsabilidad con respecto a la calificación como Patrimonio de la Humanidad, la realidad indica que para que la Quebrada de Humahuaca continúe siendo un atractivo turístico en el corto, mediano y largo plazo, tal y como existe en la actualidad, deberán tomarse importantes y urgentes medidas de organización e inversión, así como de protección y preservación, señalados por la UNESCO y por muchos otros observadores.

San Salvador de Jujuy, la puerta de acceso a la Provincia debido a su infraestructura de accesibilidad (terminal aérea y de transporte terrestre), su capacidad de alojamiento y, en definitiva, por ser la capital de la Provincia, no ha logrado convertirse ni en un centro de distribución de calidad, ni tampoco en un destino en sí mismo. La escasa disponibilidad y oferta de pernocte para una demanda del segmento socioeconómico medio-alto y alto, así como una escasa oferta de actividades diurnas y nocturnas, más allá de la problemática de configuración espacial, hacen que Salta haya ocupado el lugar que San Salvador de Jujuy debería estar ocupando. Ese es, en sí mismo, el principal motivo por el que Salta hoy domine la puerta de acceso a Jujuy: Jujuy no cuenta con un centro de distribución a la altura del turista que se perfila como el demandante del producto natural, cultural, histórico, arqueológico y vivencial que ofrece el Norte Argentino. Esto se vio potenciado por una visión estratégica de la dirigencia pública y privada de la Provincia de Salta, que además de elaborar su Plan Maestro de Turismo hace muchos años, ha generado una Política de Estado en términos turísticos, generando un importante plan de inversiones en la ciudad capital, tanto en infraestructura de accesibilidad (aérea y terrestre) como en capacidad de alojamiento, gastronomía, entretenimiento, actividades recreativas en general (Casino, Centros Comerciales, Cines, Teatros, etc.), servicios de transporte y, en general, en el hermoso de la ciudad.

CONTENIDO

Los Valles, en sus subregiones de Diques, Termas de Reyes y Palpalá, cuentan con una oferta turística definida y bastante bien posicionada. Las Termas de Reyes son promocionadas por el propio Hotel Termas de Reyes, como parte de su estrategia comercial de maximización de la ocupación del establecimiento, apuntando al turismo termal exclusivo. La subregión de Palpalá, con las Serranías de Zapla, hace lo propio, promocionando el eco turismo, el turismo aventura y el turismo minero e industrial, con un perfil más local. Tanto las Serranías de Zapla como Termas de Reyes se han convertido en Jujuy en una excelente prueba piloto de cómo se debe poner en valor un recurso, antes de ponerlo en mercado, más allá de que apunten a segmentos de mercado diferentes. Cada uno en su nicho de mercado ha demostrado que existe capacidad de planificación turística en la Provincia. Por su lado en la subregión de Diques, los municipios jujeños de El Carmen y San Antonio están trabajando coordinadamente con los municipios salteños de Vaqueros y La Caldera, creando un “Corredor de los Diques” mediante la elaboración coordinada de un calendario turístico y cultural, programando actividades comunes y distintivas, para potenciar el recurso de los diques como región y atractivo que pueda convertirse en destino y no sólo en excursión desde las respectivas capitales y concentraciones urbanas del entorno. La zona de Yala ha comenzado con un incipiente desarrollo de servicios turísticos (alojamiento y gastronomía), aunque creemos que, por su cercanía a San Salvador de Jujuy, está prefigurada más como una excursión desde la capital. Por otro lado, aún se encuentran en un estado relativamente virgen y de potencial desarrollo turístico las localidades de Leon, Tiraxi y Ocloyas, donde creemos que se puede generar algún polo de desarrollo turístico de fin de semana, con un perfil más de turismo local, como escape de la capital.



La Puna, con un potencial inmejorable en su oferta natural, su imponente y majestuosidad paisajística y su recurso cultural e histórico preincaico, incaico y de la época de la colonia, posee las condiciones para el desarrollo del turismo activo. El marco natural define las bases para desarrollar desde el mero turismo contemplativo (Laguna de los Pozuelos y su diversidad de aves), pasando por el turismo arqueológico (Barrancas, Yavi, Santa Catalina y Laguna Colorada), el turismo de vivencia cultural (Casabindo), el turismo eclesiástico (Susques con la iglesia más antigua de la Argentina) hasta actividades como el montañismo (en las sierras precordilleranas y en la propia cordillera), el carrovelismo (en las Salinas), el trekking, cabalgatas, canotaje de altura (Laguna de Vilama) etc. La Quiaca y Abra Pampa se destacan como los principales centros urbanos de la Puna. Abra Pampa, como centro ganadero de la región, es un nodo carretero que distribuye hacia el sur (Casabindo), hacia el oeste (Pozuelos) y hacia el norte (La Quiaca y Bolivia). La Quiaca, además de representar la ciudad más boreal de la Argentina, tiene una infraestructura de base sobre la que se puede planificar un futuro centro de subdistribución para la Puna Norte. Cabe destacar que esta potencialidad turística de la Puna está limitada por los déficits de infraestructura básica





(red vial, comunicaciones, servicios sanitarios, de salud, etc.). La red vial, precaria y poco mantenida en general (haciendo la debida salvedad de la ruta 52 que es parte del corredor bioceánico y el tramo de la Ruta 9 que corresponde a la región de la Puna), prefigura a la Puna bajo un esquema de excursión desde la Quebrada. De hecho, no existe una arteria vial Norte-Sur asfaltada (o consolidada y muy bien mantenida) en la Puna, que sea paralela a la Ruta 9 de la Quebrada, y que permita configurar un circuito turístico puneño que justifique crear centros de pernocte. Asimismo, tanto la rigurosidad climática y geográfica (falta de agua, fuertes vientos, frío y su altura promedio de aproximadamente 3.600 m.s.n.m.) como las escasas alternativas de alojamiento y su precariedad, prefiguran el perfil de la demanda. Por lo que la Puna en la actualidad es generalmente visitada como excursión desde los centros de subdistribución (Purmamarca, Tilcara y Humahuaca). La puesta en valor de los recursos de la Puna es escasa, sino nula, y por lo tanto muy vulnerable al mal uso o al abuso de empresarios y visitantes. Por lo tanto, resulta muy arriesgado poner esta zona en mercado sin una prefiguración organizativa adecuada y supervisada. De otra manera se corre el riesgo de producir la pérdida de recursos culturales, que sólo podrán ser preservados si el área es puesta en valor antes de cualquier acción para su puesta en mercado.

Las Yungas, con una virginidad de recursos similar a la de la Puna, pero con características climáticas y geográficas diametralmente opuestas (zona de fuertes lluvias en la época estival, selvática, de temperatura mucho más benigna y con una altura promedio de 900 m.s.n.m.), se conforma básicamente por 3 subregiones: el Corredor de la Ruta 83 (Parque Nacional Calilegua y sus entornos), el Corredor de la Ruta 34 y el corredor de las Rutas 1 y 6. Tanto el Parque Nacional Calilegua y sus inmediaciones, como el corredor de la Ruta 6 tienen algunas limitaciones de acceso en las épocas de lluvias. En la estación de lluvias (Diciembre-Marzo), que coincide con el flujo vacacional del cono sur, estas subregiones son más aptas para el desarrollo del turismo activo y de aventura. El área de Yungas cuenta con escasa infraestructura vial asfaltada. De la misma manera, la infraestructura de comunicaciones, los servicios sanitarios y de salud, de tratamiento de residuos sólidos y líquidos, etc. son escasos y limitan el desarrollo del turismo a un perfil de turista muy específico. Toda esta prefiguración determina la fragilidad natural y cultural de las Yungas y exige un tratamiento turístico supervisado, controlado y racional, para no agotar el atractivo que da unicidad a la región.



La demanda ha ido creciendo, a pesar de la configuración de la oferta y su problemática descrita en los apartados anteriores. La cantidad de visitas se ha triplicado en los últimos 11 años y la estadía promedio del turista se ha duplicado en el mismo período, alcanzando las 3 noches. Se verifica un aumento de turistas extranjeros por encima de la tasa de crecimiento del país, con una predominancia de turistas europeos. La ocupación hotelera aumentó y la oferta hotelera medida en plazas se ha duplicado, con un mayor énfasis en la construcción de hoteles pequeños. En términos de satisfacción, las encuestas indican que Jujuy cubre y supera las expectativas del visitante, que volvería y que vuelve con más frecuencia que en otras épocas. Si regionalizamos este análisis, la Quebrada de Humahuaca tuvo el mayor crecimiento turístico relativo: pasó del 6 % del total de pernoctes de la Provincia medido en 1994 al 31 % en el 2005.

CONTENIDO

Factor Político

Uno de los temas fundamentales a contemplar en un proceso de planificación estratégica y sustentable es el factor político. Como en la mayoría de las provincias argentinas, con alguna excepción puntual, la falta de planificación estratégica ha llevado a una asimetría de desarrollo y aprovechamiento turístico que se vislumbra en las marcadas diferencias que encontramos en cada Región. El desarrollo turístico fue, hasta ahora, regulado por el mercado. No solo en la Quebrada de Humahuaca, donde esta realidad es más marcada, sino en general en toda la Provincia, se nota una falta de presencia de una planificación con lineamientos estratégicos claros a mediano y largo plazo. Las inversiones en infraestructura básica y en infraestructura turística evidentemente se han realizado en base a necesidades puntuales, a circunstancias específicas de coyuntura o en base a las oportunidades puntuales que ha ido generando el mercado.

Principales aspectos del Diagnóstico Turístico Provincial

- Quebrada de Humahuaca principal atractivo del Norte Argentino, controlada por el mercado y no por la Provincia de Jujuy
- Necesidad de toma de conciencia de la fragilidad natural y cultural de la Quebrada
- Nocivo crecimiento del turismo sin infraestructura de base
- Necesidad de puesta en valor de la ciudad capital, San Salvador de Jujuy, como puerta de entrada a la Provincia con fuertes inversiones
- Fomentar el desarrollo de turismo termal y ecoturismo en los Valles
- Fomentar el desarrollo del turismo rural en la Puna
- Puesta en valor del Parque Nacional Calilegua y los caminos que lo atraviesan
- Mejorar la conectividad provincial
- Coordinar los calendarios turísticos y culturales



Objetivo Central

Formulación de la Visión

Los Talleres de Formulación Participativa llevados a cabo uno por cada región turística (Valles, Yungas, Quebrada y Puna), más un Taller con miembros del Consejo de Participación Indígena (CPI), uno con personal de la Secretaría de Turismo y Cultura de Jujuy, otro con los miembros de la Asociación de Turismo de Quebrada y Puna y un último taller general con representantes de cada uno de los talleres antes mencionados y en carácter de devolución, tuvieron un proceso riguroso y sistemático de organización a los efectos de asegurar la auténtica representación de todos los actores necesarios de integrar para la elaboración del producto turístico provincial.

De dichos talleres surgió claramente una “Visión del Desarrollo Turístico”, la que contiene “ideas fuerza” vinculadas a la sustentabilidad del proceso de constitución de Jujuy como Provincia con un turismo relevante; y una marcada tendencia hacia una modalidad de turismo estrechamente vinculado a la gestión comunitaria del rico y diverso patrimonio natural y cultural de la Provincia, respondiendo a su orientación andina.

Para llevar adelante estas estrategias, es una **condición esencial** que el modelo de desarrollo turístico que surge del Plan sea asumido con el compromiso de Política de Estado; que encare la resolución de las problemáticas que conspiran contra el desarrollo turístico, como es el caso de la regularización de la propiedad de las tierras; la atención de los temas de infraestructura y de equipamiento social y la implementación de mecanismos de gestión intersectorial y de participación social.

Principales Ideas-fuerza

- Sustentabilidad fundada en la participación, desarrollo regional y preservación y cuidado del patrimonio natural y cultural.
- El turismo activo, rural, cultural y de base comunitaria como alternativa de desarrollo local y regional, es decir, el turismo como herramienta que permita el desarrollo socioeconómico sustentable y equitativo.
- Un turista de mayor poder adquisitivo que visite Jujuy.
- Posicionamiento de Jujuy como Provincia con turismo sustentable, en base a circuitos micro regionales y regionales que integren en la gestión a las comunidades y que expresen y articulen la diversidad cultural y natural que caracteriza a la Provincia.
- Gestión participativa intersectorial con mecanismos institucionalizados a nivel local, regional y central.

Condiciones requeridas para el Desarrollo del Turismo

De los Talleres surgieron las siguientes condiciones, para que el turismo tenga un marco adecuado para su desarrollo:

- **Educación:** que el sistema educativo provincial incorpore en su currícula contenidos vinculados a la historia regional, a las culturas ancestrales, a la preservación, conservación y puesta en valor del patrimonio natural y cultural y al turismo como alternativa de desarrollo sustentable.

CONTENIDO

- **Infraestructura:** el desarrollo de infraestructura de caminos, de servicios de comunicación, de salud, de cuidado del medioambiente, de tratamiento de residuos sólidos y líquidos y los vinculados al tratamiento de cuencas y manejo del agua.
- **Ordenamiento territorial:** puesta en marcha de políticas concretas sobre temas tales como la propiedad de las tierras, regularización de títulos de comunidades aborígenes y uso del suelo.
- **Financiamiento:** puesta en marcha de políticas activas de promoción y fomento para emprendimientos de desarrollo turístico, contemplando temas de gestión comunitaria, inserción y arraigo de los jóvenes y lugareños.
- **Marcos normativos específicos:** generación de marcos normativos que comprenden desde la protección del patrimonio hasta la regulación de la actividad turística en su conjunto.
- **Presencia activa de los organismos públicos provinciales** con claros procesos de descentralización e institucionalización de mecanismos de participación multiactoral a nivel local, regional y central.

A partir de los Talleres de Formulación Participativa, la unificación de las visiones regionales y en función de las argumentaciones anteriores, desarrollamos la configuración del Plan a través de un objetivo central y las líneas estratégicas que agrupan los contenidos bases. La formulación del objetivo central de la Provincia tiene su origen en el análisis y la interpretación que la Consultora ha dado a las opiniones y visiones que los actores del quehacer turístico jujeño han volcado en los Talleres de Formulación Participativa.

Hacer de Jujuy un REFERENTE TURÍSTICO de la Región NORTE ARGENTINO, con una oferta turística de EXCELENCIA bajo un MARCO REGULATORIO ADECUADO, con una decidida PARTICIPACIÓN de la comunidad y de los actores involucrados, fortaleciendo la IDENTIDAD CULTURAL JUJEÑA como su principal recurso, que atraiga a los turistas del mercado regional, nacional e internacional, haciéndoles VIVIR una experiencia ÚNICA.

Esta visión, y sus conceptos implícitos, tienen en cuenta las variables estratégicas planteadas y las orienta en función del marco estratégico elegido en el siguiente sentido:

- **Referente turístico:** Migrar de ser una Provincia con incipiente turismo, a una Provincia en la que la actividad del turismo sea relevante, mediante la creación de destinos turísticos claramente identificados en la región como propios de la Provincia, generando un aumento en el pernocte, a través de la creación de actividades que hagan que el turista vivencie la cultura, la historia, la gente y los recursos naturales de Jujuy.
- **Región Norte Argentino:** Aumentar la presencia e influencia en la vertebración de la región Norte Argentino y de su entorno geográfico y geopolítico andino. Con el posicionamiento de la Quebrada de Humahuaca como principal atractivo cultural de la Argentina, Jujuy pasará a formar parte de los destinos internacionales obligados en la Argentina, con lo cual se convertirá en el referente turístico de la Región.
- **Oferta de excelencia:** Buscar dar un servicio turístico de calidad, mediante el mejoramiento y la fiscalización de la planta turística y la educación y capacitación de todos los actores involucrados en el sector, para adecuar los servicios ofrecidos a las exigencias del segmento de demanda que se busca atraer.
- **Actividad rentable para todos:** Atraer un segmento de demanda que tenga el poder adquisitivo para hacer del turismo un servicio rentable, creando el marco regulatorio que permita una amplia participación





de la población, fomentando la inserción en el mercado de pequeños y medianos empresarios que logren su sustento y desarrollo con la explotación racional de la actividad.

- **Motor de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida:** Buscar que la actividad del turismo se convierta en un motor de desarrollo y de creación o mejoramiento de la infraestructura y los servicios básicos y el ordenamiento territorial, especialmente en la Regiones menos desarrolladas de la Provincia.
- **Fuerte participación de los actores:** Buscar el consenso de la población en la determinación, la ejecución y el monitoreo de las estrategias, los objetivos y las acciones estratégicas del turismo provincial.
- **Marco regulatorio adecuado:** Adecuar el marco regulatorio y la implementación y aplicación del mismo a las líneas estratégicas del Plan, contemplando las ideas fuerza del objetivo central y la estructura de gestión propuesta.
- **Crecimiento y desarrollo del sector en forma ordenada:** Incentivar el crecimiento cuantitativo, sin poner en peligro el recurso, buscando mejorar la calidad de los servicios y el perfil del turista, poniendo primero en valor los recursos, para luego ponerlos en mercado. Coordinar y ordenar la oferta y la demanda, para brindar un servicio turístico que satisfaga las expectativas de la población jujeña y del visitante.
- **Poner en valor con un criterio de sustentabilidad:** Hacer cumplir el marco normativo existente y crear las condiciones para que los recursos naturales y culturales se preserven y conserven para las generaciones actuales y futuras, evitando el agotamiento o colapso de los atractivos.
- **Fortalecer la identidad cultural jujeña:** Buscar el posicionamiento de la marca JUJUY, poniendo énfasis en el contenido cultural e histórico, realizando las características de su gente, su arte, su música, sus costumbres milenarias y su alegría.
- **Mercado regional, nacional e internacional:** Posicionar a Jujuy en el segmento de mercado deseado, trabajando fuertemente sobre el conocimiento exterior.

Lineamientos Estratégicos para Jujuy

A continuación se resumen y explican brevemente los contenidos que dan respuesta integrada y vertebrada a la estrategia planteada para la Provincia de Jujuy, en una perspectiva de los próximos 10 años, con el fin de que el lector comprenda mejor la visión global, las aspiraciones y los retos del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy. Estos lineamientos están en consonancia con las expectativas creadas, reflejadas en la participación que ha tenido el proceso de elaboración y que responde a una legítima aspiración jujeña de superar una larga etapa de estancamiento y de pérdida de competitividad, a la vez que de olvido y aislamiento en un marco cada vez más global.

El propio Objetivo Central delinea la estrategia global del Plan. En tal sentido queremos poner especial énfasis en la SUSTENTABILIDAD, presente en todos y cada uno de los objetivos y acciones estratégicos, tanto desde el estricto punto de vista de la políticas de protección y preservación de los recursos naturales y culturales, como de su más amplia concepción de aportar al desarrollo de la sociedad y el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes. Se busca, dentro de los parámetros calificados como aceptables, minimizar el impacto negativo del turismo y universalizar sus efectos positivos, medidos en términos de generación de fuentes de trabajo e ingreso y de oportunidades para un estrato de población lo más amplio posible.

CONTENIDO

Considerando el cuadro situacional que brevemente hemos resumido en el apartado de Diagnóstico de este capítulo, los resultados enriquecedores de los Talleres de Formulación Participativa, las entrevistas personales con informantes clave del sector turístico de la Provincia, los intercambios de opinión realizados con funcionarios de la Secretaría de Turismo y Cultura y el propio análisis situacional que el equipo de profesionales de Horwath ha hecho en las innumerables reuniones de laboratorio, vemos las siguientes Líneas Estratégicas como la solución para la problemática turística de Jujuy y la salida para lograr el Objetivo Central propuesto por los participantes, actores y autores del presente Plan.

Se busca minimizar el impacto negativo del turismo y universalizar sus efectos positivos, medidos en términos de generación de fuentes de trabajo, ingreso y de oportunidades para un estrato de población lo más amplio posible.

El marco estratégico debe centrarse sobre:

Preservación de los Recursos Naturales y Culturales

Como surge del propio diagnóstico, de los Talleres de Formulación Participativa, de las recomendaciones e intercambio de ideas mantenido con expertos convocados por la UNESCO al Seminario Taller celebrado en Jujuy en diciembre de 2005 y de las entrevistas que mantuvimos con el equipo de la Unidad de Gestión de la Quebrada de Humahuaca, los recursos naturales y culturales, que son el principal activo turístico de la Provincia, están muy expuestos a ser agotados si no se realiza un uso racional, basado en una serie de políticas de preservación. Sin duda, no sólo el turismo puede ser un factor de riesgo para los recursos; el desarrollo, la globalización, la modernización y el avance de la civilización son también factores que desvirtúan la cultura originaria y los recursos naturales. No podemos negar que, por ejemplo, la construcción de una carretera tiene un impacto sobre el paisaje; el tráfico de personas de los más diversos perfiles genera una interacción cultural que influye sobre los usos y las costumbres autóctonas. De la misma manera, las comunicaciones, la universalización de la tecnología y tantos otros factores, avanzan inexorablemente sobre las culturas ancestrales y generan híbridos culturales, que no por ello dejan de ser auténticos. Sucedió hace milenios con las culturas preincaica e incaica y fue inevitable. No se debe buscar aquí copiar el esquema conservacionista de la cultura Amisch, pero tampoco se debe dejar que la evolución de la actividad turística obre de acuerdo con las leyes de una economía liberal, bajo una filosofía de "laissez faire".

Bajo este marco conceptual, hemos diseñado una serie de programas/objetivo que tienden, en primer lugar, a relevar los recursos antropológicos, arqueológicos, históricos, culturales y naturales, para crear una base de datos que determine el universo de recursos y su grado de fragilidad y exposición. En segundo lugar, estos programas buscan, mediante la formulación participativa y con ingerencia de especialistas en cada uno de los temas, crear estrategias consensuadas de puesta en valor, de protección y de monitoreo. Sabemos que existen gran cantidad de recursos de incalculable valor que aún no deben ser expuestos a los visitantes, hasta tanto no se cree alrededor de ellos una barrera de protección que evite los posibles efectos del uso público con fines turísticos. En tal sentido, gran cantidad de monumentos y recursos arqueológicos y naturales, que ya están incluidos en circuitos turísticos, precisan de medidas de protección mucho más urgentes que aquellos que aún no se han puesto en mercado.





La capacitación de profesionales turísticos y, en general, la concientización de los visitantes, pero especialmente de la población local, son columnas importantes de la estrategia de preservación. Sabemos que muchas veces el lugareño es más dañino con el entorno que el propio turista, que por el hecho de estar de visita en “casa ajena”, puede terminar siendo más respetuoso.

Finalmente, y como parte de un esquema de Política de Estado y de gestión del Plan, estos programas de concientización de la fragilidad y la necesidad de preservar y proteger se llevarán al seno del COPROTUR y del CIFAT, para asegurarse de que todas las acciones del Estado (en todos sus sectores y niveles) y de la comunidad en general estén alineadas con las estrategias sugeridas por el Plan. En otras palabras, se busca que estas políticas proteccionistas se universalicen a todas las actividades públicas y privadas, en sus niveles locales, regionales y provinciales

No sólo el turismo puede ser un factor de riesgo para los recursos; la globalización y la modernización son factores que desvirtúan la cultura originaria y los recursos naturales.

La capacitación de profesionales turísticos y, en general, la concientización de los visitantes, pero especialmente de la población local, son columnas importantes de la estrategia de preservación.

Observatorio Turístico

El proceso de toma de decisiones estratégicas se basa en la información que el responsable del proceso tiene de la realidad. Es crucial que esa descripción de la realidad sea certera y no esté desvirtuada. Como se ha dicho en el diagnóstico, el sistema de captación de información de la Provincia presenta algunas deficiencias que hacen que la información con la que se manejan los tomadores de decisiones tenga inconsistencias, que pueden tener, y de hecho tienen, efectos adversos en el diseño de las estrategias turísticas. La información a la que hacemos referencia no sólo es materia prima para la definición de los escenarios futuros, sino que a su vez crea la base de datos estadística para el análisis de las tendencias y el monitoreo de las acciones estratégicas que se han implementado en el pasado. Esta información ayuda a determinar si el rumbo que sigue la actividad es el deseado y si condice con el Objetivo Estratégico, sumando a la Visión u Objetivo Central.

Ningún Plan Estratégico puede denominarse tal si no cuenta con un sistema de monitoreo para realizar los análisis de tendencias y resultados, con el fin de reformular acciones y objetivos cuando así se crea necesario. Por lo tanto, hemos diseñado un Observatorio Turístico que consta de una serie de programas de captación de información, especialmente de demanda, que la Provincia deberá adoptar y que están en total concordancia con las recomendaciones que hace el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable “Argentina 2016”. Entre ellos encontramos herramientas de medición cuantitativa y cualitativa de carga turística, perfil del turista, niveles de satisfacción de la demanda, niveles de actividad del sector de servicios turísticos (alojamiento, sistema de comercialización, etc.) así como la creación de la Cuenta Satélite de Turismo que, en términos muy simplificados, es la medición del Producto Bruto Turístico.

CONTENIDO

Ningún Plan Estratégico puede denominarse como tal, si no cuenta con un sistema de monitoreo, para realizar los análisis de tendencias y resultados, con el fin de reformular acciones y objetivos, cuando así se crea necesario.

Mejora de la Calidad de Servicio

Considerando el objetivo de reposicionamiento de Jujuy como destino turístico y las características de la demanda buscada, la Provincia debe encarar un intensivo y serio programa de calidad. A mayor poder adquisitivo del visitante, mayores son sus exigencias de excelencia de los servicios turísticos en particular, y del destino en general.

Para ello, hemos diseñado un programa de calidad, que comienza por una importante acción institucional que busca crear una conciencia turística bien afianzada en todos los actores del sector y la población en general. Este programa no sólo trabaja sobre un plan de comunicaciones, sino que busca incorporar temáticas específicas en la curricula de los programas de formación general primaria, secundaria y terciaria. En paralelo, la Provincia deberá desarrollar un programa de calidad en la gestión pública, con énfasis en aquellas instituciones que tiene contacto con el visitante, como la Policía de la Provincia, las áreas de salud pública, educación y la propia Secretaría de Turismo y Cultura. Sigue un programa de calidad de gestión turística y un programa de calidad de los productos y servicios turísticos, que incluye la elaboración de estándares de calidad, sistemas de certificación y sistemas de auditoria y fiscalización. Parte esencial de este programa es la creación de un Registro Único Provincial de Proveedores de Servicios Turísticos (RUPPSET), que consiste en una base de datos que permita organizar institucionalmente la oferta de servicios y su capacidad de satisfacción, para que tanto los canales de comercialización como el propio turista puedan organizar confiablemente la visita planificada. Finalmente se proponen programas de capacitación profesional turística, que no sólo tocan temas vinculados directamente a la atención al turista, sino que incluyen capacitación en la formulación de proyectos turísticos, la administración de establecimientos que hacen a la actividad y el manejo de recursos, entre otros. Este último programa busca tanto la profesionalización de los emprendimientos como la generación de una competitividad en las empresas turísticas, que en definitiva conllevan a garantizar al empresario (micro, PyME o gran emprendedor) su continuidad en el mercado y un nivel de rentabilidad aceptable.

Elaboración de estándares de calidad, sistemas de certificación y sistemas de auditoria y fiscalización. Parte esencial de este programa es la creación de un Registro Único Provincial de Proveedores de Servicios Turísticos, que consiste en una base de datos que permita organizar institucionalmente la oferta de servicios.





Creación del Centro de Distribución en San Salvador de Jujuy

San Salvador de Jujuy es por su localización geográfica y su prefiguración infraestructural la puerta de acceso a Jujuy. Es el paso obligado para quien llega desde los principales centros de la Argentina, ya sea por vía aérea o por vía terrestre y desea conocer la Provincia. Por lo tanto, tiene las condiciones básicas dadas para convertirse en el gran centro de distribución de la Provincia. Para ello, tanto el gobierno municipal como la administración provincial deben ejecutar importantes medidas de puesta en valor. La capital de la Provincia debe comenzar un importante cambio de imagen, con la creación no solo de una planta turística de calidad y nivel, sino de actividades para el turista. San Salvador de Jujuy debe convertirse en la vidriera, la antesala y el “showroom” de los recursos y atractivos que tiene la Provincia en sus cuatro regiones turísticas, función que hoy no cumple. Este objetivo comienza por replantear y mejorar las condiciones de “primera impresión” del visitante; cuando el visitante llega a la ciudad de San Salvador de Jujuy a través de cualquiera de sus accesos (sur, norte u oeste), la imagen que debe crear la ciudad es de un asentamiento organizado, limpio y estéticamente planificado. Por eso planteamos un primer programa de planificación de accesos a la ciudad, en el que se deberá mejorar desde la estética de los caminos (parquización de islas y banquetas, pintura de frentes y edificios circundantes, etc.) hasta la reubicación de determinados perfiles de asentamientos urbanos (asentamientos industriales, informales, villas, etc.). Creemos que existe una inmejorable oportunidad de recuperar el casco histórico y de crear un gran polo de desarrollo de actividades de recreación, entretenimiento, gastronomía, alojamiento, cultura, centros de interpretación, museos, etc., en las aproximadamente 120 hectáreas que muy posiblemente se desafectarán por el cambio de la traza de las vías del ferrocarril. En tal sentido, nuestra primera recomendación en dirección a este objetivo estratégico es la creación de una “Corporación Río Grande” (siguiendo el esquema de la Corporación Puerto Madero en la ciudad de Buenos Aires), para definir estratégicamente los destinos que se le darán a esa porción de tierra, con una visión turística ampliada. Por otro lado, y hasta tanto esto comience a tener frutos visibles, San Salvador de Jujuy debe acondicionar su digesto para promover inversiones en hotelería de calidad, centros comerciales y polos gastronómicos. La creación de actividades recreativas y de entretenimiento para el turista que visita Jujuy son fundamentales para lograr que el visitante “viva Jujuy” desde el mismo momento en que pisa tierra jujeña. San Salvador de Jujuy debe “oler a Jujuy”. La promoción de programas de heroseo de fachadas y aceras (con financiamiento de materiales o mano de obra, quita de impuestos municipales o simplemente mediante la creación de un concurso “la fachada de San Salvador de Jujuy”), manteniendo la originalidad propia de la cultura jujeña, aportarán a la concientización de la población y de la administración pública, de la necesidad de crear una ventana de Jujuy capaz de mostrar, desde el mismo arribo del turista a la ciudad, la hermosura, la imponencia y la majestuosidad de una Provincia, de su gente y de sus recursos naturales.

La capital de la Provincia debe comenzar un importante cambio de imagen, con la creación no solo de una planta turística de calidad y nivel, sino de actividades para el turista. San Salvador de Jujuy debe convertirse en la vidriera, la antesala y el “showroom” de los recursos y atractivos que tiene la Provincia en sus 4 regiones.

CONTENIDO

Reorganización de la Quebrada de Humahuaca

El análisis situacional de la Quebrada de Humahuaca arroja como resultado un cuadro de problemáticas, que salen a luz y se potencian desde el momento en que la administración provincial decide comenzar a transitar la senda hacia la postulación del sitio como Patrimonio de la Humanidad ante la UNESCO. Este cuadro, que podemos resumir en un importante déficit de infraestructura básica (especialmente de abastecimiento de agua y tratamiento de residuos líquidos y sólidos), de preservación del medio ambiente, pero básicamente de organización y visión político-estratégica, debe revertirse inmediatamente. Como se dijo en el diagnóstico, la puesta en mercado de la Quebrada está varios pasos por delante de la puesta en valor, cuando esto debería ser al revés. Como en el proceso de minería, donde el profesionalismo dicta una necesaria secuencia de prospección-exploración-explotación, en el turismo se debe seguir una secuencia similar.



Por lo tanto, la propuesta estratégica del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy consiste en reorganizar la Quebrada en términos de explotación (puesta en mercado), a la par de acelerar su puesta en valor. Esto se traduce, por un lado, en políticas de regulación de las cargas de visitantes mientras se realiza un importante esfuerzo de inversión en infraestructura, servicios básicos y ordenamiento territorial. Esto sería muy fácil si estuviésemos hablando de un hotel, un restaurante, un parque nacional o una propiedad privada: simplemente se cierran las puertas, se hacen las modificaciones necesarias y luego se reabre al público. Pero en el caso de la Quebrada de Humahuaca, que es un "Patrimonio Vivo" como lo designan los mismos especialistas de UNESCO, este proceso no es nada fácil. Por lo tanto, la primera medida radica en la intervención y el protagonismo del Estado. El Estado Provincial debe tomar las riendas de la Quebrada y, mediante el diseño de mecanismos de regulación y de control que se apliquen efectivamente, generar las herramientas para que esta propuesta estratégica se ponga en marcha. Regular el flujo y la carga turística en un "área viva" que no puede cerrarse al público, implica generar acciones que midan, analicen y regulen el flujo de visitantes.

De todo lo anterior deriva una de las propuestas centrales de reconfiguración de la oferta turística de la Provincia: el Proyecto de los Portales de la Quebrada.

El proyecto propone institucionalmente la creación de un ente regional supramunicipal que organice y regule el funcionamiento y el desarrollo de la Quebrada (proponemos la institucionalización de la Unidad de Gestión de la Quebrada). Tanto los municipios como las organizaciones intermedias y comunitarias deben alinearse con el Plan de Manejo de la Quebrada que esta institución deberá poner en marcha. De la misma forma, las diferentes áreas del gobierno provincial deberán trabajar mancomunadamente con esta Unidad de Gestión, cuando sus acciones se circunscriben al área de influencia de la Quebrada.



En materia territorial se propone la creación de 4 portales de acceso. Estos portales cumplirán, entre otras, las funciones de:

1. brindar información y material de concientización a los visitantes
2. medir el flujo de acceso a la Quebrada
3. identificar el perfil y hábitos del visitante
4. al ser centros de servicio, transmitir costumbres y cultura a través de la venta de artesanías, gastronomía típica de la Quebrada, centros de interpretación, etc.

Además, el Plan propone analizar la factibilidad del cobro de un canon de acceso a la Quebrada, como se hace en otros sitios declarados Patrimonio. Dicho canon, de resultar factible, generará por sí mismo una regulación de acceso al Patrimonio de la Humanidad y la posibilidad de monitorear el impacto y la carga turística, a la vez que generará recursos que aportarán a su puesta en valor.

La necesidad de acelerar los procesos de puesta en valor de la Quebrada deberá además apoyarse en medidas que, sin ser taxativas, ayuden a la concientización propia de los habitantes de la Quebrada. Esas medidas pueden ser:

- estrategias de comunicación, y concientización del turista (cuidado del patrimonio, entrega de bolsas de residuos de papel reciclable, folletos explicativos de los riesgos de pérdida del Patrimonio, etc.).
- concertaciones con los sectores privados, para instaurar políticas de precios acordes a los servicios prestados buscando incrementar los mismos en función de la calidad del servicio. Esto debe ir acompañado de políticas de control y regulación fiscal tanto del estado municipal como del estado provincial.
- reposicionamiento del destino turístico mediante la búsqueda de un perfil de turista que no necesariamente viaja a Jujuy en las altas temporadas, con lo que se redistribuye la temporalidad del destino.
- complementar la medida anterior con un calendario turístico distribuido equitativamente a lo largo del año.

La realidad dice que cualquiera de estas medidas es posible mientras el mercado sea medianamente controlado desde el destino. Como en el caso de Jujuy gran parte de la demanda es generada desde Salta, la administración pública jujeña deberá concertar, comunicar y concientizar el aparato receptor de Salta, que basa parte de sus estrategias de comercialización sobre los recursos jujeños.

Queremos recalcar que este cambio en la configuración de las reglas de juego políticas y económicas tiene un objetivo estratégico muy específico, que parte de una visión de mediano y largo plazo: aplicar medidas durante un periodo acotado de tiempo, para dar lugar a un plan de puesta en valor, que posteriormente se traducirá en una puesta de mercado que generará un desarrollo y crecimiento de la actividad y en general de toda la zona de influencia. Estas medidas sin duda deberán ir acompañadas por la dirigencia política pública, privada e intermedia, que será su soporte estratégico.

El Estado Provincial debe tomar las riendas de la Quebrada y, mediante el diseño de mecanismos de regulación, y de control que se apliquen efectivamente, generar las herramientas para regular el flujo y la carga turística en un "Área Viva" que no puede cerrarse al público. Implica generar acciones que midan, analicen y regulen el flujo de visitantes.

CONTENIDO

Puesta en valor y desarrollo de la Región de la Puna

La estrategia de desarrollo turístico de la Puna se basa en el apoyo y la promoción de un turismo activo, de vivencia, eclesiástico y de aventura. Creemos que el desarrollo, tal y como se está realizando en la actualidad, no va por el rumbo equivocado. El impacto que genera el turismo en estas regiones aún no genera niveles de sobrecarga. Consideramos que el crecimiento vegetativo de la actividad turística, basado fundamentalmente en las estrategias de desarrollo comercial que realizan los emprendimientos privados debe ir acompañado de un apoyo institucional para el financiamiento de micro-emprendimientos turísticos, especialmente en el sector gastronómico, centros de artesanías, etc. En términos de alojamiento, la región se perfila para el desarrollo de una red de alojamiento vivencial en casas de familia, para lo cual se debe establecer un programa de fomento y financiamiento. A su vez, el Estado Provincial y las administraciones municipales deben garantizar algunos servicios básicos como las comunicaciones (estratégico para la región), salud y primeros auxilios, entre otros. En extensiones como la Puna, resulta fundamental que el Estado garantice un sistema mínimo de comunicaciones. En alguna medida, un sistema de comunicaciones eficiente suplanta muchas inversiones locales, que por su economía de escala no se justifican. Las comunicaciones permiten utilizar recursos sanitarios y de emergencia para una región mucho más abarcativa. Estas inversiones, que no solo impactan en la actividad turística sino en la población en general, sientan las bases para el desarrollo del turismo.

La deficiencia de conectividad que se menciona en el diagnóstico de la región y que dificulta la creación de un circuito turístico puneño, hace imperioso un trabajo de mejoramiento o asfaltado de uno de los siguientes corredores Norte-Sur de la Puna: el de la Ruta 11, el de las Rutas 75-11 o el de la Ruta 74.

Por otro lado, los eventos puntuales en la región, como por ejemplo el Toreo de la Vincha en Casabindo, deben ir acompañados de una presencia institucional y un apoyo logístico por parte de las autoridades provinciales (Secretaría de Turismo y Cultura). Desde la provisión de servicios sanitarios (baños químicos), pasando por la oferta de servicios de campamento de pernocte con carpas, servicios de primeros auxilios, hasta la posterior limpieza del lugar. Bien organizado, bajo un esquema de coopectencia y con servicios remunerados, estas acciones de apoyo logístico no deberían generar un impacto presupuestario importante para el Estado y serían generadoras de trabajo para la población. El equipamiento necesario para la atención de este tipo de eventos, puede ser contratado o bien ser un activo de la Provincia, amortizable en la gran cantidad de eventos turísticos no sólo en la Región de la Puna, sino en las otras regiones.



La Puna es una región por demás extensa y con una importante diversidad de actividades de turismo activo, de aventura y de vivencia. En la mayoría de los casos, no se justifica económicamente el desarrollo de establecimientos de alojamiento por la poca y esporádica afluencia de visitantes. Esta realidad sienta las bases para la promoción y el fomento del turismo rural de base comunitaria (en su actual y más moderna concepción), donde los residentes con interés en participar de la actividad turística desarrollan habitaciones y facilidades para recibir y atender visitantes en su propia casa. Creemos que la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia debe tomar un protagonismo importante en la promoción de redes de turismo rural, que ya tienen sus incipientes comienzos en proyectos que se están concretando por la vía de programas piloteados por ONG's y Fundaciones (organizaciones intermedias). Este protagonismo debe no sólo garantizar la



infraestructura y los servicios básicos mínimos para que estos proyectos tengan un cierto grado de viabilidad (que es responsabilidad de obras públicas e infraestructura municipal o provincial), sino que debe asegurar que el emprendedor tenga el soporte técnico, de capacitación y de financiamiento para concretar el proyecto.

En la Puna Sur se genera en la actualidad una importante oportunidad para la actividad turística, aunque una amenaza para el desarrollo poblacional y urbano: con el comienzo de las obras de infraestructura del Paso de Jama, mediante las cuales se busca trasladar las estructuras de los servicios de Aduana, Migraciones y Gendarmería hacia la frontera, el pueblo de Susques, en cuya vida tienen relevancia estos servicios, pierde una de sus actividades importantes. El Gobierno de Jujuy debe encontrar una solución a esta situación, que creemos radica en una política de fomento al desarrollo de la actividad turística de la microregión, creando un polo de servicios de alojamiento, como esquina de un circuito puneño que comienza en Purmamarca y recorre toda la atiplanicie puneña.

La Puna es una región por demás extensa y con una importante diversidad de actividades de turismo activo, de aventura y de vivencia. En la mayoría de los casos, no se justifica económicamente el desarrollo de establecimientos de alojamiento por la poca y esporádica afluencia de visitantes. Esta realidad sienta las bases para la promoción y el fomento del turismo rural de base comunitaria.

Puesta en valor y desarrollo de la Región de Yungas

El cuadro situacional y el diagnóstico de la Región de Yungas es muy similar al de la Puna. Y en consecuencia las recomendaciones estratégicas también lo son.

En términos de accesibilidad y conectividad, creemos estratégica y primordial la terminación del camino que unirá Santa Ana con Valle Colorado y que permitirá transitar el circuito desde Humahuaca a Libertador General San Martín. Creemos que este cierre de anillo aporta a la creación de un circuito integral del norte provincial, que comenzando en San Salvador de Jujuy, pasa por la Quebrada, la Puna, las Yungas y regresa a San Salvador de Jujuy.

Al igual que en la Puna, el gobierno provincial debe tomar el protagonismo del desarrollo, tanto de la infraestructura y los servicios básicos, como de la promoción y soporte de las redes de turismo rural, que en Yungas revisten la misma importancia que en la Puna.

En las Yungas cobra importancia la coordinación de líneas y objetivos estratégicos con la Administración de Parques Nacionales, por la presencia del Parque Nacional Calilegua, que además de ser históricamente uno de los principales atractivos de la región, fue incluido dentro de la declaración como Reserva de la Biosfera por UNESCO a fines del año 2002. Al igual que en la Quebrada de Humahuaca, las deficiencias de infraestructura son acompañadas por una problemática de desarrollo de los centros poblacionales, donde la estrategia debe ser similar a la que se propone para la Puna. También se deben impulsar políticas para incentivar el desarrollo del turismo activo, el cual por las características de la región hacen posible su potencialidad de crecimiento.

CONTENIDO

El turismo termal es un segmento de la oferta turística que en las Yungas debe ser analizado, ya que los recursos termales, si bien son importantes y de una belleza y un entorno natural incomparable, pueden no ser de uso humano.

En términos de accesibilidad y conectividad, creemos estratégica y primordial la terminación del camino que une Santa Ana con Valle Colorado y que permitirá transitar el circuito desde Humahuaca a Libertador General San Martín. Creemos que este cierre de anillo aporta a la creación de un circuito integral del norte provincial.

Desarrollo turístico de la Región de Valles

A partir del diagnóstico y análisis situacional de la región de Valles, deducimos que la visita de los principales recursos turísticos del área de influencia se realizan desde San Salvador de Jujuy. El desarrollo turístico de la región ha sido bastante desperejo y polarizado. Creemos que, estratégicamente, se debe dejar que el proceso de expansión comercial iniciado por ciertos emprendimientos de la Región siga su curso normal. Por otro lado, creemos que la Secretaría de Turismo y Cultura debe apoyar el esfuerzo de integración y consolidación del Corredor de los Diques, iniciado por las localidades de El Carmen y San Antonio. Finalmente, creemos que la región de Tiraxí, Ocloyas y León debe recibir un apoyo en términos de infraestructura y de promoción para la creación de un polo de desarrollo turístico (cluster regional). Su cercanía con la capital los convierte en una excursión desde San Salvador de Jujuy, con potencial de desarrollo similar a lo que ha pasado con la localidad de Yala, que se ha convertido en el principal destino de fin de semana de la clase media alta y alta de la población urbana de la capital. Por supuesto, estamos proponiendo que ese desarrollo se realice bajo un esquema planificado y acordado con las respectivas localidades y comunidades.

Se debe apoyar el esfuerzo de integración y consolidación del Corredor de los Diques, iniciado por las localidades de El Carmen y San Antonio. Finalmente, creemos que la región de Tiraxí, Ocloyas y León debe recibir un apoyo en términos infraestructurales y de promoción para la creación de un polo de desarrollo turístico (cluster regional)

Plan de Marketing

El objetivo de un Plan de Marketing es el de delinear las estrategias para llevar un producto/servicio desde su origen (oferta) hacia el consumidor/usuario (demanda) que busca satisfacer una necesidad. Esa necesidad puede ser consciente, estar latente o puede ser creada por la oferta. El conjunto de actividades que implican la consecución de este objetivo es lo que denominamos Plan de Marketing.

La propuesta técnica del presente trabajo especifica claramente que los sujetos beneficiarios del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy serán el residente jujeño y el turista/consumidor/demandante, que además también será el usuario del sistema propuesto. No obstante,





tanto el perfil del turista como la capacidad del sector de servicios turísticos de satisfacer sus necesidades y expectativas, son pilares del esquema planteado.

Con un producto relativamente pre-configurado en base a las posibilidades y los recursos actuales y potenciales y asegurado el mantenimiento de ese producto mediante una política de preservación, el proceso se centra en la definición de quien será el usuario/consumidor/demandante de ese producto. Un destino turístico debe profundizar en el conocimiento de

su demanda potencial, con el objeto de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de ésta.

La demanda se compone de individuos y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, la demanda no es homogénea y las necesidades y los deseos de todos los consumidores/usuarios no son los mismos. La segmentación de la demanda, herramienta que divide el universo de consumidores en grupos o segmentos homogéneos, permite al estratega identificar y elegir la posición que el destino turístico desea ocupar en el universo de la demanda, es decir, elegir un posicionamiento para sus productos.

El conocimiento de las preferencias, gustos, hábitos de consumo y necesidades insatisfechas del segmento de demanda objeto (target) determina el perfil de los servicios que se ofrecerán para conformar el producto turístico final, que no es ni más ni menos que la sumatoria de los recursos (naturales, culturales, históricos, etc.) y los servicios y las actividades que se construyen alrededor de esos recursos.

Los Talleres de Formulación Participativa han arrojado el claro deseo de los actores jujeños de reposicionar el "Destino Jujuy", buscando captar una demanda de mayor poder adquisitivo y que, a su vez, busque la vivencia y respete la cultura y la naturaleza de la Provincia. Por otro lado, y como hemos dicho anteriormente, la descompresión de la carga turística de la Quebrada de Humahuaca y del resto de las regiones en las épocas de alta temporada, hace necesario abordar un segmento de la demanda que no necesariamente viaje y vacacione durante la temporada de receso escolar, época en la que se producen los picos de afluencia turística. La estrategia, por lo tanto, se centra en buscar segmentos de demanda contraestacionales en mercados del hemisferio norte, segmentos de profesionales jóvenes sin hijos o jubilados con un cierto nivel de poder adquisitivo, entre otros posibles. Cada uno de esos segmentos objetivo se estudiará cuidadosa y concienzudamente para detectar sus características. Los detalles metodológicos de esta estrategia se abordan en el Plan de Marketing de la Provincia.

Hemos delineado una Programa de Segmentación de Demanda para determinar los segmentos que se desean abordar y para determinar la estrategia de posicionamiento del destino turístico.

Uno de los factores fundamentales que determinan el éxito de los productos turísticos que se enfrentan a mercados competitivos, radica en un adecuado posicionamiento. El posicionamiento es la manera en que se dará a conocer el destino y cómo se pretende sea percibido por el segmento objetivo (target). Ese esfuerzo de posicionamiento se debe mantener a lo largo de un considerable período de tiempo, como parte de una estrategia de mediano y largo plazo y todas y cada una de las acciones de configuración o reconfiguración de producto, de comunicación, de promoción, etc., deben estar alineadas con el objetivo y el segmento de

CONTENIDO

demanda en el que se busca el posicionamiento. Fundamentado en el nuevo segmento de la demanda que se quiere abordar, Jujuy deberá encarar un programa de adaptación de sus estrategias de calidad de servicio, imagen, comunicación, promoción y canales de comercialización. En realidad, el Plan de Marketing busca reposicionar el destino, si es que se puede decir que hoy ocupa un posicionamiento definido en un segmento determinado.

El programa para fortalecer el posicionamiento comienza proponiendo un cambio de estilo (restyling) de la imagen institucional de la Provincia de Jujuy. Basados en el conocimiento y la experiencia del grupo de profesionales que conforman el equipo de elaboración del Plan, se han propuesto algunas adaptaciones menores al iso-logotipo de la Provincia, manteniendo el diseño original que ya tiene un grado importante de aceptación y de identificación, suavizando y modernizando por un lado el trazo del logotipo, e incorporando por otro lado una isografía adicional que identifica y posiciona el producto Jujuy como un producto cultural con un alto grado de protección. Por otro lado, el Programa de Señalización General y Turística de la Provincia que se propone, más allá de la necesidad propia de ayudar en la orientación de visitantes y residentes, en términos de su diseño, pasa a formar parte de la generación de una imagen tendiente al posicionamiento de la Provincia.

Se plantea el desarrollo de un programa de Coopetencia, que define una estrategia de cooperación público-privada, con el objeto de realizar, en forma conjunta, acciones promocionales, de comunicación, de publicidad, de imagen, de señalización, de apadrinamiento de recursos, de responsabilidad social empresaria, etc.

El Programa de Comunicación Estratégica, que determina de alguna forma los programas que siguen, establece los objetivos de comunicación por cada segmento a abordar, definiendo en cada caso el mensaje, el plan de medios, las campañas de comunicación y las acciones promocionales.

Como parte de la estrategia promocional de la Provincia, se plantean una serie de acciones tendientes a mostrar el destino en los centros de demanda. Se propone la creación de Casas de Jujuy ubicadas en provincias estratégicas generadoras de demanda y stands informativos, la participación en Ferias y el armado de un Calendario Turístico y Cultural Anual de la Provincia. El Programa Promocional de la Provincia es consecuente con los objetivos estratégicos de descomprimir la carga de la Quebrada de Humahuaca, buscando allanar los picos y las mesetas de afluencia, mientras actúa fuertemente sobre el segmento de mercado del turismo activo y rural, para desconcentrar la actividad turística de la Quebrada hacia la Puna y las Yungas. Esto implica una acción muy precisa y acotada.

El Programa de Desarrollo de Canales de Comercialización busca determinar los canales específicos que trabajan sobre y con los segmentos de demanda objetivo. Gran cantidad de agencias de viaje se especializan en productos turísticos específicos. La invitación a estas agencias a conocer la Provincia, a crear misiones y talleres de negocio en los que las agencias pueden contactarse con la oferta de servicios disponible y crear paquetes turísticos a la medida de su cartera de clientes, es el objetivo central del Programa.

Finalmente, el Programa de Planificación de Medios busca optimizar los resultados comunicacionales en equilibrio con el presupuesto disponible. El equilibrio del costo-beneficio juega un rol fundamental en este programa.





Jujuy deberá encarar un programa de adaptación de sus estrategias de calidad de servicio, imagen, comunicación, promoción y canales de comercialización. El Plan de Marketing busca reposicionar el destino, ocupando un posicionamiento definido en un segmento determinado.

Modelo de Gestión

La experiencia en planes estratégicos nos indica claramente que uno de los pilares de un Plan de Desarrollo Turístico Sustentable reside en la capacidad de gestión del mismo. Existe una relación inversamente proporcional entre la capacidad de gestión y el nivel de detalle y profundización del Plan. A mayor capacidad de gestión, menor nivel de detalle en el Plan y viceversa. Cuando la capacidad de gestión es alta, no resulta necesario prácticamente enumerar acciones. Alcanza con enumerar los objetivos, darle un esquema de prioridades y la estructura de gestión sabrá que hacer con esos lineamientos. La realidad turística argentina indica que, tanto en el sector público como en el privado, muchos de los actores y responsables de la puesta en marcha, no están íntimamente familiarizados con un esquema de gestión por objetivos (gestión estratégica), concepto que en el país es relativamente novedoso. Por ello, Horwath ha considerado necesario y pertinente llevar el Plan a un grado de desagregación que permita a los responsables de la implementación, la ejecución y el monitoreo del mismo, contar con un manual práctico y fácil de seguir. En paralelo, trabajaremos sobre la capacitación de los factores humanos claves de gestión, para ir incrementando paulatinamente su capacidad y lograr así un equipo humano idóneo para la reformulación, adaptación, monitoreo y control de las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos y las acciones propiamente dichas.

La planta de Gestión precisa de un grado de profesionalización importante, especialmente de aquellas personas que son responsables de la coordinación y supervisión de la puesta en marcha.

Institucionalmente, la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia debe cumplir y cumplirá el rol de impulsor, organizador y motor del Plan Estratégico, ya que es el primer y principal responsable de que el Plan en sí mismo exista. Las responsabilidades de la Secretaría de Turismo y Cultura abarcan (sin ser taxativos) la difusión del Plan en todos los ámbitos inherentes al turismo en la Provincia de Jujuy, la creación de los órganos de gestión interdisciplinaria participativa, la coordinación de la ejecución de las acciones estratégicas, el monitoreo del avance del Plan y la fiscalización. Si bien la gestión del Plan, su seguimiento y su control se realizará en forma colegiada y descentralizada, la Secretaría de Turismo y Cultura cumplirá un rol esencial líder e impulsor y seguirá siendo protagonista de la Gestión del Plan para garantizar su continuidad.

Es imperativo evitar que los cambios de mando en la Secretaría de Turismo y Cultura afecten esencialmente el avance del Plan, por lo que debe convertirse en un Plan de Estado y no de Gobierno. Por eso resulta necesario, por un lado, que la Gestión no se concentre y no dependa exclusivamente de esta institución del Poder Ejecutivo Provincial y, por otro lado, que la misma Secretaría de Turismo y Cultura modifique su estructura para convertirse en un órgano del Estado capaz de generar el marco ejecutivo para que el Plan se siga ejecutando, aún cuando una o algunas de sus columnas de soporte no estén presentes. De ninguna forma se puede permitir que un actor o sector de la actividad turística (incluyendo a la propia Secretaría) pueda impedir que el Plan se siga desarrollando de acuerdo con los mecanismos y cronogramas consensuados. Con esto no queremos decir que se esté creando un órgano de gestión que se convierta en una institución sin control; por el

CONTENIDO

contrario, 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 jujeño.

Con esta filosofía de base, Horwath ha propuesto un Modelo de Gestión que tiene por eje una nueva y reorganizada Secretaría de Turismo y Cultura, que se basa en una constante interacción con el Consejo Provincial de Turismo (COPROTUR), que proponemos se encuentre asistido por Consejos Regionales y por el Consejo Interinstitucional de Facilitación Turística (CIFAT).

Proponemos, por lo tanto, como principal acción estratégica emanada dentro de este lineamiento estratégico, la reestructuración, reingeniería y el fortalecimiento institucional de la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia.

En el marco del esquema de gestión, se propone la creación de un Sistema de Asesoramiento y Financiamiento para Microemprendimientos Turísticos y una Agencia de Inversiones de Proyectos Turísticos.

Toda esta estrategia debe ir acompañada de una necesaria convocatoria a empresarios visionarios, capaces de asumir el desafío de trabajar en pos de una estrategia de largo plazo, con un firme compromiso de acompañamiento por parte de las autoridades del poder público provincial y municipal.

Es imperativo evitar que los cambios de mando en la Secretaría de Turismo y Cultura afecten esencialmente el avance del Plan, por lo que debe convertirse en un Plan de Estado y no de Gobierno. Por eso resulta necesario que, por un lado, la Gestión no se concentre y no dependa exclusivamente de esta institución del Poder Ejecutivo Provincial, y por el otro lado, que la misma Secretaría de Turismo y Cultura modifique su estructura, para convertirse en un órgano del estado, capaz de generar el marco ejecutivo para que el Plan se siga ejecutando, aún cuando una o algunas de sus columnas de soporte no estén presentes.



OBJETIVO PRINCIPAL
JUJUY COMO REFERENTE TURÍSTICO DE LA REGION NORTE ARGENTINO

LÍNEA ESTRATÉGICA 1 PROTECCIÓN, Y MONITOREO DE LOS RECURSOS	LÍNEA ESTRATÉGICA 2 DEMANDA	LÍNEA ESTRATÉGICA 3 CALIDAD	LÍNEA ESTRATÉGICA 4 INFRAESTRUCTURA	LÍNEA ESTRATÉGICA 5 OFERTA Y PUESTA EN VALOR	LÍNEA ESTRATÉGICA 6 PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN
<p>Basar toda y cualquier acción turística y no turística en el análisis del impacto ambiental, natural y cultural, teniendo en cuenta la fragilidad de los recursos y determinando políticas de protección, preservación y conservación, para no desvirtuar la originalidad propia de los mismos. Esto define la escala de la actividad y su metodología de uso.</p>	<p>Desarrollar el Observatorio Turístico de la Provincia de Jujuy, generando la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas tanto para el sector público, como para el sector privado. La demanda se convierte en el factor de medición y control de las políticas turísticas</p>	<p>Aumentar el beneficio social, económico y ambiental de todos aquellos residentes de la Provincia a través de la cualificación de los recursos humanos y productos, así como lograr un aumento en la satisfacción de la demanda durante el tiempo destinado a la recreación y el turismo.</p>	<p>Mejorar o dotar de las infraestructuras básicas a los centros urbanos de la Provincia, así como las infraestructuras de acceso a Jujuy, que permitan potenciar su posición funcional respecto a los entornos territoriales, y "acercar" a Jujuy, en sentido amplio, a dichos entornos, favoreciendo su desarrollo autóctono.</p>	<p>Poner en valor los recursos naturales y culturales de la Provincia, convirtiéndolos en atractivos, generando espacios turísticos explotables, sin perder de vista la sustentabilidad. Potenciar la Provincia como un área turística activa culturalmente y con mayor y mejor oferta.</p>	<p>Segmentar la demanda para identificar los perfiles de turista deseados y actuar en un plan de promoción del turismo. Definir el programa de comunicaciones en función del Objetivo Central del Plan.</p>
<p>GENERAL</p>	<p>GENERAL</p>	<p>GENERAL</p>	<p>REGIONAL</p>	<p>REGIONAL</p>	<p>GENERAL</p>

**LÍNEA ESTRATÉGICA 7
MODELO DE GESTIÓN**
GENERAL

CONTENIDO

LÍNEA ESTRATÉGICA	LÍNEA ESTRATÉGICA
PROTECCIÓN, PRESERVACIÓN Y MONITOREO DE LOS RECURSOS	DEMANDA CREACIÓN DEL OBSERTORIO TURÍSTICO PROVINCIAL
Objetivos	Objetivos
Protección y monitoreo de los yacimientos arqueológicos y de los complejos y edificios históricos	Provisión de información útil a múltiples actores sectoriales
Identificación y evaluación de los paisajes culturales	Detección de oportunidades de negocios
Relevamiento de las prácticas culturales intangibles y de las tradiciones de la cultura jujeña y desarrollo de estrategias para su protección y monitoreo que consideren la necesidad de mantener la autenticidad de las mismas	Identificación de falencias y debilidades de la oferta
Desarrollo de un programa interpretativo de alta calidad que permita a los visitantes establecer conexiones intelectuales y emocionales con los recursos	
Fomento, capacitación y certificación de artesanías auténticas	
Fomento y apoyo a programas de conservación, tanto de recursos culturales como naturales, que surjan de la iniciativa local.	

LÍNEA ESTRATÉGICA	LÍNEA ESTRATÉGICA
CALIDAD	INFRAESTRUCTURA, OFERTA Y PUESTA EN VALOR
Objetivos	Objetivos
Concientizar y Capacitar en Turismo y Calidad	El análisis de la infraestructura, de la oferta y de la puesta en valor, fue realizado regionalmente en función de las características distintivas de cada una de las cuatro regiones de la Provincia (Yungas, Valles, Quebrada y Puna). Cada una de ellas posee una problemática específica, con lo cual se definieron objetivos y acciones específicas para cada región, que son tratados pormenorizadamente en los capítulos regionales del presente Plan.
Implementar un Sistema de Calidad de Gestión	
Sistema de Calidad de Servicios	





LÍNEA ESTRATÉGICA	LÍNEA ESTRATÉGICA
MARKETING Y COMUNICACIÓN	MODELO DE GESTIÓN
Objetivos	Objetivos
Identificar, utilizando la herramienta de la segmentación, los mercados generadores de demanda a abordar	Reorganizar y Reestructurar la Secretaría de Turismo y Cultura
Posicionar a la Provincia en función del atributo principal que es su CULTURA	Crear e implementar un sistema de gestión participativo del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable.
Realizar un restyling de la imagen institucional de la Provincia de Jujuy	Desarrollar una estrategia de captación de fondos e inversiones para el sector turístico de Jujuy
Desarrollar un Programa de señalización general de la Provincia de Jujuy	Desarrollar una herramienta que facilite la generación de micro emprendimientos turísticos
Desarrollar un plan de Competencia	
Sistematizar el calendarios de actividades y eventos de la Provincia de Jujuy	
Diseñar e implementar un Programa de promoción provincial, regional, nacional e internacional	
Desarrollar un Programa de desarrollo de canales de comercialización	
Desarrollar un Programa de planificación de medios de comunicación que apoye la estrategia de posicionamiento	

CONTENIDO

Principales Proyectos Motores del Plan

A continuación procederemos a enumerar los principales Proyectos Motores del Plan de Desarrollo Turístico Sustentable para la Provincia de Jujuy. Nos atendremos a una mera enunciación, ya que cada uno de estos Proyectos está explicado en mayor detalle como Acción Estratégica dentro de la Línea Estratégica correspondiente y será llevado a un nivel de Proyecto en una labor conjunta entre el equipo de profesionales de Horwath y los responsables de la gestión del Plan de la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia.

Proponemos que los Proyecto Motores, cuya implementación se comenzará en el primer año de gestión, sean seis:

1. Reorganización, reingeniería y fortalecimiento institucional, tanto de la Secretaría de Turismo y Cultura de la Provincia como de los organismos de turismo municipales
2. Proyecto Portales de la Quebrada
3. Programa de relevamiento de recursos arqueológicos, históricos y culturales
4. Programa de creación de conciencia turística
5. Programa de segmentación de la demanda
6. Implementación del Observatorio Turístico

