

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Turismo, Desarrollo y el Sector Público en San Pedro,
Buenos Aires

AUTOR: JOSEPH GREEN

TUTOR: CRISTINA ROLANDI

FEBRERO 2017

Resumen

El presente trabajo considera la posibilidad de llevar a cabo un proceso de desarrollo local a partir del turismo y toma el caso del partido de San Pedro en la provincia de Buenos Aires, Argentina, como ejemplar. Con ese fin se analizaron planes estratégicos propuestos entre los años 2003 y 2014, algunas experiencias iniciadas en ese periodo y la situación actual del municipio, como observado entre los años 2015 y 2016. Después se midió el cumplimiento de las propuestas de los planes estratégicos a partir de los temas presentados en cada uno, los logros de las organizaciones locales y los cambios en el sector turístico. Además se examinó si los principios del desarrollo local y otras bases teóricas relacionadas se cumplieron en este proceso y cuáles son las implicaciones para el partido de San Pedro. Finalmente se plantearon algunas observaciones, reflexiones y sugerencias para el gobierno local que podrán ser reproducidas en otros lugares que se encuentran en circunstancias parecidas. La pregunta central de la investigación es ¿Cuáles son las contribuciones del sector turístico al desarrollo del partido de San Pedro?

La investigación se hizo por muestreo; es decir que los datos principales se recolectaron desde entrevistas con actores y agentes de la comunidad en cuestión con énfasis en el sector turístico. Datos secundarios (históricos y contextuales) se recolectaron desde fuentes de noticias locales y reportes de cuerpos técnicos.

Palabras Clave: Economía Regional Agregada, Municipios, Rural, Urbano

Índice

1. Introducción

(3) 1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

(5) 1.2 Objetivos

(5) 1.3 Aspectos Metodológicos

2. Marco Teórico

3. Diagnóstico

(14) 3.1 Descripción del entorno

(19) 3.2 Mapa de Actores

(22) 3.3 Logros, Cambio y Crecimiento en el Sector Turístico

(24) 3.4 Cumplimiento de los Planes Estratégicos

(26) 3.5 Cumplimiento con los Principios del Marco Teórico

(27) 3.6 Implicaciones para San Pedro

4. Propuesta de intervención

(28) 4.1 Programa “Parque Natural Comunitario San Pedro”

5. Conclusiones

(31) 5.1 Observaciones, Conclusiones y Sugerencias

(33) 5.2 Propuestas para Trabajos Futuros

6. Referencias bibliográficas

7. Anexos

(36) 7.1 Plan Estratégico Municipalidad de San Pedro

(43) 7.2 Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020

(46) 7.3 Plan Anfitrión 2021

(48) 7.4 Plan Estratégico de Turismo Sustentable de San Pedro

(55) 7.5 Planes Estratégicos: Temas, Objetivos y Propuestas en Común

(56) 7.6 Muestra de Experiencias y Actividades en Marcha

(56) 7.6.1 Programa Pueblos Turísticos

(56) 7.6.2 Rutas Gourmet: Ruta del Arándano

(57) 7.6.3 Festival de la Música Country – San Pedro Country Music Festival

(58) 7.6.4 Fiesta de la Ensaimada

(58) 7.6.5 Ruta de los Viveros

(59) 7.6.6 Frutas de la Tierra y el Río

(61) 7.6.6 Santa Lucía 2010

1. Introducción

San Pedro es un partido en el corredor norte de la provincia de Buenos Aires, a las orillas del Río Paraná, uno de los ríos más importantes de Sudamérica. Esa provincia se ubica en la región pampeana de Argentina, la cual tiene uno de los suelos más fértiles del mundo, por ende San Pedro ha contado desde siempre con dos grandes recursos naturales: la tierra y el río. La ubicación de San Pedro se demuestra estratégico también por ser el punto medio entre Gran Buenos Aires (164 kilómetros al sur) y Gran Rosario (141 km kilómetros al norte). Ambas ciudades cuentan con algunos de los puertos y centros de población más grandes del país. Por lo tanto San Pedro goza del sistema de infraestructura vial, fluvial (San Pedro tiene un puerto de ultramar) y ferroviario construido para conectar los grandes urbes y facilitar la exportación de productos agrícolas, por no mencionar los flujos de “porteños” y “rosarinos” que van para pasar un fin de semana en el campo.

1.1 Fundamentación y planteamiento del problema

San Pedro se encuentra en un momento difícil. A mediados del año de 2016 un integrante del sector turístico lo describió como “quizás...uno de los peores momentos en la historia reciente del turismo en la ciudad.”¹ Él citó al clima desfavorable y una fuerte inundación que afecta al área costanera desde fines de 2015 como causas directas de daño al turismo que se base en los atractivos naturales del partido. También al nivel municipal está en un momento de “crisis” (así llamado por todos los entrevistados y en los medios locales) económico-financiero que se extiende a la economía local.² La creciente deuda municipal produjo una falta de fondos que tuvo impactos inmediatos en el pago de sueldos y el mantenimiento del partido. El conflicto subsecuente culminó entre 2014 y 2015 con paros, la toma del edificio municipal por empleados públicos para reclamar sueldos no pagados, un rescate de emergencia desde la provincia para rehabilitar el puerto y la resignación del intendente.³ El oficialismo de entonces atribuyó la crisis a un “problema estructural complejo” ligado a la imposibilidad de subir las tasas; mientras tanto se había convocada una comisión especial para investigar supuestas irregularidades en ese

¹ Entrevistas a informantes claves; J.F. 1 de junio de 2016.

² D.S. Comunicado personal. 3 de mayo de 2016.

³ El Dia. 16 de Diciembre de 2014. ; NuestroMar. 17 de junio de 2015. ; Buenos Aires 2punto0.

gobierno y el intendente tomó 60 días de licencia en plena crisis antes de resignarse.⁴ La oposición contemporánea y varios de los entrevistados atribuyeron la crisis a mala gestión.⁵ Según estudios del nivel nacional y local el presupuesto municipal para el turismo se redujo 10 veces entre 2012 y 2013.⁶ Más allá de los conflictos inmediatos, la falta de dinero dificultó obras y proyectos en camino y potenciales; por lo tanto las interfaces de comunicación entre el sector público, el sector privado y el tercer sector se vieron esencialmente cerradas.⁷ A pesar de las dificultades sectoriales, al nivel institucional la situación se está mejorando de a poco.⁸

La estructura turística en San Pedro no es necesariamente típica; hay lugares en que el problema principal es el drenaje de los ingresos turísticos a dueños ajenos. Pues se presenta una oportunidad para un proceso de desarrollo local en que los recursos ya están para quedarse en el partido una vez que entran. Esto no quiere decir que no hay desafíos. Hay poca articulación entre el sector público y el sector turístico y poca comunicación y coordinación entre los actores dentro del sector.⁹ Hay altos niveles de informalidad y falta de profesionalidad.¹⁰ Esta informalidad no solamente se aplica a la fuerza laboral; aunque hubo una convocatoria desde el municipio para que todos los prestadores de alojamiento se categoricen, solamente 14 lo han hecho.¹¹ Las fluctuaciones de visitantes por temporada y fines de semana contribuyen a la inseguridad de ingresos y trabajo.¹² Hay deficiencias en la infraestructura y la financiación desde el municipio. La venta de los productos locales y el auge del turismo rural proveen una integración productiva-turística para el partido; sin embargo es común que los participantes no se unen para aprovecharse de una nueva oportunidad, sino por necesidad de suplir sus ingresos en pos de la caída mundial de precios para materias primas y las dificultades de la economía argentina.¹³

⁴ IDEM; El Día. 16 de Diciembre de 2014.

⁵ IDEM; Entrevistas a informantes claves; J.F. 7 de mayo de 2016. ; J.I. 8 de mayo de 2016.

⁶ PROFODE (2012). Página 94. ; PETS (2014). Página 57.

⁷ IDEM

⁸ Entrevistas a informantes claves; J.F. 1 de junio de 2016.

⁹ PETS (2014). Página 64.; Entrevistas a informantes claves; R.D. 29 de enero de 2016.; G.G. 23 de noviembre de 2015.

¹⁰ PETS (2014). Página 65.; Entrevistas a informantes claves; G.G. 23 de noviembre de 2015.; R.D. 29 de enero de 2016.; D.S. 3 de marzo de 2016.

¹¹ Infoguia San Pedro. 20 de octubre de 2015.; Entrevistas a informantes claves; S.F. 2 de marzo de 2016.

¹² Entrevistas a informantes claves; G.G. 23 de noviembre de 2015.

¹³ Entrevistas a informantes claves; S.F. 2 de marzo de 2016.

El caso de San Pedro contiene varios componentes interesantes. Es un destino turístico emergente que todavía no ha sido inundado por empresas turísticas forasteras. Cuenta con una base turística, si bien desorganizada, sobre que se puede construir. Tiene atractivos diversos naturales, campestres, históricos, culturales y gastronómicos. Hay una vía de integración fácil para sus diversos sectores. Hay gran cantidad de clientes potenciales a relativamente poca distancia. Más allá de los factores que tiene a su favor, el rol del turismo en el desarrollo de algún territorio es un tema importante para estudiar y San Pedro puede llegar a ser un ejemplo iluminante para lugares parecidos en otras partes del país, la región y el mundo.

1.2 Objetivos

- Entender el contexto local
- Identificar las características del desarrollo
- Hacer un análisis del proceso del desarrollo
- Señalar el foco de atención en este proceso
- Nombrar los logros e indicadores
- Presentar las lecciones aprendidas
- Plantear los temas para la reflexión
- Proponer programas para el gobierno local que correspondan a la situación actual y los recursos disponibles

1.3 Aspectos Metodológicos

Tipo de estudio: Estudio de caso

Diseño: No experimental, longitudinal, retrospectivo

Investigación: Muestreo; datos principales de entrevistas, datos secundarios de noticias locales y reportes oficiales

2. Marco Teórico

El concepto del “desarrollo” ha sido el asunto de trabajos innumerables y discutir todas las doctrinas no es constructivo ni deseable al presente, por ende la base teórica para esta investigación se construye sobre el entendimiento generalizado establecido por Madoery (2015):

[E]l desarrollo refleja un imaginario predominante de aspiraciones sociales favorables al cambio, de energías sociales transformadoras, traducidas en progreso, bienestar, trabajo y dignidad. Esas han sido las promesas del desarrollo, las de un mundo donde cabemos todos, con igualdad de posibilidades, más allá de las realidades desiguales; al que es posible hacerlo sustentable, más allá de los atropellos; al que es posible volverlo humano más allá de las violaciones.¹⁴

Por mucha de su historia el desarrollo ha sido un proyecto de los estados nacionales y organizaciones multinacionales, con distintos grados de éxito. Pues en las últimas décadas surgió la necesidad de repensar el enfoque del desarrollo. Según Vio Grossi (1989):

[E]n las tareas del desarrollo se requiere flexibilizar los métodos de trabajo para dotar de autonomía a quienes trabajan a nivel local para la solución de los problemas, los que varían de comunidad a comunidad. El centralismo burocrático conspira en todas partes contra el éxito de los programas de desarrollo. Las ONGs parecen ser un intento de superación de este obstáculo. Ellas suelen trabajar con un enfoque de desarrollo “desde abajo.” Esto no sólo enfatiza su carácter micro social sino que – más importante aún – han sido fuertemente influidas por la tradición freiriana que postula la necesidad de transformar al oprimido de “objeto” de desarrollo en sujeto de un proceso ascendente de toma de control colectivo de su propia vida, tal cual es percibida por el grupo de base.¹⁵

La decepción y perplejidad reinantes han conducido a la emergencia de enfoques alternativos, “de abajo hacia arriba”. Ellos buscan un retorno a una economía de escala humana, con participación pública activa y creciente, satisfacción de necesidades

¹⁴ Madoery, O. (2015) Página 9.

¹⁵ Vio Grossi, F. (1989) Páginas 9-10.

humanas fundamentales, restricciones ecológicas, autodependencia colectiva al nivel local, desarrollo de la cultura popular y énfasis en sistemas (antes que en acciones unidimensionales.) Por otra parte, se rechazan formas de poder centralizado, estructuras burocráticas, modelos mecánicos y discusiones academicistas, enfatizando el valor de la acción (praxis), de lo micro y de lo subjetivo.¹⁶

Los planteamientos del Desarrollo Económico Local (DEL) presentados por Albuquerque (2004) siguen esta línea de pensamiento:

En realidad, el enfoque del desarrollo económico local viene a destacar fundamentalmente los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad que han existido en el pasado en las formas de producción no basadas tan sólo en la gran industria, sino en las características generales y locales de un territorio determinado...En pocas palabras, no compite la empresa aislada, sino la red y el territorio.¹⁷

El impulso de la cooperación público-privada y la concertación estratégica de actores socioeconómicos territoriales para diseñar las estrategias locales de desarrollo, han supuesto la aplicación de una gestión compartida del desarrollo económico que no se basa solamente en directrices emanadas del sector público o simplemente guiadas por el libre mercado.¹⁸

Albuquerque nombra entre los objetivos la valorización de los recursos endógenos de cada ámbito local y la búsqueda de acuerdos estratégicos en relación con los bienes ambientales y el desarrollo sustentable.¹⁹ También aclara que “no solo es preciso utilizar mejor los recursos endógenos sino también aprovechar las oportunidades de dinamismo externo existentes.”²⁰

Después Albuquerque avanza con Pérez Rozzi (2013) desde el DEL hacia el Desarrollo Territorial (DT) como proceso de aprendizaje acumulativo:

¹⁶ IDEM. Páginas 24-25.

¹⁷ Albuquerque, F. (2004) Página 158

¹⁸ IDEM. Página 160.

¹⁹ IDEM. Páginas 161-162.

²⁰ IDEM. Página 166

“No existe una definición única acerca de lo que suele entenderse por Desarrollo Territorial, más allá de señalar que se trata, naturalmente, del proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial...El Desarrollo Territorial requiere que las estrategias sean elaboradas a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales.”²¹

“El territorio es el conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, así como el medio físico o medioambiente del mismo.”²²

Alburquerque y Pérez Rozzi plantean el actor como el sujeto fundamental del desarrollo y la incorporación de los elementos territoriales (actores, agentes, instituciones) al conjunto tradicional de los factores productivos (tierra, trabajo, capital).²³ Costamagna y Pérez Rozzi (2015) esclarecen que se quiere decir con el desarrollo “local” y “territorial”:

Los términos “Local” o “Territorial” pueden utilizarse como sinónimos aunque, como señalan algunos autores, el concepto “Territorial” suele ser más habitual en el lenguaje académico o profesional, mientras el término “Local” es utilizado más frecuentemente en la práctica cotidiana de los actores locales. En todo caso, ambos se refieren a un espacio local (o territorial) determinado, que constituye el ámbito del proyecto y que define, igualmente, a los diferentes actores participantes en el mismo. Se trata de una comunidad o localidad territorial específica, que es no sólo un espacio geográfico o físico ambiental sino, sobre todo, el “actor” principal de dicha iniciativa de desarrollo. El concepto de “Territorio” no se limita en este caso a la Geografía, sino que constituye el sujeto principal de la iniciativa emprendida. Por otra parte, el concepto de “Desarrollo” es mucho más amplio que el de “Desarrollo Económico”, ya que el “Desarrollo” incluye las diferentes dimensiones del desarrollo institucional, político y

²¹ Alburquerque, F.; Pérez Rozzi, S. (2013) Página 1.

²² IDEM. Página 2.

²³ IDEM. ; IDEM. Página 6.

*cultural, el desarrollo social y humano, el desarrollo económico, tecnológico y financiero, y el desarrollo sustentable ambientalmente.*²⁴

Por lo tanto los términos se pueden intercambiar. En cuanto al turismo como herramienta del desarrollo local se toman en cuenta las consideraciones del Turismo Comunitario establecidos por Orgaz (2013):

*“Así, desde hace años, se viene trabajando en los destinos en el desarrollo de nuevas formas de turismo alternativas al turismo de masas. Son formas que tienen por finalidad, por un lado, respetar y conservar la naturaleza, y, por otro lado, mejorar el desarrollo socioeconómico de las comunidades locales. Es decir, se configuran como un turismo sostenible en el destino donde se desarrolla.”*²⁵

Identifica a una de estas formas de turismo alternativas como el turismo comunitario, en lo cual “...los miembros de la población local tienen un alto control de las actividades y los beneficios, a diferencia de aquellos otros que son controlados principalmente por touroperadores externos o por el gobierno.”²⁶ Mantiene que el turismo comunitario debe “procurar que los beneficios derivados del turismo se extiendan lo más posible entre la población y los agentes locales” y que “[e]sta forma de turismo puede ayudar a aliviar la pobreza y a conservar mejor los recursos (naturales, culturales y patrimoniales) del destino para el disfrute de las generaciones futuras, ya sean residentes o turistas.”²⁷ Los principios del DEL, el DT y el Turismo Comunitario según estos mismos autores se interrelacionan y complementan bastante:

Desarrollo Económico Local	Turismo Comunitario	Desarrollo Territorial
Mobilización y participación de actores locales	Involucrar a la población local en el proceso de planificación y gestión de la actividad turística	Desarrollo institucional y cultural
Actitud proactiva del gobierno local	Elaborar un plan de desarrollo turístico del destino	Desarrollo económico
Existencia de equipos de	Poner en valor aspectos como la	Desarrollo sustentable

²⁴ Costamagna, P.; Pérez Rozzi, S. (2015) Página 16.

²⁵ Orgaz Agüera, F. (2013) Página 2.

²⁶ IDEM. Página 3.

²⁷ IDEM. Página 6.; IDEM. Página 9.

liderazgo local	cultura, el patrimonio histórico y los recursos naturales	
Cooperación público-privada	Tener un plan de concienciación y educación de la población local	Desarrollo social y humano
Elaboración de una estrategia territorial de desarrollo		
Fomento de microempresas y pyme y capacitación de recursos humanos		
Coordinación de programas e instrumentos de fomento		
Institucionalidad para el DEL		

La Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires aplica estos principios directamente al ámbito no urbano:

Se reconoce al Turismo Comunitario como aquel que fomenta el desarrollo de la actividad turística en pequeñas localidades no urbanas (sean rurales, litorales, serranas o insulares), que posean atractivos capaces de generar el desplazamiento de turistas o excursionistas hacia ese destino... En el Turismo Comunitario, la puesta en valor del patrimonio natural, cultural, social, arquitectónico y gastronómico de la pequeña localidad es preponderante; entendiéndose que son ellos los valores distintivos del mismo; aquellos que los hacen “únicos”, y por los cuales la demanda busca conocerlos. El Turismo Comunitario entiende que la Comunidad Local debe ejercer un rol sustancial y participativo en todo el proceso. Una importante proporción de los beneficios quedará en la comunidad.²⁸

Por último, la Organización Mundial de Turismo de la Organización de las Naciones Unidas (UNWTO) señala que cualquier forma de turismo sostenible debe:

1) Dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

²⁸ Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Pueblos Turísticos.

2) *Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.*

3) *Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes, unos beneficios socio-económicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.*

El desarrollo sostenible del turismo exige la participación informada de todos los agentes relevantes, así como un liderazgo político firme para lograr una colaboración amplia y establecer un consenso. El logro de un turismo sostenible es un proceso continuo y requiere un seguimiento constante de sus incidencias, para introducir las medidas preventivas o correctivas que resulten necesarias.

El turismo sostenible debe reportar también un alto grado de satisfacción a los turistas y representar para ellos una experiencia significativa, que los haga más conscientes de los problemas de la sostenibilidad y fomente en ellos unas prácticas turísticas sostenibles.²⁹

Para conceptualizar las acciones del gobierno local, se aplican las pautas de Ginestar (2004):

Los proyectos se plantean como unidades organizativas de gestión, proveedoras de bienes o satisfactores destinados a acrecentar el bienestar de las personas en forma individual e interpersonal, como resultado contextual de las actividades (a través de productos o bienes objetivos para destinatarios externos) y por la forma de ejecutarlas (atendiendo a bienes relacionales, como objetivos interpersonales para destinatarios internos y externos). Esto permite generar hechos nuevos mediante el análisis y la aplicación de criterios que ayuden:

²⁹ UNWTO.

- *a tomar decisiones evaluando ex-ante los aspectos positivos y negativos de las actividades al formular planes para lograr objetivos con medios limitados, donde la forma de actuar también importa y condiciona la aplicación de los medios;*
- *a actuar en consecuencia al implantar los planes para lograr los objetivos condicionados a ciertas “formas previsibles de actuar”;*
- *a verificar los resultados según los indicadores de los objetivos y de la forma de producir, pero cuidando también la forma de actuar prevista en el planeamiento (auditoría);*
- *a determinar el cumplimiento por comparación entre objetivos y resultados, dada la forma de actuar;*
- *a evaluar ex-post del grado de cumplimiento, sujeto a cierta forma de actuar prevista (desempeño); y*
- *a aprender con el proceso (retroalimentación).*

Este planteo analítico y desarrollo conceptual se concreta en una administración por objetivos y resultados (APOR) de los proyectos, donde los objetivos se refieren a bienes productos condicionados por bienes relación.³⁰

En materia del presupuesto para los programas propuestos, el trabajo sigue las lecciones de Lecuona y Makón (2016). Según ellos, los aspectos conceptuales básicos del presupuesto incluyen:

- 1) *El presupuesto como sistema de políticas, normas, organismos, procedimientos y recursos que a través de la formulación, la aprobación, la coordinación de la ejecución y la evaluación integran las unidades centrales normativas, los responsables de acciones, la decisión política y las unidades periféricas*
- 2) *El presupuesto como instrumento legal, de política, de administración y de planificación*
- 3) *El presupuesto como Proceso a través del cual se formula, se aprueba, se coordina la ejecución y se evalúa la parte de las políticas de gobierno que implican producción*

³⁰ Ginestar, A. (2004) Páginas 4-5

de bienes y servicios de las instituciones públicas y para los cuales se asignan y utilizan recursos reales y financieros

Los principios presupuestarios son Programación; Universalidad; Exclusividad; Unidad; Claridad; Especificación; Periodicidad; Continuidad; Flexibilidad; Legalidad. Además, los objetivos del presupuesto son Ser instrumento de ejecución de políticas; Ser eficiente en asignación y uso de recursos; Promover equilibrio adecuado entre Centralización Normativa y Descentralización Operativa; Producir de información de variables reales y financieras³¹.

Se utilicen las especificaciones de Le Pera (2016) para regir la contabilidad que se precisará para estos programas:

Los costos se clasifican en Fijos, cuando su importe resulta indiferente a los cambios en los volúmenes de producción; Semifijos, cuando su importe varíe al cambiar el volumen de producción, siempre que el factor que se altera es un cambio en el tiempo de trabajo o un sobre o sub aprovechamiento de los bienes de uso por haber variado la velocidad del flujo productivo; Variables, cuando aumenta o disminuye correlativamente con el aumento o disminución del producto.

El medio elegido para el cierre equilibrado es la programación de la ejecución del presupuesto.

El órgano coordinador de los órganos rectores de los sistemas de administración financiera fija cuotas trimestrales o de menor lapso, anticipadas, para autorizar compromisos (básicamente autorizaciones para contratar gastos) a la luz de los ingresos efectivos esperados.

Si la recaudación cae por cualquier circunstancia, se reducen las cuotas y si las quitas se hacen en forma proporcional, se tiende a cubrir costos fijos sin atender los variables

³¹ Lecuona, G., Makón, M. 21 de junio de 2016

indispensable para operar. Consecuentemente estos costos fijos se tornan parcial o totalmente inútiles.

El remedio consistente en asignar cuotas suficientes para atender los tres tipos de costos para obtener un nivel de producción razonable para los propósitos prioritarios. Simultáneamente se deben desafectar los programas de menor prioridad. Esta operatoria es compleja y difícil porque tropieza la rigidez de adaptación de los factores productivos, especialmente el trabajo. Pese a ello, respetando como bien jurídico de mayor importancia el cierre equilibrado de las cuentas fiscales, basamento de la estabilidad, se deben hacer todos los esfuerzos posibles para asignar los tres tipos de costos a los programas a los que políticamente se asigna mayor prioridad.³²

3. Diagnóstico

3.1 Descripción del entorno

El perfil productivo de San Pedro abarca la cría de ganado, porcinos y aves y la cultivación de duraznos, ciruelas, nectarinas, arándanos, cítricos, batatas, zapallos, maíz, soja, girasol y trigo, entre otros. El avance de la agricultura masiva y el monocultivo ha llevado consigo el favorecimiento de estos últimos productos. No obstante la abundancia de productos agrícolas locales de alta calidad se traducen en otros negocios productivos como vinerías, viveros, mimbrerías, florerías, dulcerías, confiterías y otros lugares para la venta de productos locales como miel, alfajores, mermeladas, plantines de tomates, árboles, arbustos de semilla, verduras, aromáticas y cactus. También se venden productos directamente de la granja o huerta como nueces, lechones, huevos, conejos, pescado, ajíes en vinagre, quesos, crema de caléndula, propóleo, lanas, salsas, conservas y condimentos.³³ En materia de artesanías hay artículos con porcelana fría, cerámica, hierro, caña, mimbre, madera, tejidos, telares, vidrio, semillas, calabaza, bijouterie y otros.³⁴ La demanda por muchos de estos productos terminados aumenta más allá de la demanda local a la medida que aumenta el turismo, pues la producción local tiene un fuerte componente turístico.

³² Le Pera, A. 1 de noviembre de 2016

³³ LaGuiaClub.com.

³⁴ PROFODE (2013). Página 64.

Los turistas van a San Pedro por varios motivos. La riqueza natural es quizás el mayor atractivo. Atrae visitantes a practicar actividades náuticas y pesca deportiva, visitar las islas en el río, practicar avistaje de aves, disfrutar los paisajes en cabalgatas, trekking o vuelos de bautismo, quedarse en las cabañas y los campings o participar en actividades campestres tradicionales en las estancias. San Pedro también brinda mucha riqueza cultural y cuenta con varios museos y lugares de interés histórico o artístico. Cada vez más visitantes van para comprar los productos “sampedrinos” y asistir a los festivales de música y comida.

El partido contiene la ciudad cabecera de San Pedro más los pequeños pueblos (localidades) de Santa Lucía, Río Tala, Pueblo Doyle, Gobernador Castro y Vuelta de Obligado. Su población total es de aproximadamente 60 mil habitantes y crece alrededor del 1 por ciento cada año.³⁵ Cuenta con un gobierno municipal.

Nivel de instrucción alcanzado - Porcentaje de población de 15 años y más (2001)³⁶

Sin Instrucción o primaria incompleta	20,48%
Primaria completa y secundaria incompleta	56,54%
Secundaria completa y terciario o universitario incompleto	17,11%
Terciario o universitario completo	5,88%

Empleo/Categoría del Trabajador (2001)³⁷

Obrero o empleado en el sector público	17,14%
Obrero o empleado en el sector privado	52,35%
Patrón	8,74%
Trabajador por cuenta propia	18,61%
Trabajador familiar	3,16%

San Pedro es más conocido por su producción frutícola para el mercado interno, la industria y la exportación a países en América Latina y Europa.³⁸ Entre la fruta y sus otros productos agrícolas, el sector agropecuario es la principal fuente de trabajo en el partido. El sector industrial sufrió

³⁵ City Population.

³⁶ PROFODE (2013). Página 121.

³⁷ IDEM.

³⁸ Sanpedro.com.ar. Producción Primaria.

cierres en los ajustes de las últimas décadas, pero en este siglo experimentó un renacimiento y hoy ocupa el tercer puesto en fuentes de trabajo en San Pedro.³⁹ Incluye fábricas de Papel Prensa, la mayor papelera para periódicos en Argentina y Arcor, una de las empresas de alimentos más grandes del país. El sector turístico tiene el segundo puesto, aunque hay integrantes del sector que sospechan que si todo fuera contado correctamente tendría el primero.⁴⁰

El sector turístico se ha mantenido principalmente en manos locales, es decir que hay relativamente poca inversión o intrusión desde afuera; incluso los hoteles de la cadena internacional de Howard Johnson son franquicias de propiedad local.⁴¹ A seguir se ven unos indicadores del sector, provistos en el último plan estratégico turístico:

Alojamiento⁴²

Tipo	Cantidad	Plazas	Porcentaje de Plazas Totales
Hotel	12	920	45%
Residencial	2	55	3%
Apart Hotel	2	128	6%
Hostel	1	20	1%
Posada	6	100	5%
Cabaña	20	666	32%
Turismo Rural	9	166	8%
Campamento Estudiantil	3	S/D	S/D
Camping	7	3.540	--

Entre 2003 y 2011 el número total de plazas creció un 337%, de 600 a 2.026.⁴³ Muestra lo relativamente nuevo que es el sector turístico en San Pedro y el crecimiento rápido que experimentó en pocos años.

Comida⁴⁴

³⁹ Sanpedro.com.ar. Actividad Industrial. ; Entrevistas a informantes claves; D.S. 3 de marzo de 2016.

⁴⁰ Entrevistas a informantes claves; S.F. 2 de marzo de 2016.

⁴¹ Entrevistas a informantes claves; D.S. 3 de marzo de 2016.

⁴² PETS (2014). Páginas 21-23.

⁴³ IDEM. Página 45.

⁴⁴ IDEM. Página 28.

Rubro	Establecimientos
Restaurantes	7
Parrillas	17
Bar, café pizzería	15
Ensaimadas	9

Entretenimiento⁴⁵

Sitio	Cantidad
Museo	9
Muestra itinerante	2
Balneario	2
Spa	4
Comercio, regionales y artesanías	6
Cinema	1
Teatro	1
Centro Cultural/Centro de Exposición	3
Confitería Bailable	4
Pubs Nocturnos	2
Otros (pool, bowling, juegos en red)	3
Paseos, Cabalgatas	1
Paseos por el río	3
Clubes deportivos	8
Instalaciones deportivas (hipódromo - autódromo)	2

Razones por ir a San Pedro⁴⁶

Cercanía	Tranquilidad	Espacios Verdes	Otros
26%	23%	20%	31%

Algunas de las repuestas que se dieron para “Otros” incluyeron sitios culturales, actividades en el río y hospitalidad. El 62% de los visitantes entrevistados ya conocía a San Pedro, lo cual indique una alta nivel de lealtad y tasa de retorno.

Estadía Promedio (2° Semestre 2012)⁴⁷

2 Días 1 Noche	3 Días 2 Noches	4 Días 3 Noches	5 Días o Más	Por Día
28%	17%	7%	10%	38%

⁴⁵ IDEM. Páginas 29-30.

⁴⁶ IDEM. Página 32.

⁴⁷ IDEM. Página 40.

El 83% de los visitantes se quedan por tres días o menos; muestra la posición de San Pedro como destino de fin de semana o viajes cortos.

Fines de semana (2012)⁴⁸

Mes	Porcentaje de Ocupación de Plazas
Enero	95%
Febrero	89%
Marzo	71%
Abril	88%
Mayo	55%
Junio	33%
Julio	56%
Agosto	57%
Septiembre	87%
Octubre	75%
Noviembre	88%
Diciembre	74%

Muestra las fluctuaciones temporales en el sector.

Infraestructura y Transporte⁴⁹

En cuanto a infraestructura para el turismo el consenso es que la división pública-privada es de 50%-50%; la infraestructura física tiende a ser pública y los productos turísticos tienden a ser privados; la participación privada en el sector crece y la participación pública decrece.⁵⁰

Es importante considerar los medios y la naturaleza del transporte ya que tienen implicaciones significativas para el turismo. La vía de transporte más tradicional es el Río Paraná; sin embargo hoy en día el río se usa mayormente por fines comerciales, deportivos o turísticos. San Pedro se ubica en la Ruta Nacional 9, una de las autopistas más prominentes del país, la cual habilita el acceso fácil por ómnibus, motocicleta y automóvil personal. No obstante un número bastante de las vías dentro del partido están en regular o mal estado.⁵¹ San Pedro tiene estación propia del Ferrocarril Mitre, recién reactivado y restaurado para proveer servicios para pasajeros con

⁴⁸ IDEM. Páginas 35-36.

⁴⁹ Infoguia San Pedro. ; Empresa Vercelli Hnos S.A. La Opinion Semanario. 15 de junio de 2016.

⁵⁰ Entrevistas a informantes claves; D.S. 3 de marzo de 2016

⁵¹ PETS (2014). Página 54.

destino a puntos intermedios entre Buenos Aires y Rosario. Hay un terminal de ómnibus en la ciudad que sirve a los ómnibus de larga distancia, y el partido cuenta con una empresa de bus urbano que recorre la ciudad y diferentes puntos en el partido. La mayoría de los visitantes a San Pedro va en auto particular (89%), seguido por ómnibus (7%) y motos, tren, barco u otros (4%).⁵²

Medio de Transporte	Proveedor
Tren	Ferrocarril Mitre
Bus, Urbano	Empresa Vercelli Hnos. S.A.
Bus, Larga Distancia	Nueva Chevallier La Nueva Metropol
Minibús (Servicio diario a Buenos Aires o Rosario)	Minibús Ru-Car Minibús Billoch San Pedro Bus
Taxi	Cooperativa de taxis de Plaza Belgrano
Remis	Remis Arco Iris Remis Belgrano Remis Cuore Remis El Chino Remis Obligado Remis El Sol Remises San Pedro
Bicicleta (Alquiler)	El Pasillo de Marta

El área céntrico/ribereno de la ciudad de San Pedro comprende unas 500 cuadras. Hay un acceso público y gratuito al río, el Paseo Público; los demás son privados. El Municipio mantiene tres oficinas de informes turísticos en la costanera, el centro y el terminal de ómnibus.

3.2 Mapa de Actores

El mapa siguiente no pretende ser comprensivo sino exponer las agrupaciones que toman liderazgo en el sector, especialmente en las experiencias vistas en este trabajo.

Actor	Origen	Tipo	Acción
Ministerio de Turismo	Presidencia de la Nación	Gubernamental, Externo	Investigación y Planificación

⁵² IDEM. Página 38.

			estratégica.
Ministerio de Agroindustria	Presidencia de la Nación	Gubernamental, Externo	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA): Investigación, Planificación, Asistencia técnica. Programas de fomento.
Subsecretaría de Turismo	Gobierno de la Provincia de Buenos Aires	Gubernamental, Externo	Investigación, Promoción, Planificación estratégica. Programas de fomento.
Dirección de Turismo	Municipalidad de San Pedro	Gubernamental, Local	Regulación del sector turístico. Planificación estratégica. Promoción de eventos.
Dirección de Cultura	Municipalidad de San Pedro	Gubernamental, Local	Oficina de Museos: Organiza y promociona museos en el partido.
Cámara de Turismo del Centro de Comercio de San Pedro	Centro de Comercio e Industria de San Pedro	Sociedad Civil, Local	Asociación de integrantes del sector para promocionar y desarrollar el turismo. Lleva un año de existencia.
UTHGRA No. 403	Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina	Sociedad Civil, Externo	Gremio de trabajadores del sector. Capacitaciones en Guía de Turismo, Recepcionista, Mucama, Idiomas, Diseño, Gastronomía.

Economía Social en San Pedro⁵³

La economía social, también conocida como la economía social y solidaria o el tercer sector, se conoce por posicionar necesidades económicas en el contexto social. Sus principios básicos incluyen el trabajo digno, la integración socioeconómica y una mejor calidad de vida. Las

⁵³ Hansen, L.; Piola, M.; Marcozzi, P.; Liljesthröm, V. (2015).; Coopser.; Cooperativa Las Canaletas.; Entrevistas a informantes claves; J.F. 7 de mayo de 2016.; Río Tala.

entidades de la economía social típicamente buscan lograr estos principios a través de la cooperación y la organización horizontal con el fin de promover la igualdad, la autonomía y la escala necesaria para alcanzar la sostenibilidad frente a condiciones adversas. Muchas veces las organizaciones de la economía social surgen de la necesidad de cubrir las brechas entre el mercado y el estado por mejorar el empleo y/o servicios en áreas que carecen del margen de ganancia deseado por el sector privado o la capacidad de atraer los escasos recursos del sector público. Por lo tanto es importante considerar este sector en cualquier análisis de un proceso de desarrollo local o “abajo-arriba.”

Las entidades de la economía social más comunes son las cooperativas, las mutuales, las asociaciones civiles y las fundaciones; la definición también se puede cubrir los sindicatos, las microfinanzas y microcréditos, las empresas recuperadas, los emprendimientos sociales, las ONG, la caridad y el voluntariado. En el caso de San Pedro casi todas las organizaciones de la economía social son cooperativas.

Nombre	Actividad	Localidad
Cooperativa de agua potable y teléfonos	Agua potable y Servicios telefónicos	Santa Lucía
Cooperativa Telefónica de Gobernador Castro	Servicios telefónicos	Gobernador Castro
Cooperativa de Servicios Públicos de Río Tala	Agua potable y Servicios telefónicos	Río Tala
Cooperativa Las Canaletas	Cooperativa de consumo y trabajo	San Pedro
Cooperativa Transportes Unidos De San Pedro Ltda	Transporte de cereales	San Pedro
Cooperativa de Trabajo Alimentario San Pedro Ltda	Elaborar dulces sólidos de batata, arándano y membrillo	San Pedro
Cooperativa de taxis de Plaza Belgrano	Taxis	San Pedro
Sociedad Italiana de Unión y Benevolencia de Socorros Mutuos	Actividades sociales y culturales	San Pedro
Cooperativa Solsampedrino	Productos apícolas	San Pedro
Coopser	Servicios Eléctricos, Públicos y Sociales	Distrito 1 – San Pedro Central Distrito 2 – San Pedro Urbano Distrito 3 – Quintas Distrito 4 – Río Tala Distrito 5 – Pueblo Doyle

		Distrito 6 – Santa Lucía Distrito 7 – Gobernador Castro
--	--	---

La Cooperative Las Canaletas fue fundada en 1963, abandonada después de varios problemas, crisis económicas y la dictadura militar, y después retomada en 2008. Cuenta con un camping, una escuela de canotaje, una estación de radio comunitaria, un espacio para jóvenes y adultos que quieren terminar sus estudios secundarios y un sistema de provisión de servicios de construcción.⁵⁴ Coopser brinda energía eléctrica, redes de agua corriente, redes de cloaca, redes de gas natural, cordones cuneta, pavimentación, ambulancia, enfermería, banco ortopédico, seguro de vida, servicio de sepelio y plan de beneficio joven.⁵⁵ Tiene contrato de concesión con el Municipio de San Pedro para proveer servicio eléctrico y el 95 por ciento de la población tiene red de agua potable gracias a la cooperativa.⁵⁶ La Sociedad Italiana de Unión y Benevolencia de Socorros Mutuos se ubica en una saca antigua en el centro de la ciudad. Hoy en día brinda cursos de arte, idioma Italiano, asistencia médica y mutualismo y organiza eventos culturales, cenas, fiestas y exposiciones.⁵⁷ La Cooperativa Alimentaria San Pedro forma parte de la Ruta del Arándano (una de las Rutas Gourmet, una iniciativa de fomento de la Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires) y es empresa recuperada. Anteriormente Alimentaria San Pedro S.A., la empresa se cerró a fines del año 2000 y fue recuperada por sus empleados en octubre de 2003.⁵⁸

3.3 Logros, Cambio y Crecimiento en el Sector Turístico

El primer plan estratégico—y el punto de partida de este análisis—salió en 2003, antes del “boom” turístico en San Pedro que coincidió con el ciclo económico expansivo en Argentina entre 2003 y 2012, aproximadamente. Pues el sector turístico creció y cambió mucho en el periodo entre planes estratégicos e incluso alcanzó logros importantes en los años difíciles que han seguido el ciclo expansivo.

⁵⁴ Cooperative Las Canaletas.

⁵⁵ Coopser.

⁵⁶ IDEM; PROFODE (2013). Página 76.

⁵⁷ Entrevistas a informantes claves; J.F. 7 de mayo de 2016; D.S. 3 de mayo de 2016; J.I. 8 de mayo de 2016.

⁵⁸ COOPERATIVA DE TRABAJO ALIMENTARIA SAN PEDRO LTDA.

Dado la ausencia de datos acerca del empleo turístico hay que utilizar el cambio en número de plazas como reflejo de la expansión para acomodar los nuevos flujos de visitantes. Del 337% de crecimiento en plazas totales que hubo entre 2003 y 2011, el crecimiento más fuerte y marcado tuvo lugar entre los años 2008 y 2010.⁵⁹

Algunos cambios vinieron desde arriba. La implementación de los feriados puentes por el estado nacional en 2011, con el objetivo de promover un mayor movimiento del turismo interno impulsar a las economías regionales, hizo el turismo en el país crecer más del 73% durante los fines de semana largos en ese año.⁶⁰ La nueva estructura calendárica favoreció los viajes cortos a lugares como San Pedro. Entre 2010 y 2011 el Ministerio de Turismo realizó capacitaciones bajo el programa “Nuestros Ríos” en San Pedro y otros partidos ribereños con el fin de consolidar la oferta y potenciar el producto pesca. Las capacitaciones incluyeron Introducción al Turismo, Manejo sustentable para la pesca deportiva, Atención al turista pescador, Producto pesca deportiva con devolución, Diseños pesca en valor artesanal, Formación básica en cocina típica y Operación de salida para baqueanos de río.⁶¹

Establecer una asociación organizativa y de gestión compartida para el sector turístico ha sido un desafío perpetuo. Intentos previos como Emtur y Actur (una cooperativa) fallaron. El municipio y otras entidades hicieron llamadas en los últimos años, pero ninguna permaneció.⁶² En octubre de 2015 hubo una convocatoria y se conformó la Cámara de Turismo del Centro de Comercio de San Pedro. La Cámara surgió del sector y las inquietudes de los proveedores e incluye a integrantes de todas las actividades afectadas por el turismo, no solo operadores turísticos, para dirigirse mejor a todas las facetas del sector.⁶³ Poco después de su formación tuvo lugar una reunión entre representantes de la Cámara y el Intendente Municipal en que se acordó trabajar en conjunto en el futuro.⁶⁴

⁵⁹ PETS (2014). Página 24.

⁶⁰ PROFODE (2013). Página 89.

⁶¹ PROFODE (2013). Páginas 25-26.

⁶² La Opinión Semanario. 1 de octubre de 2015.

⁶³ Entrevistas a informantes claves; S.F. 2 de marzo de 2016.

⁶⁴ San Pedro Informa. 15 de enero de 2016.

Una preocupación recurrente en los informes y planes estratégicos es la falta de acceso público y gratuito al río, fuera del Paseo Público, lo cual ocupa relativamente poco espacio en comparación a los accesos privados. En abril de 2016 el Intendente Municipal anunció que durante su mandato pretende crear un nuevo Paseo Público entre las afueras de San Pedro ciudad y Vuelta de Obligado.⁶⁵

3.4 Cumplimiento de los Planes Estratégicos

A lo largo de esta investigación se estudiaron cuatro planes estratégicos, cada uno de un año, nivel de complejidad y fuente diferente. Los temas, objetivos y propuestas en común incluyeron:

- Sustentabilidad
- Posicionamiento de San Pedro dentro de la región
- Integración / cooperación intrarregional
- Diversificación de la oferta turística y atender a los nichos
- Atenuar/disminuir estacionalidad
- Creación de una marca San Pedro
- Mejorar infraestructura y espacios públicos
- Mejoramiento y preservación del medioambiente
- Recolectar información/datos acerca del sector turístico
- Fortalecer actividades rurales/tradicionales
- Formación y capacitación para proveedores
- Concientización del público
- Creación de sistema de información turística
- Creación de órgano mixto de gestión turística
- Regir mejor la pesca deportiva
- Crear calendario/agenda de eventos
- Aumentar marketing y promoción
- Fomentar calidad y profesionalismo en el sector turístico

⁶⁵ Canalweb San Pedro. 1 de abril de 2016.

Un supuesto del presente trabajo es que las inquietudes que siguen apareciendo son irresueltas y reflejan áreas para mejorar. Hoy día, años después del último plan estratégico pedido por el mismo Municipio, todavía no se arrancó ningún proyecto. Por lo tanto hay que usar mediciones inusuales como la recurrencia de sugerencias por entidades distintas.

San Pedro se ha posicionado dentro de la región por tener, con San Nicolás, la mayor cantidad de plazas disponibles.⁶⁶ No obstante en materia de definir la identidad de destino en algo que sea distinto a la de sus vecinos, hay una falta marcada.⁶⁷ Esto tiene que ver con la falta de diversificación de la oferta turística más allá de atractivos naturales e histórico-culturales existentes y, más generalmente, la falta de liderazgo y visión de largo plazo. Hasta que estas faltas sean resueltas, intentos a atenuar o disminuir la estacionalidad en el partido fracasarán también.

El marketing, la promoción y la creación de un calendario o agenda de eventos se hacen por la Provincia, el Municipio y entes locales como la Cámara de Turismo a través de presencia en el internet, las redes sociales y otros eventos y exposiciones alrededor de la provincia. Sin embargo no se promociona en Córdoba, Rosario u otras ciudades que se encuentran relativamente cercanas.⁶⁸ Así pierde un público importante.

Aunque la creación de una Marca San Pedro para productos locales no se ha hecho desde que fue propuesta en el primer (y otra vez en el último) plan estratégico, proyectos como Frutos de la Tierra y el Río llevan consigo normas de calidad, aprendizaje y apoyo mutuo entre los emprendedores. También fortalecen las actividades rurales y tradicionales. La promoción y puesta en valor de los productos de San Pedro se hacen a través de estos programas, en las tiendas de productos y artesanías locales y en las ventas de productos locales en los restaurantes.

Si bien se promovieron capacitaciones para personas vinculadas a la pesca, todavía existen actividades pesqueras fuera de las normas y leyes vigentes que necesitan ser controladas.⁶⁹

⁶⁶ PROFODE (2013). Página 90.

⁶⁷ Entrevistas a informantes claves; D.S. 3 de marzo de 2016.

⁶⁸ PETS (2014). Página 45.

⁶⁹ Entrevistas a informantes claves; R.D. 29 de enero de 2016.; D.S. 3 de marzo de 2016.

Al lado no productivo, hay formaciones y capacitaciones disponibles para proveedores y empleados turísticos. Una gran concientización del público acerca de los beneficios potenciales del turismo en San Pedro todavía no se ha hecho.

El órgano mixto de gestión turística tal como planteado en los planes estratégicos todavía no existe. La Cámara de Turismo cuenta con representación del sector bien extendida, pero no universal, y faltan integrantes del gobierno local entre otros. Esta falta surgiría de la ausencia de unificación y voluntad para organizarse que se mencionó en todas las entrevistas y todavía aflige al sector.

Las tareas de mejora de la infraestructura, espacios públicos y medioambiente y la preservación de los mismos se completaran por el Municipio si les den prioridad y los problemas de financiación se resuelvan, aunque iniciativas de la comunidad podrían contribuir. Quedan pendientes recolectar datos básicos acerca del sector turístico, crear un sistema de información para los proveedores y fomentar la calidad y el profesionalismo; todos estos tienen que ver con la informalidad que se extiende por el sector turístico. Habrá que consolidar bien el turismo local antes de integrarse exitosamente con los otros locales de la región y cooperar con ellos.

3.5 Cumplimiento con los Principios del Marco Teórico

Los principios del marco teórico no son reglas, pero se pueden interpretar como un conjunto de sugerencias o mejores prácticas, por ende es importante analizar su aplicación en la vida real.

La cooperación público-privada, la participación de todos los actores y la gestión compartida no se han logrado. Precisan coordinación comunitaria y liderazgo político para lograr colaboración y consenso.

La valorización de los recursos endógenos y el patrimonio natural, cultural, social, arquitectónico y gastronómico como factores importantes que contribuyen a la identidad del lugar es presente y provee la base del sector turístico de San Pedro. La comunidad tiene alto control de las actividades turísticas y los beneficios. Se pudo aprovechar de las oportunidades de dinamismo

externo existentes en el crecimiento que experimentó el sector durante la época de expansión económica en Argentina.

No hay enfoque en el grado de satisfacción de los turistas; hay quejas generalizadas por parte de los clientes acerca de la falta de profesionalismo y buena relación calidad-precio.⁷⁰ También se ve en la falta de diversificación de productos turísticos.

El uso del turismo para ayudar a aliviar la pobreza y a preservar mejor los recursos naturales, culturales y patrimoniales se puede estimar o extrapolar de las experiencias. Pero no se puede indicar definitivamente sin los datos que faltan. La implementación de actividades económicas inclusivas, sostenibles y viables a largo plazo no se puede hacer sin visión y liderazgo. El balance de desarrollo económico con el desarrollo institucional, social, tecnológico y demás se mantiene a través de la construcción de infraestructura “blanda” además de “dura.” San Pedro ha sido exitoso en este sentido por el fomento de capital social (agrupaciones, capacitaciones), la integración sectorial y la formación de cadenas de valor agregado.

3.6 Implicaciones para San Pedro

En breve, se han concretizado logros importantes, pero queda mucho por hacer.

Es innegable por los hechos que el sector turístico proporciona empleo, enriquece la vida social, atrae y mantiene recursos en el territorio, preserva y celebra la cultura e historia local además de proveer motivo para fortalecer la infraestructura y conservar la naturaleza. Hay que construir sobre los éxitos para asegurar que el sector turístico sea sustentable, efectivo y capaz de llevar el partido adelante.

En el desarrollo “de abajo hacia arriba,” lo que falta es la parte de arriba. Para alcanzar un desarrollo turístico completo hay que obtener la participación de todos los actores y consolidar y formalizar el sector. Una vez hecho esto, se pueden recolectar los datos faltantes que condicionan las investigaciones de todos niveles y el poder de diseñar mejores productos para diversificar y

⁷⁰ PETS (2014). Página 124.

fortalecer el sector. Después se puede definir bien adonde quiere ir el partido y como va llegar a esa meta. La conclusión generalizada es que el líder ausente en este sentido es el Municipio.

Hay que fomentar la integración sectorial y el trabajo conjunto según los ejemplos de algunas experiencias, así asegurando un desarrollo equitativo y sostenible. Además de brindarles trabajo, el sector turístico debe brindar productos que los sampedrinos puedan disfrutar, tanto como los visitantes. Hay que balancear la construcción con la conservación para preservar el patrimonio sampedrino para generaciones presentes y futuros.

4. Propuesta de intervención

4.1 Programa “Parque Natural Comunitario San Pedro”

A cargo de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de San Pedro

Fundamento

Una cuestión pendiente encontrada a lo largo de la investigación es la necesidad de ampliar y diversificar la oferta turística en el partido. Por el momento San Pedro, debido a sus atractivos naturales y culturales existentes y cercanía a Gran Buenos Aires y Gran Rosario, se posiciona como destino de fin de semana o de viajes cortos. Con una oferta turística más amplia el turista se quedaría más tiempo, participaría en más actividades y gastaría más dinero, así generando más empleo en el sector. También es importante para la sostenibilidad de los atractivos que sean disfrutables por la población local. Por lo tanto debería promover un bien público turístico. Se identificaron atractivos turísticos potenciales que todavía no se han explotados en San Pedro, entre ellos el senderismo. El senderismo cabe fácilmente en la oferta natural existente y promoverlo requiere relativamente poca financiación. Por ende sería lógico y valioso construir un parque natural para el senderismo leve.

Metodología

Dado la dificultad en encontrar datos inflacionarios consistentes, se utilizó una cotización del peso argentino al dólar estadounidense representativa (y oficial, ya que el presupuesto debería usar la tasa oficial) de los años 2013 y 2016 para actualizar el monto presupuestario de 2013. Usando una tasa de 6,5 pesos por dólar en 2013 y 15 pesos por dólar en 2016, se calculó que el

peso se devaluó aproximadamente 2,31 veces en este periodo. Por ende se multiplicó el presupuesto para el turismo de 2013 (21.600) por 2,31 para llegar a un presupuesto de AR\$49.896 para 2016. Se redondeó a 49.900 para usar como base para el programa; lo mismo será ejecutado en su totalidad.

Condiciones

La Dirección de Turismo cuenta con recursos propios en forma de una asignación por parte de la municipalidad. Así no recurre financiación desde afuera. Esta asignación se considera una fuente financiera.

El personal de la dirección es pago directamente por el municipio y no forma parte del presupuesto turístico.

Hay varios actores en el sector turístico y en la comunidad; sin embargo actualmente hay poca comunicación, coordinación y cooperación entre ellos. Por lo tanto la mayoría del trabajo por parte de la Dirección de Turismo será administrativo para asegurar que todos los involucrados estén coordinados.

La mano de obra por las acciones directas será voluntarios locales. Así se involucra la comunidad, utilizando la voluntad de los vecinos, la dedicación de las asociaciones civiles y la RSE de las empresas.

El intendente de San Pedro comprometió a construir un nuevo Paseo Público al lado del Río Paraná sobre terrenos públicos (propiedad de la municipalidad) no utilizados. El Parque Natural Comunitario utilizará aproximadamente 4 KM2 de terrenos públicos limítrofes con el nuevo paseo público y contará con la misma infraestructura.

Se estima que fomentar nuevas actividades en esa zona (todavía cercana al centro turístico de San Pedro) agregará valor y abrirá espacio para emprendimientos (turísticos y otros) futuros.

Habrá Transferencias en la forma de beneficios impositivos temporales para gastos relacionados y comprobables de los patrocinadores del Parque. Los mismos patrocinadores serán promocionados como tal.

La Administración del programa utilizará personal existente en la oficina de turismo existente. Servicios públicos incluyen agua, luz y demás. Bienes de consumo incluyen materiales para la promoción de las actividades del Programa y el Parque.

Acción Directa 1 – Hacer Senderos

Sobre 4 KM2 de terreno público con herramientas donadas y trabajo voluntario

Acción Directa 2 – Forestación

Sobre 4 KM2 de terreno público con plantas y árboles donados por víveres locales y trabajo voluntario

Acción Indirecta – Administración

Cuadro

1. Curso de acción; Objetivo	2. Clase de costo	3. Incisos	4. Fijo; Semifijo; Variable	5. Crédito Costos esándar Eficiencia	6. Cuota	7. Compro miso Financier o	8. Compro miso no financier o	9. Devenga do Financier o	10. Devenga do no financier o
Directo; Hacer Senderos	Operativo o de producción	N/A	F/SF/V	0	0	0	0	0	0
	Formación de capital fijo por contrato	N/A	F/SF/V	0	0	0	0	0	0
Directo; Forestación	Operativo o de producción	N/A	F/SF/V	0	0	0	0	0	0
	Formación bruta de capital real fijo por administración	N/A	F/SF/V	0	0	0	0	0	0
	Transferencias	5. Transferencias	V	30K	30K	30K	0	30K	0
Indirecto; Administración	Operativo	2. Bien. Consumo	V	9,9K	9,9K	0	9,9K	0	9,9K
	Operativo	3. Servicios	SF	10K	10K	10K	0	10K	0
	Formación de capital real fijo	N/A	V	0	0	0	0	0	0
	Formación de capital real acopios	N/A	V	0	0	0	0	0	0
	Formación de capital financiero	N/A	V	0	0	0	0	0	0
	Servicio deuda	N/A	F	0	0	0	0	0	0
Totales				49,9K	49,9K	40K	9,9K	40K	9,9K

5. Conclusiones

5.1 Observaciones, Conclusiones y Sugerencias

Roles y Liderazgo de Actores

Se examinan las contribuciones de los actores principales a partir de las experiencias vistas.

El aporte más común es lo de promoción. La Cámara de Turismo, el Municipio, la Provincia participan extensivamente en esa actividad, si bien hasta los límites ya mencionados. La Cámara brinda organización, un foro para discutir ideas y una manera de negociar con el Municipio. La Provincia también organiza y otorga financiación en cuanto pueda. El Municipio juega un rol en

muchos de los eventos más importantes en cuanto a administración de espacios públicos; sus fallos en otras áreas se atribuyen primeramente a la escasez presupuestaria para turismo.⁷¹

En materia de visión para el desarrollo, cooperación interinstitucional, integración sectorial y liderazgo horizontal se destacó INTA San Pedro.

Aportes

Un estudio antropológico de 68 proyectos de desarrollo en contextos rurales en todo el mundo descubrió que los proyectos más exitosos fueron compatibles con la cultura local y evitaron dos errores: la “sobre-innovación” (pedir cambios excesivos) y la “sub-diferenciación” (suponer que situaciones distintas son más parecidas de lo que realmente son). En cualquier caso la flexibilidad es clave.⁷²

El último plan estratégico propuesto mencionó la “coopetencia” como manera de colaboración entre competidores. A través de la misma los competidores pueden crear mejores cuotas del mercado que serían posibles trabajando individualmente; después se compiten por la mayor proporción de este nuevo segmento.⁷³ El concepto se puede aplicar dentro de algún sector, entre sectores o entre locales de una misma región, entre otros.

El turismo está cambiando a través de la tecnología. Aplicaciones como Uber y Airbnb facilitan la conexión directa entre consumidor y servicio, sin contar con un proveedor en el medio. Más allá de los posibles impactos en el empleo, esas aplicaciones hacen para un descontrol de precios, calidad y demás. Se precisará mejor manejo por parte de gobiernos locales para asegurar que los turistas, los proveedores y los habitantes no se ven dañados.

San Pedro no tiene que buscar lejos a encontrar un ejemplo de órgano mixto de gestión turística; el partido vecino de San Nicolás posee un Ente Mixto de Promoción Turística. Fue creado en 2004 y cuenta con presupuesto público. Está compuesto por una Dirección Ejecutiva que maneja las operaciones cotidianas y un Consejo de Representantes que abarca los agrupaciones

⁷¹ Entrevistas a informantes claves; D.S. 3 de marzo de 2016.

⁷² Kottak (2007). Página 261.

⁷³ PETS (2014). Página 59.

comunitarias del sector turístico, a saber: la Cámara de Hoteles, Restaurantes, Bares, Confiterías y Afines; el Obispado de San Nicolás, la Cámara de Agencias de Viajes y Turismo; Establecimientos educativos que dictan carreras turísticas; la Asociación de Guías de Turismo; Agrupaciones ecologistas; la Federación de Comercio e Industria; la Unión de Trabajadores Hoteleros Gastronómicos; la Asociación de Vendedores Ambulantes Nicoleños; el Instituto de Planeamiento Urbano; la Secretaría de Gobierno y el Honorable Concejo Deliberante.⁷⁴

Qué se puede Replicar en Otros Lugares

Dicho los peligros de la sub-diferenciación, San Pedro cuenta con experiencias positivas y replicables en otros lugares:

La organización de la comunidad detrás de un patrimonio común, como en la Fiesta de la Ensamada, las Rutas gastronómicas y las celebraciones de la cultura sampedrino a través de museos e demás;

La visión para desarrollar un nicho importante como en la Festival de la Música Country;

La cooperación y la integración como en las iniciativas de INTA San Pedro;

Entre otros.

Se espera que en el futuro el ejemplo de como San Pedro resolvió la falta de liderazgo será replicable también

5.2 Propuestas para Trabajos Futuros

Llevar a cabo un trabajo consecuente y sistemático del sector turístico para:

Demostrar bien su tamaño y contenido;

Identificar flujos de ingresos hacia la agricultura, infraestructura u otros polos productivos;

Medir sus contribuciones económicas directas (empleo) e indirectas (efecto multiplicador).

Estudiar las problemáticas sociales (pobreza, embarazo adolescente, crimen) y sus efectos en la fuerza de trabajo

⁷⁴ PROFODE (2013). Página 83.

6. Referencias bibliográficas

Albuquerque, Francisco. (2004) Desarrollo económico local y descentralización en América Latina. CEPAL. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/10946-desarrollo-economico-local-y-descentralizacion-en-america-latina>

Albuquerque, Francisco; Pérez Rozzi, Sergio. (2013) El Desarrollo Territorial: Enfoque, Contenido y Políticas. <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>

Buenos Aires 2punto0. Municipios, San Pedro. Accedido 30 de mayo de 2016. <http://www.buenosaires2punto0.com.ar/municipios.php?muni=San%20Pedro>

Canalweb San Pedro. *Video: “Este municipio va a hacer un gran esfuerzo para concretar un nuevo Paseo Público”. 1 de abril de 2016. Accedido 5 de noviembre de 2016. <http://canalwebsanpedro.com.ar/video-este-municipio-va-a-hacer-un-gran-esfuerzo-para-concretar-un-nuevo-paseo-publico/>

City Population. San Pedro (Partido, Buenos Aires, Argentina) – estadísticas de población, mapa y ubicación. Accedido 2 de noviembre de 2016. https://www.citypopulation.de/php/argentina-buenosaires_s.php?adm2id=06770

COOPERATIVA DE TRABAJO ALIMENTARIA SAN PEDRO LTDA. san pedro. Accedido 5 de septiembre de 2016. <http://www.recuperadasdoc.com.ar/descripciones/sanpedro.htm>

Cooperative Las Canaletas. Cooperativa Las Canaletas | FM La Correntada Radio Comunitaria. Accedido 4 de septiembre de 2016. <http://lacorrentada.org/cooperativa-las-canaletas/>

Coopser. Coopser San Pedro. Accedido 4 de septiembre de 2016. <http://www.coopser.com.ar>

Costamagna, Pablo; Pérez Rozzi, Sergio. (2015) Enfoque, estrategias e información para el Desarrollo Territorial. ConectaDEL. <http://www.conectadel.org/bb/libro-enfoque-aprendizajes/>

El Día. Crisis en San Pedro: el Intendente pide licencia. 16 de Diciembre de 2014. Accedido 30 de mayo de 2016. <http://www.eldia.com/la-provincia/crisis-en-san-pedro-el-intendente-pide-licencia-27538>

Empresa Vercelli Hnos S.A. Evhsa – Recorridos de líneas. Accedido 5 de septiembre de 2016. <http://www.e-evhsa.com.ar/Recorrido>

Frutos de la Tierra y el Río. Folleto Publicitario.

Ginestar, Angel. (2004) Pautas para Identificar, Formular y Evaluar Proyectos. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Hansen, L.; Peña, L.; Piola, M. (2011). Santa Lucía 2010: consolidación e interrogantes de un proceso de desarrollo local sustentable. Informe de INTA San Pedro.

Hansen, Laura; Piola, Mariana; Marcozzi, Paula; Liljesthrom, Verónica (2015). “Frutos de la tierra y el río”, una muestra colectiva que potencia la innovación. Informe de INTA San Pedro.

Infoguia San Pedro. Convocan a todos los prestadores de alojamiento a categorizarse. 20 de octubre de 2015. Accedido 26 de enero de 2016.

<http://www.infoguiasanpedro.com/informacion/turismo/convocan-a-todos-los-prestadores-de-alojamiento-a-categorizarse.html>

Infoguia San Pedro. Guía de servicios | transporte | taxis remises | San Pedro. Accedido 5 de septiembre de 2016. <http://www.infoguiasanpedro.com/guia-de-servicios/transporte/taxis--remises>

Kottak, Conrad Phillip (2007). Mirror for Humanity: A Concise Introduction to Cultural Anthropology (5ª edición.) Mcgraw-Hill.

La Opinion Semanario. Intentan formar nueva cámara de operadores turísticos. 1 de octubre de 2015. Accedido 30 de noviembre de 2016.

<http://www.laopinionsemanario.com.ar/noticia/intentan-formar-nueva-camara-de-operadores-turisticos-53090>

La Opinion Semanario. Volvió el tren de pasajeros a la estación San Pedro para viajar a Rosario y a Retiro. 15 de junio de 2016. Accedido 5 de septiembre de 2016.

<http://www.laopinionsemanario.com.ar/noticia/volvio-el-tren-de-pasajeros-la-estacion-san-pedro-para-viajar-rosario-y-retiro-62258>

LaGuiaClub.com. San Pedro, Buenos Aires. Ed. N° 9, Distribución de La Opinión Semanario. Folleto publicitario.

Le Pera, Alfredo. Clase de Sistema de Contabilidad Gubernamental. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. 1 de noviembre de 2016.

Lecuona, Gonzalo; Makón, Marcos. Clase de Sistema de Presupuesto. Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública. 21 de junio de 2016.

Madoery, Oscar (2015). Modos diferentes de pensar el desarrollo de América Latina. Revista CLAD Número 62, Junio 2015. Páginas 7-38.

Martínez, Cecilia. San Pedro, el festival que impulsó la música country en la Argentina. La Nacion. 23 de septiembre de 2016. Accedido 4 de noviembre de 2016.

<http://www.lanacion.com.ar/1940632-san-pedro-el-festival-que-impulso-la-musica-country-en-la-argentina>

NuestroMar. Solución de último minuto para el puerto de San Pedro (Buenos Aires). 17 de junio de 2015. Accedido 30 de mayo de 2016. <http://www.nuestromar.org/noticias/categorias/17-06-15/soluci-n-ltimo-minuto-puerto-san-pedro-buenos-aires>

Orgaz Agüera, Francisco. (2013) El turismo comunitario como herramienta para el desarrollo sostenible de destinos subdesarrollados.

<http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/42908>

PETS (2014). Informe Final Plan Estratégico de Turismo San Pedro. Informe de la Dirección de Turismo de la Municipalidad de San Pedro.

PROFODE (2012). Informe Prediagnóstico Corredor del Paraná Inferior. Informe del Ministerio de Turismo de la Nación.

PROFODE (2013). INFORME DIAGNOSTICO y PLAN DE ACCIONES DE FORTALECIMIENTO CORREDOR DEL PARANÁ INFERIOR. Informe del Ministerio de Turismo de la Nación.

Río Tala. Río Tala – Cooperativa de Agua y Otros. Accedido 2 de noviembre de 2016.

<http://www.riotala.com.ar/cooperativa.php>

Sanpedro.com.ar. Actividad industrial. Accedido 2 de noviembre de 2016.

<http://www.sanpedro.com.ar/2012/07/05/actividad-industrial/>

Sanpedro.com.ar. Producción Primaria. Accedido 2 de noviembre de 2016.

<http://www.sanpedro.com.ar/2012/08/23/produccion-primaria/>

San Pedro Informa. Reunión entre la Cámara de Turismo y el Intendente. 15 de enero de 2016.

Accedido 5 de noviembre de 2016. <http://www.sanpedroinforma.com.ar/nota/117719>

Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Pueblos Turísticos. Folleto publicitario.

Subsecretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Rutas Gourmet. Folleto publicitario.

Universidad Nacional de La Plata. (2003) Municipalidad de San Pedro: Plan Estratégico.

http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/plan_estrategico_san_pedro_dam.pdf

UNWTO. Definición | Sustainable Development of Tourism. Accedido 31 de octubre de 2016.

<http://sdt.unwto.org/es/content/definicion>

Vio Grossi, Francisco (1989). Primero La Gente: ONG, Estado y cooperación internacional en el Tercer Mundo. Secretaría General del Consejo de Educación de Adultos de América Latina.

7. Anexos

Anexo I: Muestra de Planes Estratégicos, 2003-2014

7.1 Plan Estratégico Municipalidad de San Pedro

Universidad Nacional de La Plata, 2003 (Académico)

El Plan Estratégico representa un proyecto de futuro de la comunidad de San Pedro, con objetivos intersectoriales dirigidos al desarrollo y capaz de convertirse en un espacio de acuerdos y movilización de la pluralidad de actores involucrados.

Modelo de Desarrollo

Potenciar la identidad sampedrino entendiéndola como valor agregado para su desarrollo, a partir de recuperar el río y su franja costera, revalorar su patrimonio histórico/cultural, y relanzar el sector frutihortícola fortaleciendo su marca como sello distintivo.

Posicionar a San Pedro en la región Baradero -Villa Constitución del delta del Paraná, a partir de: la promoción del turismo, la innovación y el desarrollo tecnológico, y la incorporación de cadenas de valor a la producción de bienes y servicios, como atributos diferenciales.

Acciones orientadas a la construcción de un tejido social inclusivo y solidario, en el marco de una gestión ambientalmente sustentable, donde el estado asuma un rol preponderante en la planificación y gestión de las acciones concertadas.⁷⁵

Eje Estratégico: Integración Regional

Programa: Construcción de la región

Medida(s): Plan Estratégico Regional; Constitución del Consorcio Productivo Regional.

Programa: Proyectos de integración regional

Medida(s): Reconversión del puerto de San Pedro; Parque Tecnológico; Parque del Litoral Fluvial y Delta del Paraná; Grandes obras vinculadas al puerto.

Eje Estratégico: Desarrollo del Sector Agropecuario

Programa: Plan de desarrollo agropecuario – Creación de una agencia de desarrollo del sector agropecuario

Medida(s): Identificar a la totalidad de actores involucrados; Definir una estructura de funcionamiento; Realizar las gestiones necesarias para la obtención de la personería jurídica; Promover el trabajo en red de las instituciones vinculadas al agro; Gestionar convenios de asistencia técnica y de cooperación financiera con entidades internacionales para el

⁷⁵ Universidad Nacional de La Plata. Página 1.

financiamiento de inversiones; Acceder en tiempo y forma a programas de financiamiento e instrumentos financieros

Programa: Plan de desarrollo agropecuario – Fortalecimiento de las actividades tradicionales del partido

Medida(s): Recomposición del sector frutícola / hortícola y de viveros; Fortalecimiento de la actividad apícola; Ajuste del Paquete Tecnológico del Sector Agrícola; Mejora de los parámetros productivos del sector ganadero.

Programa: Plan de desarrollo agropecuario – Nuevos nichos productivos e innovación tecnológica

Medida(s): Innovación tecnológica; Promoción de Sistemas Asociativos; Denominación de Origen “Marca San Pedro”; Promoción de Emprendimientos Orientados a la Integración Agroindustrial; Promoción de un sistema de variables agropecuarias al servicio del productor.

Eje Estratégico: Partido Comercialmente Sustentable y de Alta Diversificación Productiva

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Programa de concientización

Medida(s): Se realizarán talleres y seminarios de concientización.

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Promoción de sistemas asociativos horizontales y verticales

Medida(s): Plan de Generación de Redes Empresarias; Generación de normativas municipales tendientes al fomento de la asociatividad y la integración empresaria; Plan de mejora tecnológica; Programa de capacitación; Desarrollo del centro de apoyo empresario.

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Desarrollo y Promoción de la marca: “Producto de San Pedro”

Medida(s): Programa de certificación orgánica de la producción local en el marco de la imposición de la marca “Producto de San Pedro”; Generación de normas de aplicación de calidad; Promoción y puesta en valor de los productos de San Pedro; Programa de desarrollo de imagen única para los productos de San Pedro; Desarrollo local de un laboratorio de control orgánico de los productos; Programa de capacitación empresaria para incrementar la creatividad e innovación en la generación de productos y servicios; Centro de apoyo empresario.

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Producción Limpia

Medida(s): Plan de refuerzo de asociaciones gubernamentales y no gubernamentales para aplicar los principios y criterios del desarrollo sustentable; Programa de fomento de utilización de sistemas limpios de producción con especial consideración para las empresas pequeñas y medianas; Programa de promoción de cooperación tecnológica y técnica entre empresas; Programa de re-utilización de productos-insumos; Fomento de la responsabilidad empresarial; Programa de fomento a la administración de empresas de manera sostenible; Programa de generación de un fondo de capital de riesgo para los proyectos y programas de desarrollo sostenible; Programa de formación para la autorregulación sanitaria y de preservación del medio ambiente

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Ferias Empresariales asociadas a la Producción local

Medida(s): Fiesta provincial de la naranja o del cítrico; Organización de rondas de negocio y asociatividad entre productores locales y del resto de las provincias; Promoción de “misiones empresariales” al interior y al exterior; Programa de desarrollo de la expo-frutihortícola a nivel nacional.

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Sistema de Información Comercial / Industrial

Medida(s): Programa de generación y difusión de información; Elaboración de registros actualizados e investigaciones comparativas bajo una misma estructura y metodología

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Formación y Capacitación de Empresarios, Técnicos especialistas en el sector MiPyMe y Capacitadores

Medida(s): Curso sobre creatividad y cambio; Curso sobre gestión de empresas en economías riesgosas; Marketing para empresas MiPyMe; Estrategia aplicada a empresas mipyme; Proyección y presupuestación; Análisis de datos cuali-cuantitativos; Actualización tributaria, etc.

Programa: Plan de desarrollo comercial y diversificación productiva – Polo industrial diversificado y una incubadora de empresas para nuevos negocios

Medida(s): Programa de incentivos reales (impositivos, licencias de construcción, leasing de galpones y/o instalaciones, etc) y ayudas económicas a empresas seleccionadas conforme al objetivo de generación del polo industrial/distrito; Política de asistencia técnica, capacitación y beneficios impositivos; La implementación de programas piloto de incubación empresarial y/o proyectos de integración supervisados; La creación de unidades experimentales de producción, y

asistencia al pequeño y mediano empresario; El asesoramiento en la identificación, formulación de proyectos y oportunidades de negocio, supervisión en el desarrollo y la ejecución de planes de negocio; Formulación de programas de micro financiamiento para proyectos innovativos; Promoción y difusión de emprendimientos que diversifiquen la producción local y generen nuevos nichos de mercado; Diseñar programas tendientes a relanzar la agroindustria y especialmente la producción frutihortícola; Elaborar un proyecto de “producción orgánica”; Programa de “partenariado” local y extranjero a fin de diversificar la producción e internacionalizar las empresas; Programa para la generación de consorcios; Programa de formación de gerentes

Eje Estratégico: Ciudad Turística

Programa: Plan de desarrollo turístico sustentable – Creación de un órgano de gestión asociada del turismo

Medida(s): Creación de un órgano mixto de gestión asociada para la planificación y promoción de la actividad turística.

Programa: Plan de desarrollo turístico sustentable – Promoción de la investigación como herramienta para la toma de decisiones

Medida(s): Análisis de la demanda real y potencial registro de prestadores de servicios; Calendario de actividades y eventos turísticos / recreativos con la provincia de Buenos Aires; Grado de satisfacción de los clientes creación de productos innovadores.

Programa: Plan de desarrollo turístico sustentable – Consolidar a la ciudad y el río como centro de recreación y turismo de la región

Medida(s): Priorizar los atractivos, evaluando su fortaleza y su problemática; Estructurar y complementar productos «la ciudad mira al paraná» pensando en la demanda real y potencial; Sensibilizar a los residentes y visitantes en el uso responsable de los recursos naturales y culturales

Programa: Plan de desarrollo turístico sustentable – Creación de productos para que los visitantes regresen a San Pedro

Medida(s): Creación de canales de comunicación y comercialización de los productos turísticos; Mejoramiento de la señalización turística en rutas y atractivos; Fomentar una cultura de la

seguridad hacia adentro, comunicándola hacia afuera, para que la misma sea un valor agregado al turismo.

Programa: Sensibilización turística ciudadana y capacitación de la mano de obra

Medida(s): Elaborar propuestas de capacitación según necesidades de cada sector; Educación y capacitación continua a personal de base para mejorar la atención a los turistas; Inclusión de contenidos específicos sobre la actividad turística en los diferentes ciclos de la educación formal; Realizar recorridas de sensibilización para distintos segmentos de la población (alumnos, tercera edad, otros); Realización de convenios con universidades, ONGs o entidades intermedias; Realización de fam tours internos y de reconocimiento de empresarios que estén interesados en la venta de los productos turísticos de San Pedro.

Programa: Mejora de los atractivos turísticos – Franja Costera

Medida(s): Consolidar una cultura ambiental que tienda al uso de los recursos en el marco de la no degradación de los mismos; Mitigar los impactos negativos en el río de la actividad portuaria y urbana; Preservar la calidad paisajística de la zona de barrancas; Definir una política sustentable de pesca deportiva; Desarrollar un proyecto que contemple el ordenamiento territorial y jurídico de la Franja Costera; Estudiar la posibilidad de declarar el área “Reserva Natural Municipal”; Priorizar un sistema de espacios públicos en la zona de las barrancas; Consensuar un Plan de Manejo de la misma con los actores involucrados locales y extra locales; Análisis y reglamentación de la pesca deportiva tendiente a la sustentabilidad del recurso; Integración del calendario de pesca al calendario de eventos anual.

Programa: Mejora de los atractivos turísticos – Patrimonio histórico-cultural

Medida(s): Integración de los atractivos culturales a los circuitos turísticos; Programación de fiestas que revaloricen estos hitos históricos.

Programa: Mejora de los atractivos turísticos – Área comercial y mejora de la calidad urbana

Medida(s): Realizar reuniones con las entidades comerciales a efectos que los comercios revitalicen su imagen sin perder su identidad cultural sampedrino.

Programa: Mejora de los atractivos turísticos – Eventos y actividades turísticas

Medida(s): Realización del calendario anual de actividades; Planificación de nuevas fiestas que tengan que ver con actividades que plasmen la identidad de la ciudad.

Eje Estratégico: Partido ambientalmente sustentable y de alta calidad urbana

Programa: Plan de ordenamiento urbano ambiental – Revitalización de la calidad urbana

Medida(s): Readequación del código de ordenamiento urbano y territorial; Parque urbano del frente costero; Plan de vivienda social y mejoramiento del habitat en asentamientos de barrancas y zonas de borde de la ciudad; Mejoramiento de los accesos a la ciudad y recualificación del área centro; Completamiento de los servicios de infraestructura; Plan hidráulico; Preservación y puesta en valor del patrimonio arquitectónico.

Programa: Plan de ordenamiento urbano ambiental – Mejora de las condiciones medioambientales

Medida(s): Parque Regional del Litoral fluvial y delta del Paraná; Protección del ecosistema del río y su ribera; Recuperación y revitalización de las barrancas; Sistema integral de tratamiento de residuos sólidos urbanos: planta de reciclado; Plan de forestación; Mejoramiento de la calidad de los cursos de agua: laguna San Pedro, riacho Baradero y río Paraná; Preservación y puesta en valor del patrimonio natural; Reconstrucción histórica e instalación de museo, reserva y monumento natural en Vuelta de Obligado.

Eje Estratégico: Sociedad Incluyente

Programa: Programa integral de acción social

Medida(s): Creación de un banco de información sistematizada; Relevamiento de la población con necesidades básicas insatisfechas que se encuentran por fuera del acceso a recursos institucionales del estado y organizaciones no gubernamentales; Optimización del acceso y oferta de los programas vigentes e implementación de nuevos programas a nivel municipal, provincial y/o nacional; Consolidación de una red intersectorial

Programa: Consolidación de una estrategia de atención primaria de la salud con proyección comunitaria

Medida(s): Creación del área de planeamiento como espacio de gestión articuladora de la totalidad de acciones en materia de salud; Concreción de un programa integral de prevención y promoción y capacitación en problemas prevalentes de salud; Capacitación continua y especializada dirigida a los integrantes de los equipos de salud; Implementación de un programa de capacitación destinado a la comunidad, con la definición de temas de salud que surjan del interés de la propia comunidad; Implementación de farmacias sociales a fin de garantizar el acceso directo a las necesidades básicas en materia de medicamentos y otros insumos

Programa: Diseño de una estrategia educativa local que priorice el acceso a la educación básica del conjunto de la población del partido y tienda a la recuperación del valor social de la educación

Medida(s): Capacitación continua de los equipos docentes y conformación de equipos interdisciplinarios en todos los niveles educativos a fin de favorecer el tratamiento intersectorial e interinstitucional de los problemas tanto coyunturales como estructurales de la realidad local.

Programa: Fortalecimiento de redes sociales

Medida(s): Creación y fortalecimiento de Consejos Vecinales y/o Centros de Fomento, como órgano colegiado de participación ciudadana.

Programa: Redimensionamiento del rol de las localidades en su potencial productivo y como agente de descentralización y participación ciudadana

Medida(s): Creación de consejos vecinales, como un órgano de participación ciudadana; Implementación del presupuesto participativo; Formulación y control de las políticas sociales locales.

Programa: Seguridad Integral

Medida(s): Instrumentar campañas de seguridad vial; Intensificar las acciones de seguridad; Promover acciones de prevención de accidentes producidos en el trabajo rural.

7.2 Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020

Corredor del Paraná Inferior

Ministerio de Turismo, 2010 (Gubernamental, Nacional)

El Programa de Fortalecimiento y Estímulo de Destinos Emergentes (PROFODE) tiene como objetivo impulsar mediante acciones de fortalecimiento, procesos de desarrollo turístico en destinos que por sus características naturales, culturales y/o de servicios, poseen atraktividad para atraer turistas pero por distintos motivos aun no lo han logrado de un modo adecuado. Esta línea de trabajo responde a los valores y premisas del PFETS, y asimismo, a la estrategia de promover el desarrollo equilibrado de los espacios turísticos a través de la redistribución de los flujos de demanda, principalmente de turismo interno.

La implementación del PROFODE en el Corredor del Paraná Inferior tendrá como visión: Diversificar la oferta turística de los municipios a través del desarrollo de actividades

complementarias en el Delta del Río Paraná, mediante el trabajo conjunto con todos los actores involucrados, teniendo como objetivo posicionar al Corredor del Paraná Inferior como destino a nivel nacional. Esta visión se llevará a cabo mediante acciones que responden a tres grandes objetivos a alcanzar durante la implementación del programa:

1. Mejorar la gestión institucional del Turismo en los municipios de la región promoviendo la asociatividad entre las seis localidades (gestión integrada a nivel local).
2. Optimizar la experiencia turística en el destino poniendo en valor, entre otros atractores, a las áreas protegidas existentes a través: de gestiones para elaboración y/o actualización de planes de manejo, del desarrollo de circuitos y productos turísticos que cuenten con infraestructura turística acorde.
3. Fortalecer a los prestadores turísticos y microemprendedores locales, promoviendo el trabajo asociado.

Identificación de las Oportunidades de Mejora del Destino

Mejorar la gestión institucional del turismo en los municipios del corredor

§ Consolidar la institucionalidad del turismo en los municipios a través de la creación y fortalecimiento de una red de gestores turísticos municipales (GTM) integrada por los municipios de Campana, Zárate, Baradero, San Pedro, Ramallo y San Nicolás.

§ Provisión de equipamiento informático, de comunicación y mobiliario para brindar a los GTM un espacio de trabajo adecuado para el buen desempeño de sus funciones.

§ Adhesión de los municipios del Corredor del Paraná Inferior al Sistema de Información y Estadística Turística (SIET).

§ Capacitación en gestión turística integrada al sector público y privado para los integrantes de la red de GTM.

§ Asesoramiento técnico en mejora continua, operatoria y gestión de unidades de información turística a los GTM e informantes; y realización de Tour de familiarización entre los Informantes de los 6 municipios. Creación de Red de Centros de Informes del Corredor.

§ Capacitación y asesoramiento técnico para la mejora de producción de estadísticas del corredor.

§ Capacitación en desarrollo y comercialización de productos turísticos.

§ Capacitación en Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) para el sector público y privado.

Consolidar el producto pesca deportiva

§ Asesoramiento técnico para el desarrollo del producto y elaboración del manual del mismo que contenga lineamientos de comercialización.

§ Capacitación en pesca deportiva habilitante para guías de pesca, a fin de incrementar el número de prestadores locales habilitados.

§ Promover la implementación de registros voluntarios de prestadores turísticos locales (guías especializados, baqueanos, etc.)

§ Asesoramiento legal y capacitación para todos los actores vinculados al producto.

§ Realización de relevamiento de obras turísticas preidentificadas en el presente diagnóstico y asociadas al producto, para evaluar su ejecución en el marco del PNIT y/u otras fuentes de financiamiento. Los montos son a diciembre del 2012 y las mismas son:

- San Pedro: Vuelta de Obligado, cabecera norte de la playada. Muelle flotante de estructura de cilindros tubulares con tratamiento antioxidante de 6m de largo por 2 de ancho \$ 27.000.

Desarrollar el producto observación de aves

§ Asesoramiento técnico y capacitación sobre observación de aves, elaboración del manual del producto que contenga lineamientos de comercialización.

§ Identificación y diseño de senderos de interpretación de avifauna, con cartelería y soporte gráfico pertinente en Reserva Municipal Vuelta de Obligado

Diversificar la oferta turística existente a través del desarrollo de productos complementarios

§ Asesoramiento técnico para el desarrollo de los productos Turismo de Reuniones, Turismo en Espacios Rurales y Turismo Náutico.

§ Confección de un calendario de fiestas populares integrando a los seis municipios.

§ Acompañamiento técnico para la incorporación y generación de experiencias vinculadas al Corredor del Paraná Inferior.

Contribuir a atenuar la estacionalidad en las localidades del corredor

§ Incorporación de alojamientos al Programa Federal de Turismo Social.

Fortalecer a los prestadores turísticos y artesanos locales

§ Acompañamiento técnico a emprendedores y artesanos vinculados a la actividad turística, a través del trabajo intra e interministerial.

§ Capacitación sobre atención al cliente.

§ Capacitación sobre gastronomía regional y manipulación de alimentos.

§ Capacitación sobre diseño y comercialización de artesanías y productos regionales.

§ Capacitación y asesoramiento técnico sobre asociativismo al sector público y privado.

§ Capacitación en Concientización Turística.

§ Gestionar el financiamiento para microemprendedores (subsidios y microcréditos) que desarrollen actividades vinculadas a los productos turísticos priorizados.

§ Iniciar el proceso de Incubar Turismo.

Mejora de la Promoción conjunta

§ Análisis y mejora de la página institucional de turismo de cada localidad.

§ Diseño e impresión de Guía de Servicios Turísticos Regional.

§ Elaboración de folletería integrada de los municipios.

§ Diseño página web de todo el Corredor.

7.3 Plan Anfitrión 2021

Plan Estratégico de Turismo Sustentable

Provincia de Buenos Aires, 2011 (Gubernamental, Provincial)

Objetivo general: Desarrollar la actividad turística en la provincia de Buenos Aires desde una mirada integral, competitiva y sustentable, diseñando programas y proyectos capaces de lograr de manera concertada el posicionamiento de los destinos y productos turísticos.

Ejes Rectores

- Impulsar el desarrollo de una oferta turística basada en la diversidad cultural y natural de la provincia.
- Equilibrar territorialmente el desarrollo turístico provincial a partir de:
 - La disminución de la estacionalidad en los destinos consolidados a través de la diversificación de su oferta.
 - El desarrollo de destinos emergentes a través de la puesta en valor de sus recursos y el trabajo asociativo regional.

- El estímulo a la generación de propuestas turísticas para el impulso del turismo de proximidad inter e intrarregional.
- Desarrollar productos turísticos en espacios rurales, fortaleciendo la identidad de las comunidades locales.
- Desarrollar y fortalecer los productos turísticos para nichos de mercados específicos (polo, golf, cruceros, ecoturismo, entre otros).
- Promover el desarrollo de la oferta de turismo de reuniones, tanto en lo referido a la dotación de equipamiento e infraestructura necesarias en los destinos como en la captación y generación de eventos.
- Promover la mejora integral del sistema de comunicación provincial (aéreo, terrestre, marítimo/fluvial y ferroviario) a través de la articulación con los organismos competentes.
- Promover la calidad de la oferta turística provincial, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas que visitan la provincia.
- Fortalecer la implementación de los programas existentes propios y de los que se desenvuelven a través de la cooperación con diversos organismos.

Polo de Desarrollo Turístico 2

• Visión 2021

Polo identificado por la integración de sus espacios ribereños y rurales, donde la potencialidad turística es brindada:

- por el río como recurso natural recreativo y
- el interior por su tradición gauchesca, religiosidad y legado deportivo.
- Objetivos
 - Ofrecer de forma integrada los recursos ribereños con los del interior del polo, destacando sus características distintivas.
 - Desarrollar el turismo educativo, científico y de reuniones en localidades emblemáticas como Pergamino, San Nicolás y Campana.
 - Potenciar turísticamente el sector insular de todo el recorrido del Delta del Paraná y la Cuenca del Río de la Plata.
 - Potenciar los destinos del Río Paraná a través de la refuncionalización de todo el espacio público ribereño.

- Extender el desarrollo del turismo rural a las localidades del interior del polo.
- Posicionar al área como uno de los principales destinos de turismo religioso de la provincia (Eje San Nicolás – Pergamino – Salto).

Ningún proyecto de inversión planeado inicialmente para San Pedro

7.4 Plan Estratégico de Turismo Sustentable de San Pedro

Fundación Americana para la Promoción del Desarrollo Sustentable y el Turismo, 2014 (Privado)

Este estudio fue solicitado conjuntamente por el municipio homónimo, y patrocinado por el Ministerio de Turismo de la Nación.

Visión Turística Consensuada de San Pedro

Ser un destino que cuente con una oferta turística competitiva, desempeñando un rol estratégico dentro del Corredor Turístico del Paraná Inferior como centro turístico natural de la región, todo ello bajo un modelo de desarrollo sustentable que promueva el turismo responsable con capacidad de generar negocio turístico a lo largo de todo el año, trabajando para ello junto a la comunidad local para favorecer una actitud positiva hacia el turista

Objetivos del plan

- Objetivo general: Promover el desarrollo sustentable del turismo como una actividad que estimule la inclusión social y la mejora de la calidad de vida de la población local.
- Objetivo específico: Proveer al Municipio del Partido de San Pedro de un instrumento idóneo para la planificación del desarrollo sustentable del turismo a largo plazo, a partir de un proceso de elaboración participativa y concertada entre los actores de la actividad turística local.

Eje Estratégico: GESTIÓN TURISTICA - ENTE MIXTO DE TURISMO

Programa de fortalecimiento Institucional

1.- Promover la creación de una Mesa Sectorial del Turismo para generar consenso y acordar las pautas para la creación del Ente Mixto de Turismo.

Programa de Organización Turística de San Pedro y del Corredor

2.-Puesta en funcionamiento del Ente Mixto Municipal de Turismo de San Pedro (EMMTUR), como ente descentralizado de los niveles municipales, con autarquía financiera, e integrado por los sectores públicos municipales y las instituciones privadas.

2.1.- Estudio y análisis para la creación de una tasa municipal de promoción turística que administre el futuro EMMTUR, más los aportes directos del Municipio de San Pedro.

3.- Gestionar y promover la re funcionalización del Corredor “Paraná Inferior”

3.1.- Propiciar el trabajo coordinado con el Ministerio de Turismo de la Nación por medio del Programa PROFODE.

4.- Promover la creación de una nueva organización empresarial de turismo en San Pedro con representación en el Ente Mixto Municipal de Turismo

Programa de Integración Institucional

5.- Firma de convenios de colaboración entre organismos públicos y/o privados

6.- Desarrollo de “espacios de trabajo” mensuales que involucren a diferentes áreas municipales relacionadas con Turismo con el objetivo de coordinar actividades.

Programa de proyectos de gestión turística pública

7.- Desarrollo metodológico para la implementación de instrumentos de medición y procesamiento de datos estadísticos que permitan contar con series anuales homogéneas.

8.- Diseño de imagen corporativa en los organismos públicos de turismo

9.- Promover un estudio exhaustivo de demanda e impacto económico del Turismo en San Pedro

10.- Implementación de las Directrices de Gestión Turística de Municipios, del MINTUR.

11.- Gestionar la implementación de los programa de directrices de Calidad del Sistema Argentino de Calidad Turística (Ministerio de Turismo de la Nación).

12.- Actualización permanente del sistema de información turística.

Programa de articulación Nacional - Provincial

13.- Gestionar la adhesión del municipio a los planes y programas de Nación y Provincia tendientes al desarrollo turístico del territorio.

Eje Estratégico: INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES

Programa de mejoramiento de espacios públicos para turismo y recreación

- 1.- Mejorar los espacios públicos con pequeñas actuaciones como: pintar cordones, reponer señales, embellecer espacios verdes, arreglar barandas de madera en la barranca y miradores, mejorar la iluminación en plazas, pintado de señales sobre asfalto y pasos de peatones, etc.
- 2.- Acondicionamiento, mejora de servicios y puesta en valor del balneario público y camping municipal.
- 3.- Reordenamiento del tránsito peatonal y de vehículos en la zona próxima al río
- 4.- Mejora de las oficinas de información turística del municipio y de sus espacios interiores
- 5.- Acuerdo con empresas para que patrocinen los trabajos de mejora de espacios públicos.
- 6.- Implementar un programa de forestación urbana y sobre ciertos sectores de la barranca.
- 7.- Promover acuerdos con viveros locales para la donación de plantas y/o flores así como tareas de mantenimiento de espacios público
- 8- Promover la incorporación de las islas a la oferta turística local, por medio de la instalación de servicios y actividades en las mismas. Diseñar y proyectar vías de acceso.

Programa de mejoramiento de infraestructura

- 9.- Mejorar los accesos a San Pedro
- 10.- Gestionar el programa de señalización turística del Ministerio de Turismo de la Nación y ante la cartera de turismo provincial.
- 11.- Mejora de veredas.

Programa de accesibilidad

- 12.- Promover la eliminación de barreras físicas para garantizar el acceso de personas con requerimientos especiales

Eje Estratégico: FORMACION

Programa de Sensibilización turística a residentes

- 1.- Promover la difusión de mensajes de conciencia turística en los medios de difusión locales
- 2.- Establecer por convenio u ordenanza un espacio de difusión gratuita en los medios locales
- 3.- Diseñar con personas capacitadas los mensajes que se difundirán en los medios
- 4.- Establecer periódicamente encuestas o sondeos de opinión para medir la efectividad del proyecto.
- 5.- Extender las acciones de concientización a todos los establecimientos educativos de San Pedro

- 6.- Diseñar material didáctico pensado para los distintos niveles de estudiantes.
- 7.- Establecer convenios con empresas para la impresión de dicho material.
- 8.- Diseñar programas de visitas para los chicos de escuelas a los sitios turísticos de la zona
- 9.- Generar acciones de sensibilización con sectores de contacto con el turista
- 10.- Coordinar un cronograma anual de cursos, charlas y seminarios con las entidades que colaboren en su implementación.

Programa de Capacitación Turística

- 11.- Gestionar cursos de formación y solicitar acciones de capacitación con entidades y organismos oficiales provinciales y nacionales (UTHGRA; FEHGRA; MINTUR; CFI).
- 12.- Generar programas de capacitación a nivel gerencial, directivos y propietarios de establecimientos, en temas de responsabilidad social empresarial, management, asociatividad / redes, calidad, entre otros, destinados a la mejora y competitividad del sector.
- 13.- Fomentar entre el empresariado local la realización de Talleres sobre usos de Redes Sociales como herramienta de promoción online en diferentes soportes tecnológicos
- 14.- Formación de personal de alojamientos y restaurantes como mozos, mucamas, recepcionistas, gobernantas, etc.
- 15.- Cursos sobre gastronomía, que incluya especialidades de productos de río., realización de postres a base de diferentes tipos de fruta de San Pedro, así como maridajes con diferentes tipos de vino.
- 16.- Formación de los informadores turísticos del municipio

Programa de Buenas Prácticas para prestadores turísticos

- 17.- Promover cursos sobre sensibilización hacia la Calidad
- 18.- Adherir e implementar los programas que trabaja actualmente el MINTUR en convenio con IRAM
- 19.- Curso sobre creatividad y cambio.
- 20.- Gestionar para aplicar en San Pedro los programas de calidad del MINTUR para accesibilidad.

Eje Estratégico: CONTRALOR

Programa: Mejora de ordenamiento turístico

- 1.- Motivación, sensibilización y formación del cuerpo de Inspectores Municipales en todo lo relacionado con la normativa vigente en materia de Turismo
- 2.- Inspección de establecimientos turísticos para proceder a su actualización en cuanto a calificación o recalificación de las diferentes tipologías.
- 3.- Control de la policía municipal y cuerpo de inspectores para desalojar y ordenar la venta ambulante
- 4.- Acuerdos entre las autoridades competentes en la materia para controlar el exceso de toneladas con la que transitan los camiones areneros por las rutas y accesos de San Pedro
- 5.- Incrementar la presencia Policial con el objetivo de garantizar mayor seguridad.
- 6.- Controles de motos de tal forma de garantizar la propia seguridad de conductores y evitar ruidos molestos

Eje Estratégico: MEDIOAMBIENTE

Plan de mejora medioambiental para San Pedro

- 1.- Desarrollo de un proyecto que contemple el ordenamiento territorial y jurídico de la franja costera del partido de San Pedro
- 2.- Promover diferentes actuaciones de mejora para preservar la calidad paisajística de la zona de barrancas.
- 3.- Solución del basural a cielo abierto con una propuesta integral de reciclaje de residuos y la creación de un vivero Municipal que provea de plantas a la localidad.
- 4.- Plan de refuerzo de asociaciones gubernamentales y no gubernamentales para aplicar los principios y criterios del desarrollo sustentable.
- 5.- Realización de un proyecto integral de reforestación y mantenimiento especialmente en la zona de la barranca y centro de la ciudad.
- 6.- Protección del ecosistema del río y su ribera
- 7.- Preservación y puesta en valor del patrimonio natural.
- 8.- Promover el desarrollo de un Plan de Manejo de las islas

Eje Estratégico: MEJORA Y DISEÑO DE NUEVOS ESPACIOS / OFERTA TURÍSTICA

Programa de mejoras de espacios para nuevas ofertas turísticas y servicios.

- 1.- Integrar la ciudad al río facilitando el acceso público y desarrollo de playa

- 2.- Analizar y definir nuevas concesiones en espacios públicos próximos al río
- 3.- Mejora de la zona del bañado entre la bajada del antiguo matadero y Vuelta de Obligado
- 4- Mejora paisajística del entorno en Vuelta de Obligado como la zona próxima al río y diseño de una estacionamiento destinado a coches y colectivos cercano al Parque Histórico Natural.
- 5.- Adecuación de espacios públicos en San Pedro para destinar a estacionamiento de colectivos
- 6.- Mejora del muelle en Vuelta de Obligado
- 7.- Mejora de la zona destinada a “carritos” que de una forma muy precaria se han instalado en zonas próximas al río en Vuelta de Obligado y que no tiene los servicios adecuados
- 8.- Realización de un exhaustivo análisis de las características de navegabilidad del río y aspectos como seguridad, logística y servicios en el tramo Buenos Aires - San Pedro
- 9.-- Dragado y limpieza del río en el espacio público limítrofe con el balneario municipal

Programa de fomento a las inversiones

- 10.- Promover e incentivar la radicación de alojamientos 3 y 4 estrellas.
- 11.- Promover e incentivar la radicación de inversiones en recreación y actividades
- 12.- Promover la construcción de un puerto público deportivo

Programa de nuevos espacios turísticos

- 13.- Replanteo de usos ribereños y tierras isleñas que puedan ser óptimas para el desarrollo de nuevos servicios
- 14.- Potenciar la promoción de la oferta de Turismo Rural con que cuenta Santa Lucía
- 15.- Desarrollar una nueva oferta turística en el barrio de Canaletas al estilo “Caminito”

Eje Estratégico: MARKETING Y PROMOCIÓN

Programa de demanda turística

- 1.- Obtener datos de los turistas que se alojan en los hoteles, a través de formularios pre diseñados y unificados, y que se apliquen en todos los establecimientos de San Pedro
- 2.- Obtener datos de los visitantes que llegan por eventos que se realizan en San Pedro, a través de encuestas que pueden ser realizadas por estudiantes.
- 3.- Medir el nivel de satisfacción de los turistas.
- 4.- Realizar análisis de los mercados potenciales, identificando nichos a captar
- 5.- Creación de bases de datos y registros para sistematizar la información recolectada.
- 6.- Definición de los mercados prioritarios y estratégicos

- 7.- Definir y aplicar estrategias de segmentación y micro segmentación de mercados
- 8.- Definir indicadores para medir la actividad en términos económicos
- 9- Crear un registro de ocupación hotelera, para medir sistemáticamente el arribo de turistas a San Pedro.
- 10- Identificar puntos de medición y obtención de datos
- 11.- Motivar y capacitar a los prestadores de servicios para que colaboren con estas mediciones.
- 12.- Realizar convenios con universidad u otros organismos para realizar las mediciones.
- 13.- Elaboración de un informe periódico con información de mercados y orientado a la toma de decisiones

Programa: Creación de la Marca San Pedro

- 14.- Diseño de un Manual de Imagen Corporativa que facilite el desarrollo de una comunicación homogénea y sostenida en el tiempo.
- 15.- Gestionar estrategias en conjunto para coordinar una estrategia de utilización para afianzar el posicionamiento de la marca en los mercados objetivos.

Programa: Marketing Turístico

- 16.- Elaborar un Plan de Marketing Operativo donde se identifiquen las acciones de marketing, promoción y comunicación.
- 17.- Gestionar recursos económicos para la implementación de acciones (públicos y privados).
- 18.- Gestión de canales directos de venta (trade) y exploración y análisis de los canales indirectos
- 19.- Diseñar una Estrategia Global de Marketing con el objetivo de promover a San Pedro
- 20.- Diseño de material promocional (folletos, banners, guías, etc.).
- 21.- Implementar recursos tecnológicos: presencia en redes sociales (facebook), buscadores (google), mensajes de texto, etc.
- 22.- Creación de un sitio web marketing 3.0, interactivo y altamente motivacional.
- 23- Utilizar la herramienta provista por google maps para que los turistas puedan localizar los atractivos y servicios que ofrece el destino.
- 24.- Elaborar el Plan Anual de Medios
- 25.- Desarrollo de acciones conjuntas de promoción junto a reconocidos periodistas locales con presencia en medios masivos de comunicación
- 26.- Involucrar a los prestadores de servicios y productores de San Pedro en diferentes actividades de promoción que se puedan desarrollar en los mercados seleccionados

27.- Diseño de cartelera motivacional en sitios estratégicos de corredores viales

Programa: Marketing para Inversores

28.- Elaboración de una guía o manual donde figuren los pasos administrativos que debe seguir un potencial inversor para invertir en San Pedro

29.- Presentación (work shop, rondas de negocios) en sitios de concentración de capitales

30.- Adopción de una serie de medidas de incentivos fiscales, que sean atractivas para inversores

Programa: Coopetencia

31.- Articular la comunicación entre las distintas instituciones locales

32- Gestionar acciones en conjunto, especialmente en promoción y comunicación, con las comunas del Corredor del Paraná Inferior.

7.5 Planes Estratégicos: Temas, Objetivos y Propuestas en Común

- Sustentabilidad
- Posicionamiento de San Pedro dentro de la región
- Integración / cooperación intrarregional
- Diversificación de la oferta turística y atender a los nichos
- Atenuar/disminuir estacionalidad
- Creación de una marca San Pedro
- Mejorar infraestructura y espacios públicos
- Mejoramiento y preservación del medioambiente
- Recolectar información/datos acerca del sector turístico
- Fortalecer actividades rurales/tradicionales
- Formación y capacitación para proveedores
- Concientización del público
- Creación de sistema de información turística
- Creación de órgano mixto de gestión turística
- Regir mejor la pesca deportiva
- Crear calendario/agenda de eventos
- Aumentar marketing y promoción
- Fomentar calidad y profesionalismo en el sector turístico

7.6 Muestra de Experiencias y Actividades en Marcha

7.6.1 Programa Pueblos Turísticos⁷⁶

Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires

El programa está dirigido a pequeñas localidades no urbanas que posean atractivos turísticos potenciales o explotados.

Objetivos:

Promover e incentivar el desarrollo de actividades y emprendimientos turísticos sostenibles en las pequeñas localidades de la Provincia de Buenos Aires;

Generar identidad, fuentes de empleo, recursos genuinos y favorecer el arraigo;

Poner en valor todos aquellos recursos patrimoniales existentes en las pequeñas localidades,

Generar emprendimientos turísticos autosustentables y sostenibles, donde los pobladores locales sean los protagonistas activos del proceso;

Fomentar una nueva relación entre el Estado y las pequeñas localidades, que permita través de la actividad turística, la generación de recursos genuinos, la creación de empleos y la consecuente mejora en la calidad de vida, el fortalecimiento de la identidad local, y una nueva perspectiva de futuro.

La localidad de Vuelta de Obligado, situada en la costa ribereña, fue seleccionada por este programa por su riqueza natural, histórica y cultural. Cuenta con una reserva natural, oportunidades para el turismo rural y un monumento en el sitio de la famosa batalla de Vuelta de Obligado, que ocurrió en 1845 entre las fuerzas de la entonces Confederación Argentina y una flota Anglo-Francesa. A través del programa Pueblos Turísticos la Provincia le brinda asistencia y capacitaciones, señalización, y promoción por sus atractivos turísticos.⁷⁷

7.6.2 Rutas Gourmet: Ruta del Arándano⁷⁸

Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires

⁷⁶ Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Pueblos Turísticos.

⁷⁷ Entrevistas a informantes claves; R.D. 29 de enero de 2016.

⁷⁸ Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires. Rutas Gourmet.

La Ruta del Vino, la Ruta del Olivo, la Ruta del Queso, la Ruta del Jamón Crudo, la Ruta de la Miel y la Ruta del Arándano son las Rutas Gourmet de la provincia de Buenos Aires.

Cada ruta incluye establecimientos productivos, integrados al entorno y preparados con la tecnología necesaria para garantizar la identidad propia de cada lugar. Brindan experiencias gourmet a través de sus productos naturales de origen y servicios de calidad superior.

La Ruta del Arándano empieza en San Pedro y va hacia el sur hasta el partido de Zárate, con enfoque específica en la integración productiva-turística. Abarca los emprendimientos sampedrinos siguientes:

Finca Guadalupe	Visitas con caminatas guiadas por la plantación; degustación del fruto y de productos gourmet. Venta de productos en el local de la finca.
Finca San José	Venta de arándanos frescos en temporada y derivados durante todo el año; venta de antigüedades, mimbtería y artesanías de madera; almacén, bar y restaurante; alojamiento en cabañas
Confitería, Restó y Café la Perla	Venta de dulces
Cooperativa de Trabajo Alimentaria San Pedro Ltda	Visitas con reserva, venta de dulces

La Provincia brinda organización del circuito y promoción del mismo y de los lugares que se adhieren.

7.6.3 Festival de la Música Country – San Pedro Country Music Festival⁷⁹

Country2.com y Radio Estación San Pedro

El San Pedro Country Music Festival, uno de los festivales de la música country más importantes en Sudamérica, ocurre cada año durante tres días al fin de septiembre. Se realiza desde el año 2003, con música en vivo por artistas nacionales e internacionales en el Paseo Público Municipal de San Pedro. Es producto de la imaginación de un presentador de radio sampedrino, Gustavo Laurino, quien construyó el festival año tras año con una página web y una estación de radio

⁷⁹ Entrevistas a informantes claves; M.P. 25 de abril de 2016.

local, fortaleciendo conexiones con músicos del estilo y patrocinadores como American Airlines y la embajada de Estados Unidos. Hoy día el festival lleva unos 15 mil visitantes; además de establecerse como uno de los fines de semana más importantes de la agenda cultural y turística del partido, el “fenómeno San Pedro” ha llegado a ser uno de los principales motores de la música country en Argentina.⁸⁰

7.6.4 Fiesta de la Ensaimada⁸¹

Agrupación Mallorca

San Pedro es conocido como la Capital Nacional de la Ensaimada. La ensaimada es un pastel originalmente de Mallorca y San Pedro tiene una de las tradiciones mallorquinas más fuertes del país; de allí vino la práctica de hacer ese dulce y la notoriedad por hacerlo de excelencia. La Fiesta se realiza durante tres días en agosto y cumplió su 14^a edición en 2016. Es organizada por la Agrupación Mallorca, un grupo sucesor de la asociación fundada por los primeros inmigrantes de las Islas Baleares en San Pedro. La Fiesta ofrece artesanías y actuaciones musicales típicas además de ensaimadas y otras comidas. Siendo otro de los fines de semana más importantes de la agenda cultural y turística sampedrino, la Fiesta es auspiciada económicamente y por el aporte de mercadería por confiterías locales que especializan en la ensaimada, principalmente Panificadora 505, Bonetti, La Buena Moza, Gorosito Hnos y La Perla. Después reciben una porción de las ventas. En años previos el gobierno de las Islas Baleares aportaba en materia económica y publicitaria; ídem por parte del Ministerio de Desarrollo Social y ANSES argentinos. El Municipio administra y recauda por los espacios físicos para los puestos de venta para artesanos o comercios para cubrir los gastos de la Fiesta; por supuesto los artesanos y comercios se quedan con los beneficios de sus ventas.

7.6.5 Ruta de los Viveros⁸²

INTA San Pedro, INASE

La Ruta de los Viveros se organiza por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), sede San Pedro, y el Instituto Nacional de Semillas (INASE). La misma contiene

⁸⁰ Martínez, C. 23 de septiembre de 2016.

⁸¹ Entrevistas a informantes claves; J.G. 21 de marzo de 2016.

⁸² LaGuiaClub.com.

establecimientos habilitados por estos institutos para producir y comercializar plantas de vivero frutales, de adorno y otras. Los viveros miembros en el partido incluyen:

- Vivero Abuelo Julio
- Vivero Bartolomé Colom
- Vivero de Antonio y Rubén Sansó
- Vivero El Noble y El Durazno S.R.L.
- Vivero El Pampero
- Vivero El Rosal
- Vivero El Sueño del Pibe
- Vivero Las Margaritas
- Vivero Las Amalias
- Vivero Lilliana de Marcelo Laiz
- Vivero Nuevo San Andrés
- Vivero San Ceferino de Carlos Vidal
- Vivero San Francisco
- Vivero de Guillermo Billoch
- Vivero El Amanecer
- Vivero Santa Isabel

Ellos gozan de la organización y promoción por ser parte de la Ruta.

7.6.6 Frutas de la Tierra y el Río⁸³

INTA San Pedro

Frutas de la Tierra y el Río es una iniciativa en que productores pequeños informales y/o familiares venden sus productos colectivamente en la plaza principal de la ciudad de San Pedro; las exposiciones ocurren varias veces al año desde 2013. Los productos incluyen frutas y verduras, huevos y productos de granja, plantas de vivero, miel, dulces, vinos, pescado, artesanías y gente ofreciendo su trabajo.

⁸³ Hansen, L.; Piola, M.; Marcozzi, P.; Liljesthröm, V. (2015).; Frutos de la Tierra y el Río.

Nació en una propuesta de trabajo integrado y la formación de una Mesa de Articulación Interinstitucional para la Agricultura Familiar, para abordar temas como la falta de información acerca de la agricultura familiar, la alta desocupación, la falta de articulación entre distintas etapas de la producción y la dificultad en acceder a los mercados. Hasta hoy sigue como ejemplo de un proceso exitoso de colaboración, cooperación y aprendizaje colectivo.

Según el folleto:

¿QUE?	¿QUIENES EXPONEN?	¿AGRICULTURA FAMILIAR?
Acercar productores y consumidores	Productores, no revendedores	El productor trabaja directamente su producción
Traccionar la capacitación	Emprendedores que prestan servicios vinculados al sector agropecuario	Hay acceso limitado de recursos tierra y capital
Visibilizar el sector	Emprendedores gastronómicos, si están relacionados con las producciones locales	El uso preponderante de fuerza de trabajo familiar
	Emprendedores que transforman producción primaria	La actividad agropecuaria es la principal fuente de ingreso familiar, aunque puede haber otros ingresos
		Es un modo distinto de vivir la ruralidad
		Si bien la intención de crecer puede ser presente, no necesariamente esto supone que se transformen en empresas

¿QUIENES ORGANIZAN?

Municipalidad de San Pedro – Dirección de la Producción

Genera espacios de encuentro entre instituciones públicas y privadas, ayudando a articular las iniciativas. Es espacio de recepción de demandas ayuda a su articulación

Ministerio de Desarrollo Social – Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social

Los horizontes de una nueva institucionalidad de las políticas sociales requieren afrontar desafíos con propuestas innovadoras en el abordaje territorial. Desde los Centros de Articulación se

apuesta a un trabajo conjunto con los trabajadores de la agricultura familiar, para generar alternativas sociales y ambientalmente sustentables de producción y comercialización

Ministerio de Agroindustria – INTA

Cuenta con distintas herramientas que favorecen la mejora técnica y organizativa, a través de la articulación de iniciativas, capacitación y acompañamiento en la planificación y gestión. Además puede generar desarrollos adaptados a las necesidades de los productores para encontrar soluciones a problemas tecnológicos

Subsecretaría de Agricultura familiar

Realiza acompañamiento socio-organizativo a productores, apoyo en la comercialización, financiamiento de las estructuras e instrumentación del Monotributo Social Agropecuario. Además actúa en el Registro Nacional de Agricultura Familiar (RENAF)

INTI

Desde la Gerencia de Asistencia Tecnológica para la Demanda Social, acompaña a los productores familiares a partir del desarrollo de tecnología de baja escala, del fortalecimiento organizacional y la capacitación permanente orientada a la mejora de los procesos agroindustriales y de agregado de valor en origen

7.6.7 Santa Lucía 2010⁸⁴

INTA San Pedro

Santa Lucía 2010 es un plan de desarrollo local que se inició en 2004 en la localidad de Santa Lucía, San Pedro, después de un trabajo de gestión asociada entre distintos organismos.

Así, se elaboró un plan cuya finalidad fue que Santa Lucía alcanzara un perfil de desarrollo basado en su potencial histórico, cultural y productivo generando mejores condiciones de vida para sus habitantes y potenciales residentes, a través de tres objetivos:

- a. Implementar un programa sociocultural destinado a residentes y visitantes para potenciar su inclusión en el circuito turístico sampedrino.*
- b. Mejorar la situación del sector productivo y de servicios local, y apoyar nuevas actividades económicas acordes con el perfil de desarrollo priorizado.*

⁸⁴ Hansen, L.; Peña, L.; Piola, M. (2011)

c. Posibilitar la existencia de una infraestructura adecuada para residentes y visitantes

Enfoque comunicacional y animación cultural

Generación de espacios de acuerdos y consensos, estables en el tiempo;

Planificación metodológica de la intervención en espacios interdisciplinarios;

Promoción de trabajo en redes e incorporación de nuevos actores;

Registro de la experiencia a fin de construir la historia de la cotidianeidad;

Instalación del tema en la agenda de los medios de comunicación, con énfasis en los medios de la cabecera del partido para los cuáles Santa Lucía “no existía”;

Movilización a partir de emociones (Ej: recuperación del cine para los chicos, audiovisual recuperando la historia);

Enfoque técnico-productivo

Generación de un espacio donde se pudiera vender la producción local (Ej: Feria de Santa Lucía)

Organización de productores y asesoramiento en nuevas técnicas;

Incorporación de valor agregado a la producción;

Acompañamiento y capacitación para la creación de un fondo rotatorio gestionado por los actores de la comunidad;

Utilización de herramientas disponibles del estado para apoyar y acompañar las actividades emergentes (Ej: Cambio Rural, Pro- Huerta, Efectores Sociales, etc.);

Incorporación del enfoque del turismo como dispositivo transversal para la generación de empleo, diversificación productiva, recuperación y fortalecimiento de la identidad del territorio y preservación del medioambiente.

Se generó un fondo rotatorio para dar asistencia nuevos emprendimientos, productores, prestadores de servicios y artesanos en forma de créditos, no subsidios. Por el mismo fondo se brindaron capacitaciones en aspectos contables y legales para que los mismos emprendedores pudieran administrar el fondo. Esto después se tornó en la Asociación Civil “Santa Lucía en Desarrollo,” compuesta por esos emprendedores, la cual actualmente administra el fondo rotatorio y promueve otras acciones de desarrollo social, comunitario y productivo. Así los vecinos se tornaron en agentes del desarrollo.

Se formó un Centro de Comunicación para brindar herramientas y capacitaciones en los medios de comunicación, organización de campañas y diseño de estrategias, marketing y fotografía. Los guías y coordinadoras de turismo formaron el grupo Visión Rural para liderar la propuesta de turismo rural a través de la promoción de Santa Lucía como destino turístico y la promoción de trabajo conjunto entre los productores, las agrupaciones culturales y los proveedores de alojamiento y servicios relacionados. El INTA conformó el grupo Cambio Rural de ocho establecimientos pequeños y medianos de actividades tradicionales para promover el turismo rural a través de la asistencia técnica, capacitación, acceso a información para la toma de decisiones, organización y vinculación al crédito. Se creó la Feria de Santa Lucía para vender productos locales durante los fines de semana largos, cuando llega algún contingente de turistas o para las fiestas populares.

Esta experiencia fue tan exitosa que fue citada como modelo potencial para replicar en todo el partido en el último plan estratégico turístico.⁸⁵

⁸⁵ PETS (2014). Página 90.