

AÑO 2  
NÚMERO 1  
JUN-NOV 2021



FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad Nacional de Cuyo  
Mendoza, Argentina

ISSNe 2718- 8205



REVISTA DE  
TURISMO E IDENTIDAD



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
FILOSOFÍA Y LETRAS

**arca**

ÁREA DE REVISTAS  
CIENTÍFICAS Y  
ACADÉMICAS

Publicación del Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad (IITI)  
Departamento de Turismo - Facultad de Filosofía y Letras  
Universidad Nacional de Cuyo – Mendoza, Argentina



REVISTA DE  
TURISMO E IDENTIDAD

**ISSNe 2718- 8205**

**Año 2 – número 1**  
**Junio a noviembre de 2021**

Mail INSTITUTO: [iiti-uncuyo@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:iiti-uncuyo@ffyl.uncu.edu.ar)

Mail REVISTA: [revistaturismoeidentidad@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:revistaturismoeidentidad@ffyl.uncu.edu.ar)

SITIO DE LA REVISTA: <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/turismoeidentidad>



## Datos de Revista - Journal's Information

Revista de turismo e identidad  
EISSN 2718 – 8205 | a2 n1 | junio-noviembre 2021

Revista de Turismo e Identidad es una publicación del Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad (IITI) - Departamento de Turismo - Facultad de Filosofía y Letras - Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.

Centro Universitario - Ciudad de Mendoza (5500) - Casilla de Correo 345 – Provincia de Mendoza, Argentina

e-mail: [revistaturismoeidentidad@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:revistaturismoeidentidad@ffyl.uncu.edu.ar)

Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad: [iiti-uncuyo@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:iiti-uncuyo@ffyl.uncu.edu.ar)

web: <http://ffyl.uncu.edu.ar>

Envíe su trabajo a:

[revistaturismoeidentidad@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:revistaturismoeidentidad@ffyl.uncu.edu.ar)

<http://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/turismoeidentidad/about/submissions#authorGuidelines>

**El envío de un artículo u otro material a la revista implica la aceptación de las siguientes condiciones:**

- Que sea publicado bajo Licencia Creative Commons Atribución - NoComercial 4.0 internacional <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> a partir del número 3 de Revista Turismo e Identidad (con publicación en diciembre 2021).
- Que sea publicado en el sitio web oficial de "Revista de Turismo e Identidad", de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina: <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/turismoeidentidad> y con derecho a trasladarlo a nueva dirección web oficial sin necesidad de dar aviso explícito a los autores.
- Que permanezca publicado por tiempo indefinido o hasta que el autor notifique su voluntad de retirarlo de la revista.
- Que sea publicado en cualquiera de los siguientes formatos: pdf, xlm, html, epub; según decisión de la Dirección de la revista para cada volumen en particular, con posibilidad de agregar nuevos formatos aún después de haber sido publicado.

**Proceso de evaluación por pares:** Revista de Turismo e Identidad considera para su publicación artículos inéditos y originales, los que serán sometidos a evaluación. La calidad científica y la originalidad de los artículos de investigación son sometidas a un proceso de arbitraje anónimo externo nacional e internacional. El proceso de arbitraje contempla la evaluación de dos jueces, que pertenecen a distintas instituciones y universidades. Se estima un plazo de un mes para que los especialistas informen los juicios. Dependiendo de las opiniones de los árbitros, la revista informará al autor la factibilidad de la publicación de su trabajo. Revista de Turismo e Identidad se reserva el derecho de no enviar a evaluación aquellos trabajos que no cumplan con las indicaciones señaladas en las "Normas para la publicación", además se reserva el derecho de hacer modificaciones de forma al texto original aceptado. La revista se reserva el derecho de incluir los artículos aceptados para publicación en el número que considere más conveniente. Los autores son responsables por el contenido y los puntos de vista expresados, los cuales no necesariamente coinciden con los de la revista.

**“¿Qué es el acceso abierto?”**

El acceso abierto (en inglés, Open Access, OA) es el acceso gratuito a la información y al uso sin restricciones de los recursos digitales por parte de todas las personas. Cualquier tipo de contenido digital puede estar publicado en acceso abierto: desde textos y bases de datos hasta software y soportes de audio, video y multimedia. (...)

Una publicación puede difundirse en acceso abierto si reúne las siguientes condiciones:

- Es posible acceder a su contenido de manera libre y universal, sin costo alguno para el lector, a través de Internet o cualquier otro medio;
- El autor o detentor de los derechos de autor otorga a todos los usuarios potenciales, de manera irrevocable y por un periodo de tiempo ilimitado, el derecho de utilizar, copiar o distribuir el contenido, con la única condición de que se dé el debido crédito a su autor;
- La versión integral del contenido ha sido depositada, en un formato electrónico apropiado, en al menos un repositorio de acceso abierto reconocido internacionalmente como tal y comprometido con el acceso abierto.”

De: <https://es.unesco.org/open-access/%C2%BFqu%C3%A9-es-acceso-abierto>

**Política de acceso abierto:** Esta revista proporciona acceso abierto inmediato a su contenido, basado en el principio de que ofrecer los avances de investigación de forma inmediata colabora con el desarrollo de la ciencia y propicia un mayor intercambio global de conocimiento. A este respecto, la revista adhiere a:

- PIDECS. Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/derechoshumanos\\_publicaciones\\_colecciondebolsillo\\_07\\_derechos\\_economicos\\_sociales\\_culturales.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/derechoshumanos_publicaciones_colecciondebolsillo_07_derechos_economicos_sociales_culturales.pdf)
- Creative Commons <http://www.creativecommons.org.ar/>
- Iniciativa de Budapest para el Acceso Abierto. <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/translations/spanish-translation>
- Declaración de Berlín sobre Acceso Abierto [https://openaccess.mpg.de/67627/Berlin\\_sp.pdf](https://openaccess.mpg.de/67627/Berlin_sp.pdf)
- Declaración de Bethesda sobre acceso abierto [https://ictlogy.net/articles/bethesda\\_es.html](https://ictlogy.net/articles/bethesda_es.html)
- DORA. Declaración de San Francisco sobre la Evaluación de la Investigación <https://sfhora.org/read/es/>
- Ley 26899 Argentina. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/220000-224999/223459/norma.htm>
- Iniciativa Helsinki sobre multilingüismo en la comunicación científica <https://www.helsinki-initiative.org/es>

**Política de detección de plagio:** Se utiliza el software Plagius (<https://www.plagius.com/es>). Esta etapa de control está a cargo del Comité de redacción y el Editor de la revista.

**Aspectos éticos y conflictos de interés:** Damos por supuesto que quienes hacemos y publicamos en Revista de Turismo e Identidad conocemos y adherimos tanto al documento CONICET: "Lineamientos para el comportamiento ético en las Ciencias Sociales y Humanidades" (Resolución N° 2857, 11 de diciembre de 2006) como al documento "Guide lines on Good Publication Practice" (Committee on Publications Ethics: COPE). Para más detalles, por favor visite: [Code of Conduct for Journal Editors](#) y [Code of Conduct for Journal Publishers](#)

**Política de preservación:** La información presente en el "Sistema de Publicaciones Periódicas" (SPP), es preservada en distintos soportes digitales diariamente y semanalmente. Los soportes utilizados para la "copia de resguardo" son discos rígidos y cintas magnéticas.

Copia de resguardo en discos rígidos: se utilizan dos discos rígidos. Los discos rígidos están configurados con un esquema de RAID 1. Además, se realiza otra copia en un servidor de copia de resguardo remoto que se encuentra en una ubicación física distinta a donde se encuentra el servidor principal del SPP. Esta copia se realiza cada 12 horas, sin compresión y/o encriptación.

Para las copias de resguardo en cinta magnéticas existen dos esquemas: copia de resguardo diaria y semanal.

Copia de resguardo diaria en cinta magnética: cada 24 horas se realiza una copia de resguardo total del SPP. Para este proceso se cuenta con un total de 18 cintas magnéticas diferentes en un esquema rotativo. Se utiliza una cinta magnética por día, y se va sobrescribiendo la cinta magnética que posee la copia de resguardo más antigua. Da un tiempo total de resguardo de hasta 25 días hacia atrás.

Copia de resguardo semanal en cinta magnética: cada semana (todos los sábados) se realiza además otra copia de resguardo completa en cinta magnética. Para esta copia de resguardo se cuenta con 10 cintas magnéticas en un esquema rotativo. Cada nueva copia de resguardo se realiza sobre la cinta magnética que contiene la copia más antigua, lo que da un tiempo total de resguardo de hasta 64 días hacia atrás.

Los archivos en cinta magnética son almacenados en formato "zi", comprimidos por el sistema de administración de copia de resguardo. Ante la falla eventual del equipamiento de lectura/escritura de cintas magnéticas se poseen dos equipos lecto-grabadores que pueden ser intercambiados. Las cintas magnéticas de las copias de resguardo diarios y semanal son guardados dentro de un contenedor (caja fuerte) ignífugo.

Copia de resguardo de base de datos: se aplica una copia de resguardo diario (dump) de la base de datos del sistema y copia de resguardo del motor de base de datos completo con capacidad de recupero ante fallas hasta (5) cinco minutos previos a la caída. Complementariamente, el servidor de base de datos está replicado en dos nodos, y ambos tienen RAID 1.



Revista promovida por ARCA (Área de Revistas Científicas y Académicas)  
de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo

Email ARCA: [revistascientificas@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:revistascientificas@ffyl.uncu.edu.ar)

Facebook: @arca.revistas | Instagram: @arca.revistas | LinkedIn: ARCA – FFYL | Twitter: @ArcaFFYL

Youtube: área de revistas científicas ARCA | blog: <https://arcarevistas.blogspot.com/>

**Revista de Turismo e Identidad** es una publicación de divulgación científica del **Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad, IITI**, de la **Facultad de Filosofía y Letras**, de la **Universidad Nacional de Cuyo**. Publica trabajos originales, sujetos a arbitraje, orientados a un público lector especializado e interesado en el sector turístico con una visión multi e interdisciplinaria. Se abordan temas relativos al turismo y patrimonio en la actualidad, a la búsqueda de nuevas opciones y alternativas para el futuro de los mismos, atendiendo a los criterios de sostenibilidad que se promueven en el siglo XXI, al desarrollo local y a la participación comunitaria con conciencia socio ambiental y cultural. La responsabilidad por las opiniones emitidas en los artículos corresponde exclusivamente a los autores.

**Foto de tapa: Noelia Elizabeth Aliberti. “Nostrum”.** Edificio de la **Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo**, Ciudad de Mendoza, provincia Mendoza, República Argentina. Septiembre de 2019.



Se permite la reproducción de los artículos de este número siempre y cuando se cite la fuente. Esta obra está bajo una Licencia Atribución-NoComercial 2.5 Argentina (CC BY-NC 2.5 AR), salvo los elementos específicos publicados dentro de esta revista que indiquen otra licencia. Usted

es libre de: copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato; adaptar, transformar y construir a partir del material citando la fuente. Bajo los siguientes términos: Atribución —debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. NoComercial —no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/ar/>. La **Revista de Turismo e Identidad** actualizará su licencia de publicación a partir del número 3 (diciembre 2021), a la versión Atribución-NoComercial 4.0 internacional (CC BY-NC) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>.

Esta revista se publica a través del SID (Sistema Integrado de Documentación), que constituye el repositorio digital de la Universidad Nacional de Cuyo (Mendoza): <http://bdigital.uncu.edu.ar/>, en su Portal de Revistas Digitales en OJS: <http://revistas.uncu.edu.ar/ojs/index.php/index/index>.

Nuestro repositorio digital institucional forma parte del SNRD (Sistema Nacional de Repositorios Digitales) <http://repositorios.mincyt.gob.ar/>, enmarcado en la leyes argentinas: Ley N° 25.467, Ley N° 26.899, Resolución N° 253 del 27 de diciembre de 2002 de la entonces SECRETARÍA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA, Resoluciones del MINISTERIO DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA N° 545 del 10 de septiembre del 2008, N° 469 del 17 de mayo de 2011, N° 622 del 14 de septiembre de 2010 y N° 438 del 29 de junio de 2010, que en conjunto establecen y regulan el acceso abierto (libre y gratuito) a la literatura científica, fomentando su libre disponibilidad en Internet y permitiendo a cualquier usuario su lectura, descarga, copia, impresión, distribución u otro uso legal de la misma, sin barrera financiera [de cualquier tipo]. De la misma manera, los editores no tendrán derecho a cobrar por la distribución del material. La única restricción sobre la distribución y reproducción es dar al autor el control moral sobre la integridad de su trabajo y el derecho a ser adecuadamente reconocido y citado.



## EQUIPO EDITORIAL

- **Directora:**  
**Dra. Sandra Pérez Stocco.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Editor:**  
**Mgtr. Germán Eduardo Herrera.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Secretaría de Edición:**  
**Lic. Sonia Wilde.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Secretario de Redacción:**  
**Lic. Javier Battaleme.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Correctoras:**  
**Esp. Prof. Daiana Bordón.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.  
**Mgtr. Eleonora Mamaní.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Diseño Gráfico:**  
**Lic. Clara Luz Muñiz.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.  
**DG. Natalia Lucentini.** Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Gestora de publicación virtual:**  
**Prof. Lorena Frascali Roux.** Área de Revistas Científicas y Académicas (ARCA), Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.

## COMITÉ EDITOR

- **Dr. Elías Gil.** Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Mgtr. Fernando Oyarce Ortuya.** Universidad Autónoma de Chile, Instituto Hábitat, República de Chile.
- **Mgtr. Alejandra Brunet.** Universidad del Domínico Americano y Universidad Pedro Henríquez Ureña UNPHU, República Dominicana.
- **Esp. Lic. Carlos Bassan.** Universidad Nacional de San Juan, República Argentina.

- **Mgtr. María Delia Soterias.** Universidad Nacional de Chilecito, La Rioja, República Argentina.
- **Dr. Diego Navarro Drazich.** Conicet, República Argentina.

## CONSEJO ASESOR

- **Dra. Yolanda de la Fuente Robles.** Universidad de Jaén, España.
- **Mgtr. Carlos Maillet Aranguiz.** Director Nacional de Patrimonio Cultural de Chile. Universidad del Desarrollo, Escuela de Arquitectura, República de Chile.
- **Dra. Josefina Matas Musso.** Universidad Católica Boliviana de La Paz, Estado Plurinacional de Bolivia.
- **Mgtr. Mariano Alguacil.** Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Mendoza, República Argentina.
- **Dr. Hernán Riquelme Brevis.** Universidad Autónoma de Chile, República de Chile.

## COMITÉ EVALUADOR

- **Dr. Roberto Moreno García.** Universidad Autónoma de Chile, República de Chile.
- **Mgtr. Paula Luconi.** Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Mgtr. Juan Pablo Aguilar.** Universidad Nacional de Cuyo, CONICET, República Argentina.
- **Esp. Geog. Franco Bianco.** Universidad Nacional de Cuyo, CONICET, República Argentina.
- **Ing. Osvaldo Mota.** Universidad APEC, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana.
- **Lic. Prof. Sebastián Herrera.** Ministerio de Cultura y Turismo de la provincia de Mendoza, República Argentina.
- **Esp. Lic. Paola Miner.** Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.
- **Dra. Esther Ruiz.** Universidad Rey Juan Carlos, España.
- **Lic. Gilberto Soto.** Universidad Pedro Henríquez Ureña, UNPHU, Santo Domingo, República Dominicana.
- **Mgtr. Gabriela Santibáñez.** Universidad Nacional de Cuyo, Universidad de Congreso, Universidad de Mendoza, República Argentina.
- **Prof. Ivana Mellado.** Universidad Nacional de Cuyo, República Argentina.





## Editorial

**Germán Eduardo Herrera**

Editor

Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo  
República Argentina  
[gherrera@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:gherrera@ffyl.uncu.edu.ar)

En el presente número de la Revista de Turismo e Identidad compartimos con ustedes tres artículos, una nota de interés y un trabajo de cátedra. Todos ellos evaluados a través de doble referato ciego a cargo de destacados profesionales e investigadores nacionales e internacionales. El primero de los artículos, hace referencia a los sentimientos que experimentaron los turistas que viajaron, durante el primer año de la pandemia de covid, utilizando aerolíneas sudamericanas, valiéndose para ello de herramientas propias de la Big Data. El segundo, analiza cómo fue atravesada la gestión pública del sector turístico de la provincia de Mendoza y de la República Argentina por una racionalidad y un *ethos* empresarial, durante el periodo 2005 a 2015. El tercero, muestra como la investigación científica universitaria puede aportar al desarrollo sostenible, a partir de una propuesta de circuito turístico basándose en el patrimonio cultural y la opinión de la comunidad local (Aldea San Antonio, provincia de Entre Ríos, República Argentina). En la sección correspondiente a trabajos de cátedra les presentamos una experiencia pedagógica centrada en la gamificación áulica, realizada de forma interdisciplinar entre dos Espacios curriculares de la licenciatura en turismo,

“Geografía y destinos turísticos de Argentina” e “Inglés II”. Cerramos nuestro segundo número de la Revista con una nota de interés, en la que el autor reflexiona acerca del impacto asimétrico de la pandemia de covid en el turismo internacional e interno.

Por último, los invitamos a participar del II Congreso Internacional de Investigación en Turismo e Identidad a realizarse, en modalidad virtual, el 20, 21 y 22 de octubre de 2021 en la provincia de Mendoza, República Argentina y organizado por el Departamento de Turismo y el Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad (IITI) de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional de Cuyo.

En nombre de nuestro Equipo Editorial, agradezco a todos los que han participado y apoyado la realización del presente número de la Revista.

# Editorial

In this issue of the Journal of Tourism and Identity, you can find three articles, a note of interest and the results of an interdisciplinary project between two university chairs. All of them were evaluated through a double-blind refereeing process carried out by eminent national and international professionals and researchers. The first of the articles refers to the feelings experienced by tourists who traveled, during the first year of the covid pandemic, using South American airlines, making use of Big Data tools. The second one, analyzes how the public management of the tourism sector in the province of Mendoza and the Argentine Republic is traversed by a rationality and a business ethos, during the period between 2005 and 2015. The third one, shows how university scientific research can contribute to sustainable development, based on preparing a proposal for a tourist circuit based on the cultural heritage and the opinion of the local community (Aldea San Antonio, Entre Ríos province, Argentine Republic). In the section corresponding to academic assignments, we present a pedagogical experience focused on acoustic gamification, carried out in an interdisciplinary way between two subjects of the university degree in tourism, "Geography and tourist destinations of Argentina" and "English II". We close our second issue of the Magazine with a note of interest, where the author reflects on the asymmetric impact of the covid pandemic on international and domestic tourism.

Finally, we invite you to participate in the II International Congress on Research in Tourism and Identity to be held, in virtual mode, on October 20th, 21st and 22nd, 2021 in the province of Mendoza, Argentine Republic and organized by the Department of Tourism and the Institute of Investigations in Tourism and Identity of the Faculty of Philosophy and Letters of the National University of Cuyo.

On behalf of our Editorial Team, I would like to thank you all for your participation and support for the publication of the current issue of the Journal.

# Índice

Editorial | *Editorial*

Germán Eduardo Herrera .....9

Índice..... 13

**ARTÍCULOS .....15**

Management estratégico y gestión pública. El caso del turismo en Mendoza y Argentina (2005-2015) | *Strategic management and public administration. The case of tourism in Mendoza and Argentina (2005-2015)*

 **Fernando Francisco Mas .....17**

Análisis de sentimientos usando la red social Twitter ¿qué sintieron los turistas que volaron en 2020 con seleccionadas aerolíneas sudamericanas? | *Sentiment analysis using the social network Twitter. What did tourists feel flying in 2020 with selected southamerican airlines?*

**Cristian von Matuschka .....55**

Patrimonio cultural de Aldea San Antonio. Aportes al desarrollo territorial a través del turismo (Entre Ríos, Argentina) | *Cultural heritage of Aldea San Antonio. Contributions to territorial development through tourism (Entre Ríos, Argentina)*

**Claudia Toselli, Adriana Ten Hoeve y Claudia Fuchs .....73**

**TRABAJOS DE CÁTEDRA ..... 139**

Tours in Argentina. Potenciales destinos turísticos de Argentina | *Tours in Argentina. Potential tourist destinations in Argentina*

**María Antonella Diblasi y Franco Andrés Bianco ..... 141**

**NOTA DE INTERÉS ..... 157**

Dimensiones y reflexiones sobre el impacto de la pandemia del covid en el turismo | *Dimensions and reflections on the impact of the covid pandemic on tourism*

 **Diego Navarro-Drazich ..... 159**

# ARTÍCULOS





# Management estratégico y gestión pública. El caso del turismo en Mendoza y Argentina (2005-2015)

*Strategic management y public administration*

*The case of tourism in Mendoza and Argentina (2005-2015)*

 **Fernando Francisco Mas**

[Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas \(CONICET\)](#)  
[Instituto de Ciencias Humanas, Sociales y Ambientales \(INCHUSA\)](#)

Mendoza, Argentina

[fernandomas@hotmail.com](mailto:fernandomas@hotmail.com)

## RESUMEN

En este artículo buscamos señalar la presencia de una racionalidad y de un ethos empresarial que atraviesa la gestión pública actual, enfocándonos en el sector del turismo en Mendoza y en Argentina, entre los años 2005 y 2015. A tal fin, desde un análisis genealógico, nos concentraremos en mostrar la divulgación por parte de la gestión pública de turismo contemporánea de valores sociales inspirados en conceptos, herramientas y técnicas propias del management estratégico. El management estratégico es una corriente de estudio que ingresó en un proceso de racionalización sostenida en el campo de la administración de empresas desde la segunda mitad del siglo XX. Este análisis genealógico, que va al pasado para entender el presente, busca definir mandatos orientativos de la conducta que se desprenden del principio general de competitividad del management estratégico y de sus valores asociados. Así, bajo esta lupa, exhibiremos y analizaremos

documentación oficial y una serie de entrevistas realizadas a personas que trabajan en el sector turístico objeto de nuestro estudio.

**PALABRAS CLAVE:** gestión pública, turismo, management estratégico, gubernamentalidad, ethos

#### ABSTRACT

In this article we seek to point out the presence of a rationality and an enterprise ethos that runs through the current public administration, focusing on the tourism sector in Mendoza and Argentina between 2005 and 2015. To this end, from a genealogical analysis, we will concentrate on showing the dissemination by contemporary public tourism administration of social values inspired by concepts, tools, and techniques of strategic management. Strategic management is a school of study that entered a process of rationalization sustained in the field of business administration since the second half of the twentieth century. This genealogical analysis, which goes back to the past to understand the present, seeks to define mandates of conduct that stem from the general principle of competitiveness of strategic management and its associated values. Thus, under this lens, we will show and analyse official documentation and a series of interviews with people working in the tourism sector that is the subject of our study.

**KEYWORDS:** public administration, tourism, strategic management, governmentality, ethos

*Fecha recepción: 3 de mayo de 2021*

*Fecha aprobación: 8 de junio de 2021*

## Introducción

El objetivo central de este artículo consiste en exponer e interpretar desde la sociología -a partir del dialogo entre los trabajos de Michel Foucault y Max Weber-, una serie de conceptos, herramientas y técnicas propias del management estratégico, devenidas en pautas y valores sociales orientativos de la conducta, que se encuentran presentes en *prácticas* contemporáneas de gestión pública de turismo en Mendoza y en Argentina, entre los años 2005-2015. Definimos este periodo de tiempo teniendo en cuenta dos cosas. En primer lugar, la sanción de la primera Ley Nacional de Turismo (2005) y,

en segundo lugar, el año en el que hicimos una serie de entrevistas en el Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza (2015).

Esto se trata de una definición un tanto arbitraria, si se quiere, a los fines de acotar el estudio, pero representativa de un momento en el que el Estado argentino apostó por la “modernización” administrativa del turismo. Sin embargo, no es una definición del todo excluyente, ya que en determinadas ocasiones recurriremos a prácticas que exceden el rango de años a *priori* definido, aunque siempre tratándose de material de gestión del mismo siglo XXI.

Hemos utilizado la categoría *práctica de gestión* -pública de turismo-, nuestro principal objeto empírico, no sólo para referir al conjunto de documentos oficiales de la actividad (planes, directrices, manuales, etc.), sino también para hacerlo con los testimonios, de personas entrevistadas<sup>1</sup>, sobre los “modos de hacer” del sector turístico estatal. Estas personas se han encargado de diseñar, gestionar, interpretar y poner en marcha ideas de planificación, organización y control que han sido plasmadas en los documentos a los que hacemos referencia.

Los documentos y los testimonios han sido analizados a la luz de dos grandes corpus teóricos. O, mejor dicho, en primer lugar, han sido asociados a los saberes del *management* -estratégico-, a raíz de su transferencia “sin escalas” a la gestión pública de nuestros días, como parte del proceso conocido como *New Public Management*, reflejo de la presencia de una racionalidad empresarial que en la actualidad atraviesa la administración de los Estados en todos sus niveles (Clarke & Newman, 1997, Dardot y Laval, 2013). De esta manera, estos saberes *manageriales*, aparecen también como objeto de nuestro estudio. En segundo lugar, recurrimos a la sociología (y a la filosofía política adaptada a estos fines), ahora sí para analizar e

---

<sup>1</sup> Realizadas personalmente, aunque también se incluirán algunos fragmentos de notas de prensa.

interpretar, en determinados casos, ambos objetos (las prácticas de turismo y los saberes *manageriales*), participando en términos de marco teórico y de nuestra metodológica, en virtud de asumir un método sociológico del tipo histórico-crítico (genealogía).

En otras palabras, nos interesa arrojar luz y analizar, desde una genealogía de las relaciones de poder, los testimonios de las personas entrevistadas, como así también aquellos fragmentos de los documentos oficiales, que mejor ilustren cómo los conceptos desarrollados históricamente por la estrategia *managerial*, alrededor de la noción de “competitividad”, aparecen hoy “naturalizados” en la gestión pública de turismo, en tanto esos conceptos empresariales han devenido en valores sociales que orientan la vida de los sujetos, en gran medida debido a su grado de “secularización” y divulgación exacerbada (López Ruiz, 2014). De este modo buscamos exponer parte del trabajo de campo llevado a cabo en el año 2015 en el por entonces Ministerio de Turismo de Mendoza<sup>2</sup>, a raíz de examinar las entrevistas allí realizadas y su vinculación con la planificación turística provincial y nacional del siglo XXI.<sup>3</sup>

Es importante aclarar también que, si bien nos concentramos en el caso de la provincia de Mendoza y en el marco nacional de la actividad turística, en determinadas ocasiones recurriremos a lo dicho en el plano internacional, sea por medio de entrevistas o de documentación. Nos interesa mencionar

---

<sup>2</sup> En la actualidad: Ministerio de Cultura y Turismo. Además, la gestión de este organismo coexiste con la del Ente Mendoza Turismo (EMETUR), creado por la Ley Provincial N° 8845 del 23 de marzo de 2016, y promulgada el 01 de abril de 2016.

<sup>3</sup> Esto se basa en mi tesis de doctorado *Management, estrategia y subjetividad: la competitividad como conducción de vida* (Mas, 2020b). El trabajo de campo en el sector del turismo, en Mendoza y Argentina, de carácter exploratorio y descriptivo, nos permitió avanzar a un estudio del tipo explicativo a raíz de la realización de una genealogía del concepto de “competitividad” del *management* estratégico, que dio cuenta de la presencia exacerbada de esta noción -con sus dinámicas, conceptos, matrices y herramientas asociadas-, en las prácticas de la gestión pública turística contemporánea.

esto porque nuestro posicionamiento metodológico no exige definir un centro de emanación (del poder) sino más bien en recurrir a un nivel de estudio, pero para salir de ahí, a fin de señalar un fenómeno social que lo trasciende.<sup>4</sup>

El análisis aquí realizado recae en reconocer el fenómeno social de la “racionalidad gubernamental” (de conducción de las conductas), pero también de la “ética de vida”, prevalentes en nuestra contemporaneidad. Las racionalidades de gobierno o éticas de vida no poseen “arriba” ni “abajo”, mucho menos un núcleo conspirativo, sino que se encuentran diseminadas y estimuladas desde distintos ángulos de la sociedad (Mas, 2020a). Con esto queremos hacer ver que el posicionamiento metodológico que hemos asumido hace converger:

- por un lado, al estudio genealógico de las relaciones de poder al nivel de las racionales de gobierno propuesto por Michel Foucault (2006 [1978], 2007 [1979]).
- por otro lado, al análisis de procesos históricos de racionalización que mutan en un “ethos” social, inspirado en los trabajos de Max Weber (Weber, 2011).

La correlación entre ambos análisis que se detienen en la historia busca entender acontecimientos que persisten y rigen nuestro presente (con sus reformulaciones); ir al pasado, pero para entender como fue emergiendo lo que hoy se muestra como “dado” y “normal”.

Según Michel Foucault (2006 [1978], 2007 [1979]) una “racionalidad gubernamental o de gobierno”<sup>5</sup> podía estudiarse preguntándose cuál fue el

---

<sup>4</sup> No buscamos señalar objetos ni sujetos “responsables”, aunque sí que sean representativos o que “encarnen” mejor lo que queremos señalar.

<sup>5</sup> Foucault definió gobierno, en su última y más amplia definición, como la “conducción de la conducta” (Foucault, 2007 [1979]).

principio reflexivo y el “espacio de veridicción” que orienta la conducta de los hombres y de las mujeres en un momento dado de la historia. En los estudios sociológicos contemporáneos, y en virtud del curso de Foucault del año 1979 en el Collège de France, *Nacimiento de la Biopolítica* -NBP-, se considera que la racionalidad de gobierno prevalente de nuestro tiempo es aquella que define a la *empresa* como el espacio capaz de producir “efectos de verdad” sobre las personas, y cuyo principio reflexivo o de racionalización es la *competencia*. Cuando hablamos de “veridicción” y provocar efectos de “verdad” en las personas, referimos precisamente a la constitución de los sujetos, cómo se piensan a ellos mismos y a la realidad que los rodea. Es decir, hablamos de la definición de una subjetividad específica, en este caso, una *subjetividad empresarial y competitiva*. Esto desde el aporte foucaultiano.

Al mismo tiempo, los trabajos de principios del siglo pasado de Max Weber pueden entrar en diálogo con las investigaciones del filósofo francés (Gordon, 1987; Jardim et. al, 2018). Sobre todo, si adherimos a la tesis que sostiene que Weber (2011), al estudiar la afinidad histórico-cultural entre la secularización del obrar metódico del protestantismo ascético y el trabajo racional del capitalismo moderno, se preocupó por procesos de racionalización/metodización que devienen en una *ética de vida* y esto, en definitiva, fue para definir un determinado “tipo de individuo” del propio capitalismo moderno (Hennis, 1983). Así, cuando hablamos de “valores sociales”, de conceptos que han devenido en “ética social”, estamos haciendo referencia al aporte de Max Weber que va en esta dirección interpretativa.

De esta manera, en nuestro caso, podríamos hablar de una “racionalidad” y de una “ética” “de la empresa” en dónde hoy la competencia empresarial hace las veces de prisma reflexivo para metodizar las prácticas y saberes de los más diversos espacios de la vida en sociedad. Esto, a su vez, asociado a la consecuente divulgación de conceptos/valores competitivos que orientan la

vida de las personas, dando lugar a una subjetividad empresarial/*managerial* predominante. Nos interesa estudiar esto en la administración pública, en este caso, del sector del turismo en Mendoza y en Argentina durante el periodo de años mencionado, para explicar y exhibir que la gestión de la competencia racionalizada conceptualmente por la estrategia de negocios logró colonizar este y otros ámbitos del Estado. Con esto mismo, nuestro estudio de la competencia, claramente, expande el grueso de las investigaciones, de fines de la década del setenta, de Michel Foucault sobre el “neoliberalismo” del siglo XX, dónde previó su pretensión de extrema capilaridad social.

Ahora bien, Foucault (2007 [1979]) en NBP aventuró que la competencia podría ser el prisma reflexivo de una racionalidad de gobierno contemporánea que no sólo se ciñe al espacio empresarial, pero lo hizo estudiando las principales corrientes microeconómicas del nuevo liberalismo del siglo pasado. El *management* de empresas, al poco tiempo de dictarse el curso (década del ochenta), fue el encargado de *divulgar globalmente* cómo hacer frente a la competencia. El *management* estratégico abordó la competencia no desde el punto de vista de la relación y regulación del mercado, sino que se concentró en definir las conductas más efectivas para que las empresas (y las personas) compitan y ganen, es decir, se concentró en desarrollar el principio de *competitividad* empresarial.

De esta manera, en la actualidad, los conceptos/valores de la *estrategia competitiva* se han visto promulgados, alentando una subjetividad *managerial* (López Ruiz, 2014), en los ámbitos más diversos de la sociedad; en nuestro caso en particular, en la gestión pública de turismo. Aun así, cuando hablamos de “diseminación e internalización de valores” que dan lugar a la definición de una subjetividad *managerial* y estratégica, no queremos afirmar que todos los sujetos (supongamos el gestor/trabajador público de la actividad turística) se constituye y se piensa a sí mismo como un “yo estratega” absoluto (mucho menos como un “yo empresarial”

unívoco). Se trata simplemente de una presión ética que traza líneas de fuerzas con una dirección, modelando rasgos de conducta que -hoy- prevalecen, pero que se mixturán con *otras formas* de ser sujeto.

Con los relatos, testimonios y fragmentos que expondré a continuación queremos, simplemente, ilustrar de manera esquemática esa “presión” subjetivante, a raíz de señalar que los modos de pensar la gestión turística provincial y nacional, tienden a encontrarse, en gran medida, en consonancia con lo pronunciado, desde la mitad del siglo pasado, por los saberes *manageriales*. Estos modos de pensar (y hacer) son identificables en las voces de los sujetos entrevistados y en los textos de la documentación oficial, encarnando aún con más claridad en estos últimos, ya que el sector del turismo funciona como un indicador del nivel de competitividad de un país, y la misma documentación del sector promete y proyecta estratégicamente acciones para elevarlo (al nivel de competitividad). Medir la competitividad nacional es algo que se impuso a los Estados desde la década del noventa, con un sinfín de consultoras privadas que venden sus servicios basándose en los aportes de la estrategia de negocios (Kantola & Seeck, 2011; Davies, 2014).<sup>6</sup>

Al mismo tiempo, en la planificación de la actividad turística, el vocabulario y algunos modelos de proyección se encuentran inspirados en el *management* estratégico por tratarse, particularmente, de un sector con una clara impronta comercial y ofensiva (Britton, 1991). Los destinos turísticos se valen necesariamente de la estrategia y del *marketing*, en tanto estos se “venden” -pensemos en la definición de la marca de un país (Navarro, 2010)- pretendiendo atraer más inversiones y turistas que otros lugares. Entre ellos “compiten” y aparece como una máxima o un *deber* ser el hecho de devenir competitivos. Con esto nos referimos no sólo a mandatos que recaen sobre

---

<sup>6</sup> De hecho, también los planes y las directrices oficiales del sector turístico a los que recurrimos han sido diseñadas en colaboración a consultoras privadas.

las reparticiones públicas a cargo de la planificación y operación, con sus respectivos trabajadores, sino también al conjunto de prestadores privados al interior del sector, destinatarios de la arenga competitiva por parte del Estado.

A continuación, entonces, expondré a modo de relato el trabajo de campo en la gestión pública de Mendoza y Argentina<sup>7</sup> que nos permitió señalar y analizar genealógicamente una racionalidad y una ética de la empresa, a fin de exhibir cómo hasta nuestros días el principio de competitividad estratégica -con sus dinámicas, conceptos, matrices y herramientas asociadas- se divulga en términos “éticos” en los más variados ámbitos de la vida.

## Competitividad y turismo

Es el año 2015 y me encuentro esperando en la sala principal de una oficina cálida, aunque rústica, propia del antiguo edificio en donde se ubica el por entonces denominado Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza, Argentina [MINTURMza]. Una muchacha joven, ante la cual me anuncié en la recepción, vuelve luego de unos minutos y me informa que la persona a cargo de la Dirección de Comunicación ya se encuentra disponible para que conversemos. Esquivo una suerte de boxes en los que se organiza el espacio de trabajo de los integrantes del área; finalmente, soy recibido amablemente. Antes de comenzar con la entrevista le pido a esta persona que me cuente un poco de ella, de su experiencia, de su formación:

[Me gradué] en Comunicación Social en la Universidad Maza [de Mendoza]. [Luego], hice una maestría en la Universidad del

---

<sup>7</sup> En el Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza se hicieron nueve entrevistas (no incluimos aquí fragmentos de todas ellas) y se analizaron tres planes estratégicos. En el nivel nacional sólo nos detuvimos en revisar documentación: normas, planes, manuales y directrices (diez en total).

Salvador, en Buenos Aires, en Comercialización y Publicidad. Estuve bastante tiempo trabajando en medios [en Mendoza], y a los 25 años me fui a Buenos Aires y trabajé en consultoría, hasta que ingresé a *Disney Channel*. [Allí] hice carrera, llegué a coordinar todos los mercados de Latinoamérica. Volví a Mendoza, trabajé en Supercanal,<sup>8</sup> tenía bastante trabajo ahí, después me salió la oportunidad de venir a trabajar acá [en el Ministerio de Turismo] (comunicación personal, septiembre de 2015).

La persona entrevistada, de un poco más de cuarenta años, nos mencionaba que la mayor parte de su ejercicio profesional había tenido lugar en el mundo de la empresa. El ingreso reciente -2013- a la administración pública estatal fue el resultado del vínculo que se estableció por medio de un servicio de consultoría externa brindado a la Dirección de Comunicación del MINTURMza. Esta relación comenzó en el año 2012 cuando aún trabajaba para Supercanal. Así, luego de ser proveedor del Estado (asesorando en comunicación y *marketing*) comenzó a desempeñarse como responsable del sector, ocupando el correspondiente cargo político.

Sumado a esta información percibo, tal vez por ser egresado en administración de empresas y haber yo mismo trabajado algunos años en el sector privado, que esta persona pareciera tener ese andar dinámico que otorga el “roce” del business. Ese estilo se vuelve un tanto curioso si lo comprendemos al interior del contexto de la repartición pública en donde se despliega.

Según el organigrama de la institución que se nos mostró, esta persona es la encargada política del área, pero hay un contraste entre su modo “moderno”

---

<sup>8</sup> Supercanal es una compañía mendocina prestadora del servicio de televisión digital y por cable en gran parte del territorio argentino.

de ser, de andar “fresco”, y la estética del documento de asignación de funciones y representación gráfica de la estructura organizacional. Este documento, inserto al interior de un cuerpo normativo y procedimental, está organizado bajo la ornamenta “apelmazada” del Estado (hojas foliadas, sellos, membretes, etc.).

A su vez, su presencia también irrumpe en el espacio institucional (cálido, aunque rústico, como señalé), tiñéndolo con esa dosis de vanguardia en la conducción. La persona tiene estampa para comunicar, su tono es informal y, al mismo tiempo, persuasivo. Su vocabulario está impregnando, en sintonía con su formación en comercialización y publicidad, de modernos vocablos propios del *management* (y el *marketing* de empresas), como, por ejemplo: *target*, *storyteller* o *branding*.

Respecto a estos conceptos, no viene al caso detenernos aquí en su desarrollo, pero sí son útiles para señalar a *priori* que ella se muestra como alguien que piensa la gestión de las organizaciones acorde a los *cánones estratégicos* contemporáneos. Esta persona, a simple vista, pareciera poseer algunas de las aptitudes que hoy se exigen para ser un *manager* más que un “burócrata estatal”: estar atento al afuera, ser proactivo y asumir un porte emprendedor.

Es decir, esto implica asumir en el trabajo un “modo moderno de ser” y, por lo tanto, adoptar características conductuales que se desprenden del mundo empresarial, como, por ejemplo: eficiencia, iniciativa, autosuficiencia y la capacidad de responsabilizarse por las propias acciones (du Gay, Salaman & Rees, 1996). Estas características, en gran medida y en nuestro país, aún hoy se contraponen al sentido común que juzga al ámbito estatal desde la concepción peyorativa de la noción de “burocracia”, adjetivación coloquialmente asociada a esta esfera.

No obstante, la persona entrevistada, al mismo tiempo, hace que esa frescura de la que hablamos se torne enfática, por medio de una

comunicación corporal enérgica y, como una buena dirigente política - ¿y por qué no empresarial? -,<sup>9</sup> se entusiasma en mostrar las “acciones clave” del periodo bajo su administración, atropellándose con las respuestas y anticipándose a posibles preguntas. Ella ilustra estas acciones por medio de la exhibición de campañas de comunicación del Ministerio a través de folletos promocionales o en la web. Esto nos decía respecto a una campaña online a cargo del MINTURMza:

Como resultado, comunicacionalmente fue *exitosísima* la campaña. Yo tuve todos los clics, ingresos a la página, tuvimos una tasa de apertura altísima, se mandó *newsletters*, la hicimos en YouTube, realmente hubo una movida online *muy fuerte*. Porque si desarrollas un sitio, tiene que haber un desarrollo online *muy fuerte, potente*, y lo fue (comunicación personal, septiembre de 2015, el énfasis es nuestro).

No todo es trabajo, la entrevista se desarrolla de manera un tanto informal, llegando incluso a contarme de su vida personal y familiar. Sin embargo, en determinado momento -y en relación con solo un aspecto que ponemos de relieve en este artículo-, tuvimos la oportunidad de conversar sobre el tipo de vínculo que existe entre las diferentes provincias como destinos turísticos y las acciones de comunicación comercial para promocionarlas como tales. Se escuchaba: “entre nosotros hay una sana competencia, queremos todos que vengan muchos turistas, estén muchos días y que gasten mucha plata. Son las premisas del turismo” (septiembre de 2015, comunicación personal).

Este aspecto que ponemos de relieve en la voz de nuestro entrevistado es la acción de la competencia. Esta acción nos interesa en tanto que, como hemos dicho, en la actualidad es un fuerte condicionante del modo de

---

<sup>9</sup> Peter Drucker (1985 [1980]), en su libro *La Gerencia en Tiempos Difíciles*, comenta que los ejecutivos de las empresas se caracterizan por gozar de una considerable ansiedad por atribuirse méritos logrados por la empresa.

gestionar y comercializar una empresa, una organización, un destino e, incluso, a uno mismo. De esta manera, para adentrarnos en el mundo de la gestión, a continuación, necesitaremos concentrarnos primero en el concepto de “competitividad”, principio que, como dijimos en la introducción, desde el universo managerial procura administrar y hacer frente a la competencia en sí misma.

Traigamos a colación el siguiente hecho: tres años antes de la entrevista que acabamos de citar (2012), a nivel federal, el Inprotrur<sup>10</sup> editaba bajo la coordinación del Ministerio de Turismo de la Nación (MINTURNac) el plan estratégico intitulado “conectAR”. Este conjunto de prácticas de gestión estaba destinado a reforzar las medidas de *marketing* internacional de la actividad turística argentina.

El texto resaltaba los beneficios del turismo para la economía del país y su fuerza como impulsor del desarrollo social. A tal efecto, se edificó, por un lado, alrededor de una retórica optimista que implicó un repaso del crecimiento de la actividad durante los últimos diez años. Por otro lado, se programaron las acciones comerciales (internacionales) hasta el 2015. El ministro de Turismo de la Nación, Enrique Meyer,<sup>11</sup> en una breve introducción encargada de presentar las características y objetivos incluidos en el documento, decía:

---

<sup>10</sup> El Inprotrur “es un ente público–privado creado en el marco de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 [2005], con la finalidad de constituirse en el organismo responsable de la promoción turística internacional de la Argentina y posicionar al país como destino turístico en los mercados emisores”, recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/inprotrur/institucional>, última fecha de conexión abril 2021.

<sup>11</sup> Secretario de Turismo desde el año 2003 al 2010 y luego, continuando a cargo del sector, se desempeñó como ministro desde el 2010 al 2015. Meyer no llegó a graduarse de la licenciatura en hospitalidad que cursó durante 4 años, no obstante, gozó de un importante camino profesional en el rubro turístico, tanto en el ámbito privado como público: primero como guía, luego como operador y, finalmente, incursionando en la política desde la década de los noventa, época en la que fue designado Subsecretario de Turismo de la provincia de Santa Cruz.

Les presentamos el nuevo Plan de *Marketing* Internacional Argentina 2012–2015, que hemos llamado conectAR. Un plan diseñado para *cuidar y aumentar la competitividad* que tiene Argentina en torno al turismo internacional, pensado para afianzar el crecimiento que venimos registrando desde hace años, trazando una estrategia que nos permita mejorar nuestro posicionamiento ante un panorama internacional cada vez más complejo y en un mundo que cambia a gran velocidad (MINTURNac, 2012a: 2, las itálicas son nuestras).

No era éste el único texto conformado por prácticas de gestión, dirigidas y compiladas desde los organismos de la gestión pública de turismo en sus diferentes niveles, que se refería a la noción de competitividad. El mundo es competitivo, se pregonaba desde la Nación. Las provincias y los municipios no eran ajenos a adjudicarse el adjetivo para, entre otras cosas, halagar a su administración. Así, por ejemplo, en una nota de prensa institucional del MINTURMza de fines del 2012, Javier Espina,<sup>12</sup> el ministro de Turismo provincial en ese año, decía -refiriéndose a un paquete promocional denominado “Bienvenido a Mendoza”-: “esto es absolutamente competitivo con lo que se está presentando en el país y además contamos con el

---

<sup>12</sup> Javier Espina es graduado de la licenciatura de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Cuyo –Mendoza– y, además, realizó una especialización en “estrategias competitivas”. Antes de ocupar el cargo de ministro fue gerente de la fundación Pro-Mendoza, organismo autárquico cuyo objetivo principal es brindar apoyo –financiero, de capacitación, etc. – y promover la inserción de productos y servicios mendocinos en el exterior. En paralelo a sus actividades, durante los últimos años, Espina se ha formado en habilidades directivas, estrategias de ventas, *management* estratégico y gestión del “cambio”, entre otros aspectos propios del perfeccionamiento en técnicas *manageriales*. Recuperado de <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/11/2014/05/CV-Javier-Espina-nueva-version.pdf>, última fecha de conexión abril de 2021.

compromiso de todos los operadores de turismo de mantener el precio hasta semana santa del año 2013”.<sup>13</sup>

La Subsecretaría de Promoción Turística del MINTURMza había realizado una serie de acciones promocionales en los principales mercados emisores de turistas hacia Mendoza; esto es, Chile, Brasil y el resto de las provincias argentinas, asegurando un precio promedio per cápita (de unos sesenta dólares) para hospedarse durante cuatro días y tres noches en la provincia. En este caso, con competitividad, el ministro se refería a *fortalecer* la provincia y tornarla atractiva respecto a otros destinos en cuanto a materia de precios.

De hecho, si recurrimos a la definición del concepto “competitivo” que brinda la RAE (“perteneciente o relativo a la competición/capaz de competir”),<sup>14</sup> ejemplifica el uso del adjetivo por medio de “precios competitivos”; así, el diccionario ilustra cómo en la jerga de las operaciones de mercado, de los negocios y del *management* se utiliza regularmente, en idéntica línea de las declaraciones citadas por el ministro de turismo de la provincia al promocionar el paquete “Bienvenido a Mendoza”.

Como es bien sabido, en el año 2005 se sancionó la primera Ley Nacional de Turismo, la N° 25997, y en ella se definió que uno de los principios rectores de la actividad es, precisamente, la competitividad de los destinos (artículo segundo); así, con esto se buscaba: “asegurar las condiciones necesarias para el desarrollo de la actividad a través de un producto turístico competitivo y

---

<sup>13</sup> Recuperado de <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mendoza-recibio-19-mil-turistas-durante-el-fin-de-semana/>, última fecha de conexión abril de 2021.

<sup>14</sup> Recuperado de <https://dle.rae.es/competitivo>, última fecha de conexión abril de 2021.

de inversiones de capitales nacionales y extranjeros” (Ley N° 25997. Congreso de la Nación Argentina, 2005).<sup>15</sup>

Las memorias de la Jefatura de Gabinete de la Nación Argentina publicadas ese mismo año (pero correspondientes a 2004), en sintonía con la ley, comentaban lo siguiente:

El principal rol del Estado en el *ámbito turístico* será diseñar y liderar la implementación de un *modelo de competitividad* centrado en claros conceptos de sostenibilidad, calidad y eficiencia en la gestión. Es oportuno recordar que la *competitividad es un estado permanente* de los destinos turísticos, asociado a su capacidad de alcanzar mejores resultados que los competidores (...) (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2004: 221, las itálicas son nuestras).

En Argentina, desde el año 2005, con la primera Ley Nacional de Turismo y sobre todo con la publicación del primer plan federal estratégico del sector, se profundizó la necesidad de sostener un “estado permanente de competitividad” a fin obtener mejores resultados que los destinos competidores. Este primer Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) del 2005, con proyección al 2016, se amparaba en la ley 25997 y comentaba que el Turismo debía ajustarse al principio de competitividad, dado que así lo establecía el marco nacional e internacional.

El PFETS del año 2005 fue coordinado por -en ese entonces- la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTURNac) y, ahí mismo, se ofreció una conceptualización de la competitividad: “es la capacidad de *obtener beneficios superiores* a la media del entorno de referencia y de *mantenerlos de forma sostenida* incluso en circunstancias cambiantes” (SECTURNac,

---

<sup>15</sup> Los principios restantes eran: facilitación, desarrollo social, económico y cultural, desarrollo sustentable y accesibilidad.

2005:14, las itálicas son nuestras). Destacamos nuevamente la cuestión de la conservación permanente y el “mantenimiento sostenido” del estado de competitividad, algo que también se expresó en las memorias 2004 de la jefatura de gabinete de ministros y que se reproduciría en el conjunto de prácticas de gestión pública que conformasen el ordenamiento de la actividad turística argentina en los años que aquí hemos estudiado (2005–2015).

Nuevamente, advertimos que esto no fue adoptado exclusivamente por la administración del Estado Nacional, así, en los planes estratégicos de la provincia de Mendoza del siglo XXI también se menciona este concepto y se destaca su importancia (MINTURMza, 2014; SSTURMza, 2007). No obstante, sí es importante reconocer que el principio de competitividad, a raíz de la sanción de la Ley Nacional de Turismo y del primer PFETS, fue promocionado y reforzado con mayor énfasis desde el nivel nacional, proyectando una suerte de paradigma paraguas donde la competitividad funcionase como lógica moderadora de los organismos públicos y de los prestadores privados del país (Mas, 2020a).

Al mismo tiempo, como indicaba ese primer plan turístico nacional del siglo XXI, el PFETS 2016 (SECTURNac, 2005), Argentina buscaba estar en sintonía con lo que exigía el contexto internacional. Así, ya desde unos años atrás, por traer solo un ejemplo, el libro de 1998 de la Organización Mundial del Turismo (OMT), *Introducción al Turismo*, señalaba la importancia de estimular la competitividad y su capacidad por sostener rendimientos superiores al resto de los competidores del sector (Sancho, 1998).

Amparo Sancho, la coordinadora del proyecto, sugería a los Estados acompañar y promocionar nuevas prácticas de gestión para la supervivencia de destinos, empresas y otros organismos turísticos:

En este contexto de cambio permanente, surgen nuevas prioridades y, con ellas, la necesidad de desarrollar *nuevas*

*prácticas de gestión*. Así, las *políticas turísticas* deben introducir *estrategias nuevas* para adaptar el sector a las profundas transformaciones que se están produciendo. Por eso, la *mejora continua de la competitividad* se ha convertido en el factor clave para el éxito a largo plazo de un destino u organización turística determinada (Sancho, 1998: 203, las itálicas son nuestras).

Es importante señalar que aquí, el uso de la expresión “prácticas de gestión” no lo es desde un punto de vista metodológico (como en nuestro caso), sino que indica “herramientas” estratégicas de gestión, que exigen nuevos modelos de trabajo (y de ejercicio de la conducta). Las herramientas y estrategias propuestas en el libro de Sancho y compañía, fueron claramente inspiradas por las matrices analíticas desarrolladas por el gurú de la estrategia empresarial, Michael Porter y, al mismo tiempo, por lo dicho en torno a la competitividad según el Foro Económico Mundial (WEF).

En otras palabras, el equipo conformado por la OMT aseguraba que el éxito, de las empresas turísticas y de la gestión pública del sector, dependía de introducir herramientas estratégicas de gestión que en el mismo libro se sugerían. Estas nuevas prácticas, junto a sus conceptos, reproducían o estaban inspiradas en las matrices *manageriales* porterianas: modelo de las cinco fuerzas, estrategias genéricas, cadena de valor, entre las más importantes; aunque también, además de Porter, se citaban otras fuentes bibliográficas de la estrategia de negocios.

Dicho esto, a continuación, veamos cómo -precisamente- Michael Porter y otros autores desarrollaron en nuestra historia reciente toda una serie de conceptualizaciones que alimentaron a lo que hoy entendemos por competitividad, noción que, como acabamos de mostrar, aparece constantemente en la formulación y en el ejercicio del sector turístico estatal en todas sus escalas.

## Una breve genealogía del management estratégico

Un par de décadas antes de lo que acabamos de comentar en el apartado anterior, en los años ochenta, y en los Estados Unidos, la corriente “estrategia de negocios” (*business strategy*) se consolidó como el paradigma del management contemporáneo, presentándose como la mejor solución posible ante los problemas que se presentan en la gestión empresarial (Knights & Morgan, 1991; Levy, Alvesson & Willmott, 2003).

Ahora bien, ya desde los años 50/60 el mundo de la empresa se preocupaba por la estrategia, aun cuando el mismo Peter Drucker (1993 [1964]), el “padre de la administración”, reconociese que para esa época la expresión no era usual en los negocios, sino más bien se usaba en la política y el campo militar.<sup>16</sup> Ellen E. Chaffee (1985) advierte que a mediados del siglo XX, también en Norteamérica, la “estrategia” managerial (del tipo “corporativa”/*corporate*) se preguntaba por ¿cuál es mi negocio y hacia donde quiero que se dirija? Claramente, la *corporate strategy* condensa la famosa definición de la “Misión” y la “Visión”, alentada por los principales gurús de la época, así, por ejemplo, decía Drucker:

Solo una definición clara de la misión y el propósito del negocio hace posible objetivos claros y realistas. Es la base de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo (...). La estrategia requiere saber "lo que nuestro negocio es y lo que debería ser" (Drucker, 1986 [1973]: 57, la traducción del inglés al español es nuestra).

No obstante, desde mediados de los sesenta y principios de los setenta, paulatinamente, la pregunta de la estrategia managerial (ahora llamada por Chaffee como “*business strategy*” en lugar de “*corporate strategy*”) comenzó

---

<sup>16</sup> Explicado por Drucker en el nuevo prólogo escrito en el año 1985 para su famosa obra de la década de los sesenta *Managing for Results* (traducido al español como la *Gerencia Efectiva*).

a centrarse en: ¿cómo vencer a mis competidores y cómo atraer más clientes que ellos? (Chaffee, 1985).

Al igual que en la economía, y sin conexiones recíprocas explícitas, en el campo de la administración de empresas, también se discutía alrededor de la competencia. Recuérdese que Foucault (2007 [1979]) dedujo el principio del neoliberalismo al estudiar el rol central de la competencia en el programa de ordenamiento económico, político y social de la corriente microeconómica alemana conocida como ordoliberalismo. Ahora bien, en EE. UU., de igual modo, la economía ya no se centraba en el intercambio, núcleo teórico del liberalismo clásico, sino en el poder informante, regulador y disciplinador de la competencia. Precisamente, las dos escuelas que hegemonizaban el debate al respecto eran la de la Universidad de Harvard y la de la Universidad de Chicago (Davies, 2014). En la década del sesenta, las consultoras de negocios como el *Boston Consulting Group* -BCG- y sus matrices de cálculo estratégico, como la curva de experiencia, fueron pioneras en intentar responder al interrogante de la *business strategy*. A nosotros nos interesa identificar a este segundo periodo, reconocido por Chaffee, como la etapa en el que se desarrolló la “competitividad” empresarial. Pero, ¿cómo se desplegó el concepto de competitividad? ¿fueron las consultoras de negocios y sus incipientes desarrollos para vencer a las empresas rivales?

Curiosamente, o no tanto, el concepto de competitividad (*competitiveness*) fue introducido en el año 1979 por el alemán Klaus Schwab para conceptualizar la medición de indicadores, desde una perspectiva de estudio inspirada en el management, de la competitividad global (en *The Global Competitiveness Report*). El Reporte Global de Competitividad, para esa época, se circunscribió a 17 Estados Europeos (se dio en llamar *The Competitiveness of European Industry*) y su publicación estuvo a cargo de lo que hoy conocemos como Foro Económico Mundial, World Economic Forum

-WEF-.<sup>17</sup> Durante la década del ochenta, el concepto creado por Schwab en general se asociaba, precisamente, para referir a si la economía de un país era o no competitiva (donde las empresas cumplían un rol fundamental). En la actualidad la “competitividad” no sólo refiere a un país o su economía, sino también a un producto, empresa e incluso un sujeto (Anca, 2012).

Ahora bien, entendemos que quien más hizo por “robustecer” a lo que hoy entendemos por “competitividad”, fue Michael Porter. De hecho, un joven Porter asesoró a Schwab en ese primer reporte del WEF (1979), colaborando en la creación de los indicadores para medir la competitividad nacional (Davies, 2014).<sup>18</sup> Si bien Porter (1980, 1985), en sus más famosas obras de la década del ochenta, destinadas al ejecutivo y al estudiante de negocios, casi no use la expresión “*competitiveness*”, ya que -reiteramos- usualmente se reservaba al ámbito de un país,<sup>19</sup> fue en esas obras -vigentes hasta hoy- que se proveyó, a las empresas, respuestas para los interrogantes de la *business strategy*.

Es decir, Michael Porter, en su producción intelectual de los años ochenta, que logró de inmediato un alcance masivo y global, no utilizó en gran medida el concepto explícito de “competitividad”, pero sí colaboró fuertemente en desarrollar su naturaleza y sentido, esto es, el crecimiento y fortalecimiento integral e incesante (sostenido) de las empresas para vencer a sus rivales, particularmente por medio de la noción “ventaja competitiva”. A tal efecto, como bien dice William Davies (2014), puede considerarse que el monopolio es el fin último de la competitividad, algo que Michael Porter rechaza, pero

---

<sup>17</sup> Recuperado de <https://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/box-1-a-brief-history-of-the-executive-opinion-survey-and-the-global-competitiveness-report/>, última fecha de conexión abril de 2021.

<sup>18</sup> Porter y Schwab continuaron trabajando juntos en esa misma dirección (Porter & Schwab, 2008)

<sup>19</sup> Aunque Porter (1990) sostenía que quienes hacían competitivo a un país eran sus empresas. Ver nota siguiente.

que en términos de divulgación ético-social se asimiló de ese modo. En su artículo “La Ventaja Competitiva de las Naciones” de 1990, Porter cuestiona aquellas visiones que se centran en el crecimiento y la participación de mercado pero que descuidan la “innovación” (Porter, 1990).<sup>20</sup> Sin embargo, lamentablemente, en el mundo de la empresa (y en otros), sus contribuciones y las de sus colegas de la época, fueron interpretadas e “internalizadas” -éticamente- en términos de un valor social y de un mandato conductual que indica crecer y fortalecerse, de un modo integral e incesante (Mas, 2020b, Rasmussen, 2017).

Antes de las contribuciones porterianas, la “curva de experiencia” del BCG o la “matriz de producto/mercado” de Ansoff (1957) asumieron explícitamente la búsqueda de mayor participación y diversificación, estimulando esta dinámica gestionaaria, ya que se presentaron como marcos de estudio *manageriales* para mejorar la productividad por medio de la penetración de mercado. Estas matrices de cálculo estratégico exigían el crecimiento, en continuidad al modelo eficientista de las economías de escala, aunque con reformulaciones, ya que, por ejemplo, la curva de experiencia tenía en cuenta el crecimiento de la producción en el tiempo y la acumulación de aprendizaje para aventajar a los competidores, mejorando los métodos de trabajo en términos colectivos. Así, se desplazaba la visión taylorista que no

---

<sup>20</sup> “La ventaja competitiva de las naciones” fue un artículo publicado por Michael Porter en el año 1990 en la revista *Harvard Business Review* e incorporado como el capítulo 6 de la edición en español del libro *Ser Competitivo* (Porter (2017 [1998, 1990])). El libro *Introducción al Turismo de la OMT*, que trajimos a colación en el apartado anterior, se inspiraba claramente en este artículo ya que: “Sancho y demás sugerían pasar de un análisis macro a otro micro de la estrategia. Pasar de lo macro a lo micro no excluía la necesidad de las empresas de ajustarse a una visión analítica de los elementos del contexto cultural, económico, político y social (como exige el modelo de las cinco fuerzas, por ejemplo). Con esto más bien se solicitaba enfocarse en [ventajas competitivas de la empresa], (...) agente salvador y garante del bienestar nacional, y no en las ventajas [comparativas] que presentaba determinado modelo macro político y económico de país (Mas, 2020a: 68).

tiene en cuenta lo que pasa fuera de la fábrica y que también se centra en la eficiencia, pero al nivel de la tarea individual del trabajador (Kiechel, 2010).

Michael Porter en su libro del año 1980 *Estrategia Competitiva* cuestionó a este tipo de matrices, por ser estrechas y constituir tan sólo una de las tantas posibles “barreras de entrada”<sup>21</sup> que pueden edificarse. Así, Porter asumió una visión multifactorial, con teorías más densas y complejas, para brindar a las empresas las mejores técnicas (racionales y empíricas) con el objetivo de actuar ofensiva y defensivamente al interior de una industria (Porter, Argyres & McGahan, 2002).

Sin embargo, reiteramos, si bien Porter tomó distancia de las matrices estratégicas de los años 50, 60 y 70, siguió en la línea de connotar “aumento”, no necesariamente de crecimiento, pero sí remitiendo (de un modo “ético”) a un estímulo y una dinámica del fortalecimiento exhaustivo y permanente. Sus aportes más relevantes, como la matriz de las 5 fuerzas del entorno (aquí incluye la noción de “barreras de entrada”), las estrategias genéricas (con el concepto de “diferenciación”), la cadena de valor (y el mandato de “añadidura”) se divulgaron en la clave de mejorar la competitividad, incorporándose en la sociedad en términos de una pauta/valor que sugiere crecer, ganar participación y, sobre todo, fortalecerse tácticamente, en pos de aventajar y vencer a los competidores (Mas, 2020b).

Es decir, los aportes más relevantes de Michael Porter, racionalizados y divulgados masivamente en los ochenta, desde EE. UU. hacia el resto del mundo y vigentes hasta hoy, inspiraron en la sociedad ese espíritu y esa

---

<sup>21</sup> El concepto “barreras de entrada” fue reformulado por Porter, el mismo proviene de la microeconomía, puntualmente, del desarrollo teórico de competencia monopolística de la escuela de Harvard de la corriente conocida como Organización Industrial (Rothschild, 1987). Decimos “reformulado” porque a diferencia del *management*, en la economía, el concepto sirve para evaluar conductas monopólicas a raíz de la disposición estructural de una industria, en una posición diametralmente opuesta a la asumida por el gurú del *management* estratégico (Mas, 2020b).

necesidad de vigorizarse de manera continua.<sup>22</sup> Fortalecerse no es sólo crecer, por ejemplo, también implica la búsqueda de audacia por medio de la diferenciación, de la exclusividad o de volverse único (en ese sentido también hay un ímpetu “monopólico”). Es importante destacar que el concepto de “diferenciación” de Porter (que extrajo de la microeconomía, despojándolo de su censura monopólica) se amalgamará con la noción de “posicionamiento” del *marketing*, definida por Jack Trout en los años setenta (Coca Corasila, 2007). Esto mismo podremos verlo con claridad al momento de traer nuevamente a colación, en el próximo apartado, fragmentos y testimonios al respecto en las prácticas de gestión pública de turismo.

Recurrimos a Michael Porter porque es él quien más influyó en definir (y el que mejor ilustra) el *ethos* competitivo, configurado en torno a los procesos de racionalización de saberes y prácticas *manageriales* estratégicas. Sin embargo, el espíritu de época, puede rastrearse claramente en otros autores, como es el caso de Heinz Wehrich, quien en 1982 rediseñó el primer prototipo de la matriz FODA<sup>23</sup> de la década del 60 (Humphrey, 2005), para dejar de expresarla en términos de satisfactorio o inconveniente y pasar a hacerlo en la clave de *fuerte* o *débil* (Wehrich, 1982).

Los desarrollos teóricos de la *business strategy*, así como los modos de hacer al respecto, difunden desde los años ochenta hasta la actualidad una serie de valores sociales que orientan la vida de las personas en términos de “hay que vencer a los demás”, para eso es necesario crear/estimular fortalezas, erradicar debilidades, volverse único o agregar valor, por mencionar tan sólo algunas de estas pautas de vida. Todo esto, repetimos, debe ser inscripto en un entrenamiento permanente para el mejoramiento de la *performance*,

---

<sup>22</sup> Así, por ejemplo, nótese como la idea de “fortaleza” (fuerte) fue destacado por nosotros en el fragmento sobre la campaña online, mencionado en la entrevista realizada a la persona encargada de la Dirección de Comunicación del MINTURMza, en el año 2015. Volveremos a esto en las reflexiones finales.

<sup>23</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

incluso de las personas, algo que Foucault (2007 [1979]) también señaló en su estudio del *homo oeconomicus* “empresario de sí”, aunque con sus diferencias (lo hace desde el punto de vista de recuperar una inversión y no de vencer al otro), al estudiar la teoría microeconómica del Capital Humano de la escuela de Chicago.

La competitividad no es un estado inicial, sino algo a mantener y conservar en el tiempo, tal como indicábamos en los trechos citados del plan conectAR, las memorias de la Jefatura de Gabinete o el libro de la OMT. Como afirma William Davies (2014) la competitividad es lo que iguala y, al mismo tiempo, diferencia; es decir, es lo que habilita a participar, pero luego desiguala en el resultado. Para que unos “ganen” y otros “pierdan” es preciso que la competitividad se desarrolle persistentemente para aventajar en *performance*. Michael Porter dejaba ver esto mismo en el nombre que le asignó a ese segundo y famoso libro del año 1985, *Ventaja Competitiva*. En su subtítulo se declaraba: “creando y sosteniendo un rendimiento superior”, del mismo modo que Sancho y demás miembro de la OMT, alentaban en su libro *Introducción al Turismo*.

A continuación, avancemos en mostrar cómo estos aportes del management estratégico, de sus etapas corporativa y de negocios [*corporate strategy* y *business strategy*], perduran en la actualidad, aunque aparecen entremezclados con el fin de potenciar la competitividad (*business strategy*), en este caso, de los destinos, las organizaciones y personas que participan en la actividad turística, haciendo nuevamente foco en las prácticas de la gestión pública que administra dicha actividad.

## La estrategia en el turismo

En los años 2005 y 2011, los “Planes Federales Estratégicos de Turismo Sustentable” [PFETS] 2016 (2005) y 2020 (2011) coordinados por la Secretaría de Turismo (SECTURNac) y por el Ministerio de Turismo de la

Nación (MINTURNac), respectivamente, fijaban la siguiente declaración de la “misión” y de la “visión” de la actividad turística para esos años; “Misión: promover las condiciones óptimas de competitividad (...) y Visión: convertir a la República Argentina en el país mejor posicionado de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, (...)” (SECTURNac, 2005: 15, MINTURNac, 2011a: 51, las itálicas son nuestras).

Traigo a colación este ejemplo para ilustrar la tipificación propia de los modelos de planificación que se alentaban a mitad del siglo pasado en la constitución de la *corporate strategy*, pero, al mismo tiempo, remitiendo a nociones típicas de la *business strategy*. Así, aludiendo a este último aspecto, la SECTURNac y el MINTURNac incluyeron explícitamente en estas prácticas de gestión el principio de “competitividad” en la definición de la misión.

También en la visión, se tuvo en cuenta una perspectiva de liderazgo en “posicionamiento” que, como adelantamos, se inscribe en la construcción de una ventaja competitiva en diferenciación -concepto de la *business strategy*- (Mas, 2016). En la actualidad, la visión suele exhibir el crecimiento de la empresa por medio de la mejor posición posible en el mercado<sup>24</sup> pero también –como vemos en este fragmento de los PFETS del año 2005 y 2011– puede remitir a la aspiración de ser reconocido gracias al posicionamiento especial que deriva de aspectos como la calidad en el servicio o el diseño de imagen de marca.

La “obligación” de la administración pública argentina respecto a fijar tales declaraciones, no solo se reducía a una mirada nacional ni estaba restringida al sector del turismo, también podíamos encontrar el compromiso “desde

---

<sup>24</sup> La del liderazgo en producción y ventas. La bibliografía del *management* alienta que la visión tienda a la “utopía”: ser el líder, ser el mejor, etc. para motivar el andar de la empresa a lo largo de los años.

abajo”<sup>25</sup> en, por ejemplo, el plan estratégico de la municipalidad de la ciudad de Mendoza [MUNICIPMza] para los años 2012–2015:

Visión: una *Ciudad que avanza con fuerza* donde todos aportamos a su crecimiento, con una infraestructura que genere desarrollo sustentable y calidad de vida a sus vecinos y visitantes (...). ¿Con qué lo haremos? Paciencia, firmeza y la combinación justa de pasión y razón que suelen despertar los grandes desafíos. Es *nuestra obligación*: gobernar teniendo presente esta visión (MUNICIPMza, 2012: 3, las itálicas son nuestras).

Pareciera como si la gestión pública de nuestros días no desoyera las sugerencias del gran filósofo de la administración empresarial, el austríaco Peter Drucker (1986 [1973]). Como indicamos, fue éste gurú del *business* quien, a mediados del siglo pasado, defendiera acérrimamente la necesidad de establecer tanto la misión como la visión con claridad y simpleza, advirtiendo que no fuesen subestimadas ni menospreciadas por dicha sencillez.

Al mismo tiempo, relativo a la *business strategy*, en la planificación turística argentina se traía a colación a la cadena de valor desarrollada por Porter (2010 [1985]), por ejemplo, en las directrices de gestión turística para bodegas del año 2011, coordinadas por el MINTURNac, y se llegaba a dar la definición al respecto:

La cadena de valor surge mediante la realización de sus actividades, desde [la] extracción de materias primas hasta el servicio de entrega de un producto, las empresas crean valor para sus compradores. Este valor se refleja en el precio que éstos están dispuestos a pagar por el producto o servicio (...). El

---

<sup>25</sup> Esta expresión ha sido retomada del trabajo de Verónica Gago sobre la reproducción micropolítica de la “lógica neoliberal” al nivel de las prácticas de comercialización en la feria popular “La Salada” en la provincia de Buenos Aires. Cfr. Gago (2014) *La Razón Neoliberal*.

valor es determinado por los compradores, en función de factores como la calidad, fiabilidad, volumen, facilidad de obtención y rapidez de entrega (MINTURNac, 2011b: 57).<sup>26</sup>

Con la cuestión de la cadena de valor, lo que aquí aparece como una pauta o valor orientativo para quienes integran una organización (propietarios, mandos medios y trabajadores) es “inflar el valor percibido”. Inflar no en el sentido de ofrecer algo espurio, sino de agrandar y agregar valía mediante esfuerzos que consigan la calidad en el servicio, la mejora en la imagen del producto, la implementación de métodos de optimización de costos, etc., a lo largo de las tareas que componen el proceso de gestión empresarial.

El “valor”, y su añadidura, se asume como una máxima de la competitividad –desde el punto de vista ético– en la actualidad. De esta manera, constituye un concepto central por medio del cual se actúa no solo en los ámbitos económicos –para pensar la distribución de los recursos– sino también en la gestión de una empresa, por ejemplo, en lo relativo a la “distinción” por medio de la marca (Maclaran, Saren, Stern & Tadajewski, 2013). En la actualidad la expresión “valor agregado” o “agregar valor” forma parte de la jerga de gestores y trabajadores de diferentes niveles en los más variados tipos de organizaciones.

Conversando en el año 2015 con un técnico del área de calidad de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico del MINTURMza, éste nos explicaba algunas acciones competitivas para “vigorizar” a la provincia como destino turístico. En determinado momento de la entrevista, la persona en cuestión trajo a colación uno de los productos diseñados y potenciados desde la

---

<sup>26</sup> Y agregaba: “las exigencias de los compradores, junto con las condiciones del mercado — acceso, normas y reglamentos, y preferencias del consumidor — determinan si las empresas de un país pueden competir eficazmente. El negocio de la distribución turística se organiza a partir de la intervención de una serie de agentes empresariales que intermedian y crean valor en el camino que existe entre la oferta (productores) y la demanda (consumidores) de servicios turísticos. A esto se lo denomina cadena de valor turística” (MINTURNac, 2011b: 57).

anterior gestión: las rutas gastronómicas.<sup>27</sup> El entrevistado destacaba la importancia de contar con este producto para ofrecer un “valor agregado” respecto de otros lugares, dentro de la concepción de contar con variedad en la oferta.

Así afirmaba que, por ejemplo, en una feria turística relativa a la temática “aventura” no es lo mismo ofrecer simplemente la opción de realizar este tipo de turismo que promocionarlo en conjunto con la gastronomía regional y de la provincia. En sus propias palabras:

Por ejemplo... vas a una feria que tiene que ver con la aventura. La idea es que obviamente el producto destacado sea la aventura, pero que no se quede solamente en eso... [Es necesario] que vos tengas un soporte turístico más allá de eso [y] que te diferencie de la competencia..., entonces, en ese caso, el producto de rutas gastronómicas funciona como un valor agregado al producto de aventura (comunicación personal, septiembre de 2015, el énfasis es nuestro).

La persona entrevistada enfatizaba la acción de *marketing* que sugiere adaptar estratégicamente la oferta (Skålén, Felleson y Fougère, 2006) y, a su vez, seducir a los diferentes públicos mediante paquetes alternativos que combinan las distintas opciones turísticas. El mecanismo de “flexibilización y diversificación de la oferta” propio del capitalismo postfordista (Marazzi, 2003; Fumagalli, 2010) era desplegado para fijar diferencias y entregar valor respecto a otros destinos, como bien sugería Michael Porter, al menos en este caso.

---

<sup>27</sup> “En el 2013, la provincia de Mendoza lanzó el producto Rutas Gastronómicas por medio del cual se proyecta en el mundo a través de sus paisajes y sus sabores. Comprende 500 restaurantes, 40 polos gastronómicos y 100 restaurantes seleccionados que componen experiencias distinguidas para el turista que lo consume” (MINTURMza, 2014: 92).

Ahora bien, es importante indicar que diferenciarse por medio de la adaptación o de la personalización, no ha desplazado la anterior forma de comercializar y producir propia del fordismo del siglo XX. Es decir, en la actualidad, para obtener ventajas competitivas, se produce una combinación que implica que la empresa produzca mercancías en masa y ajuste la comercialización de éstas segmentando a sus clientes; o bien, localizando la oferta. Por ejemplo, en Mendoza, McDonald's, desde hace más de quince años y durante uno de los periodos de mayor afluencia turística en la provincia ("Vendimia"),<sup>28</sup> saca al mercado un menú de "sabores mendocinos". En una clara acción de individualización y regionalización, ofrece su clásica hamburguesa complementándola con productos típicos de la zona, como pueden ser: pan, vino, empanadas, etc. De esta manera lo que se busca, particularmente desde las estrategias competitivas del *marketing*, es ofrecer una "experiencia única" y local en conjunción a un producto o servicio en gran parte "homogéneo" y global (Mas, 2020b).

Esto puede lograrse incluso con un espacio geográfico considerado en calidad de destino turístico, espacio que es el "mismo" para todos, pero que se vende de manera diversificada. En una estancia de investigación que realizamos en 2013 en Barcelona tuvimos la oportunidad de entrevistar a la persona ocupante del cargo "adjunto de Dirección" del "Consortio de Turismo" de esa ciudad.<sup>29</sup> Esto nos decía la persona entrevistada:

No solamente hay una Barcelona, hay varias Barcelonas. Por lo cual, para cada segmento, para cada tipo de Barcelona, vamos a

---

<sup>28</sup> El periodo de festejos por "Vendimia" en la provincia de Mendoza, en celebración a la cosecha de la uva para ser transformada en vino, suele tener lugar los últimos días de febrero y los primeros de marzo de cada año. El acto correspondiente a la fiesta central se realiza desde el año 1936.

<sup>29</sup> El consorcio sería un organismo semejante a la dirección de turismo de una municipalidad en la Argentina. Sólo que, en este caso, además de la injerencia del ayuntamiento, también existía participación en la toma de decisiones y financiación de grupos empresariales de peso en el sector (cadenas hoteleras, aerolíneas, etc.).

estructurar, vamos a hacer promoción turística específicamente segmentada. Es decir, vamos a hacer una promoción turística especialmente de Barcelona para el turismo de reuniones, otra diferente y específica para el turismo de shopping y con el tiempo se han sumado nuevos segmentos: el de gastronomía, el de premium, el de turismo sostenible (comunicación personal, mayo de 2013).

Ahora bien, respecto a la matriz FODA, que trajimos a colación en el apartado anterior y que representa con claridad la dinámica del principio de competitividad, surgió para ser aplicada en una organización empresarial, pero logró diseminarse a otros ámbitos y niveles totalmente disímiles como por ejemplo cuando, en 2007, era implementada para comprender el estado de la red vial en el “plan de desarrollo turístico de la provincia de Mendoza 2007–2011 [TurPlan II]”. Aquí, por ejemplo, se explicitaba: “[como una] debilidad: problema por el mantenimiento de rutas. Insuficiente maquinaria vial en relación con las necesidades de limpieza y mantenimiento” (...); y [como una] fortaleza: existencia de un plan vial en ejecución, con financiamiento nacional e internacional (...)” (Subsecretaría de Turismo de Mendoza [SSTURMza], 2007: 127).

Unos años antes, en el 2000, Gabriel Fidel –Subsecretario de Turismo de la provincia– decía apenas comenzado el texto correspondiente al “TurPlan I” (con proyección a 2005):

Obviamente tenemos muchos problemas que resolver, desde arreglo de rutas, mayor control y fiscalización de servicios, a la concientización, pasando por la mejora de la promoción y comercialización de nuestros productos y destinos. Pero, la gran diferencia es que ahora *sabemos cuáles son nuestras fortalezas, cuáles son nuestras debilidades y sobre todo el camino para solucionarlas* (Subsecretaría de Turismo de Mendoza [SSTURMza], 2000: 5, las *itálicas* son nuestras).

Con todo esto, hemos querido mostrar que en la gestión pública de Mendoza y Argentina, en el siglo XXI, se divulgó entre los actores del sector, tanto públicos como privados, conceptos, herramientas, técnicas y la dinámica de fortalecimiento sostenido, que sugiere el *management* estratégico con su principio de competitividad. Tal como vimos, el *management* estratégico “emergió” en el siglo pasado, sufriendo un proceso de racionalización continua y logrando conquistar los modos de decir y de hacer de distintas esferas de la vida. Entendemos que los documentos con políticas públicas que revisamos han funcionado como vector de divulgación ética de las ideas que se desprenden de las principales herramientas y técnicas estratégico-*manageriales*; al mismo tiempo, en las entrevistas, hemos encontrado en el discurso de algunas personas que trabajaban en la administración pública de turismo de Mendoza, conceptos relativos a la estrategia de negocios que buscan el desarrollo sostenido de la competitividad, principio que guió explícitamente la programación de la actividad por parte de la gestión estatal argentina durante el rango de años estudiado. Ofrezcamos unas breves reflexiones al respecto, para dar por terminado nuestro artículo.

## Reflexiones finales

En este artículo nos hemos encargado de señalar la presencia, en el siglo XXI, de una racionalidad y de una ética de la empresa en la gestión pública de turismo de Mendoza y Argentina, principalmente, a raíz de reconocer que el principio general de competitividad estratégica atraviesa la sistematización y el ordenamiento de la actividad. Así, indicamos que la administración pública de turismo objeto de nuestro estudio, luego de analizar algunas de sus más importantes prácticas de gestión, divulgó entre los actores públicos y privados del sector, en términos de valores sociales y de la dinámica comportamental asociada, los principales conceptos, herramientas y técnicas del *management* estratégico-competitivo.

Este *management* estratégico es el paradigma de la administración de empresas que prevalece en la actualidad, pero que experimentó un proceso de racionalización, primero paulatina, luego exacerbada, desde mediados del siglo XX. Las primeras formulaciones del *management* estratégico, como la declaración de la Misión y la Visión (década del cincuenta), se amalgamaron con el *boom* que implicó la “*business strategy*” en los años ochenta, cuyo máximo representante fue Michael Porter y sus matrices de cálculo estratégico. En este segundo periodo, el principio de competitividad emerge como ordenador del campo de estudio y subordina aquellas colaboraciones de la etapa anterior, es decir, de la *corporate strategy*. Los aportes sobre la competitividad, desde su conceptualización inicial al otorgamiento sustancial de sentido operativo, se realizaron en consonancia a las discusiones en torno a la competencia que se libraron en la microeconomía del siglo XX y que, Michel Foucault, identificó como el prisma reflexivo del neoliberalismo.

La racionalidad empresarial, tal como se desprende de este estudio del filósofo francés, logró colonizar las más diversas esferas de la sociedad. Así, pudimos ver, cómo en la gestión pública, en este caso del turismo en Mendoza y en Argentina, el *management* estratégico ingresó como pauta de ordenamiento y normalización, divulgando, consecuentemente, un *ethos* estratégico *managerial* entre los participantes de la actividad. Tal como advertimos, con esto sólo hemos querido señalar una presión ética que hace de la competitividad su eje de pensamiento, pero de ningún modo afirmar que todos esos participantes se vean subjetivados en un sentido *managerial*, aun cuando nos hayamos valido de testimonios claves de personas que de algún modo “encarnaban” lo que queríamos mostrar para el desarrollo de nuestra investigación.

Ahora bien, teniendo en cuenta esto, también es importante prever la continuidad de este estudio en el plano de la subjetividad. Es decir, abordar con mayor profundidad no sólo las líneas de fuerzas que marca la racionalidad de la empresa, sino también reconocer el tipo -esquemático- de

individuo “fabricado a su interior”. Aquí hemos anticipado que la competitividad, claramente, en su dinámica exige el desarrollo de un fortalecimiento sostenido, a raíz de connotar mandatos de potencia -y de audacia- y de orientar éticamente la vida de las personas, algo que puede apreciarse con nitidez no sólo en los aportes de Porter sino también, por ejemplo, en la síntesis que ofrece la terminología de la popular matriz FODA. De este modo, en un próximo artículo, nos interesaría exponer y explicar desde la gestión pública de turismo, en el caso que estudiamos, qué formas adoptan los rasgos conductuales de la subjetividad estratégica *managerial*, derivados de esas pautas de conducción de fortalecimiento/audacia, y, al mismo tiempo, cómo en las prácticas de gestión se estructuraron los mecanismos administrativos -como el caso de manuales de capacitación- para facilitar su incorporación.

## Bibliografía

- Anca, H. D. (2012). Litterature review of the evolution of competitiveness. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 41-46.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Britton, S. (1991). Tourism, capital and place: towards a critical geography of tourism. *Environment and planning D. Society and Space* (9), 451-478.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Clarke, J., & Newman, J. (1997). *The Managerial State*. London: Sage Publications.
- Coca Carasila, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento: una breve revisión histórica. *Perspectivas* (20), 105-114.
- Congreso de la Nación Argentina. (2005). Ley N° 25997. *Ley Nacional del Turismo*. Boletín oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 07 de enero de 2005.
- Dardot, P., & Laval, C. (2013). *La nueva razón del mundo. Ensayo sobre la sociedad neoliberal*. Barcelona: Gedisa.
- Davies, W. (2014). *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. London: SAGE Publications Ltd.

- Drucker, P. (1986 [1973]). *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Truman Talley Books. E.P. Dutton.
- Drucker, P. (1993 [1964]). *La gerencia en tiempos difíciles*. Madrid: Grafur.
- Du Gay, P., Salaman, G., & Rees, B. (1996). The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the “competent” manager. *Journal of Management Studies*, 33(3), 263-82.
- Foucault, M. (2006 [1978]). *Seguridad, territorio, población: curso en el Collège de France (1977-1978)*. Buenos Aires: FCE.
- Foucault, M. (2007 [1979]). *Nacimiento de la biopolítica: curso en el Collège de France (1978-1979)*. Buenos Aires: FCE.
- Fumagalli, A. (2010). *Bioeconomía y Capitalismo Cognitivo: hacia un nuevo paradigma de acumulación*. Madrid: Traficante de sueños.
- Gago, V. (2014). *La razón neoliberal: economías barrocas y pragmática popular*. Buenos Aires: Tinta Limón.
- Gordon, C. (1987). The Soul of the Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government. En S. a. (Eds) Lash, Max Weber, *Rationality and Modernity* (págs. 293-315). London: Allen & Unwin.
- Hennis, W. (1983). El problema central de Max Weber. *Revista de estudios políticos* (Nueva Época) (33), 49-99.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI alumni associaton newsletter*, 7-8.
- Jardim, F. A., Teixeira, A. L., López Ruiz, O. J., & Oliva-Augusto, M. H. (2018). *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e Intersecções*. São Paulo: EDUC, FAPESP e FFLCH.
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2004). *Memoria Detallada del estado de la Nación – Año 2003*. Buenos Aires: Dirección Nacional del INAP.
- Kantola, A., & Seeck, H. (2011). Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting. *Management Learning*, 42(1), 25-47.
- Kiechel, W. (2010). *The Lords of Strategy: the secret of intellectually history of the new corporate world*. Boston: Harvard Business.
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organisations Studies*, 251-273.
- Levy, D., Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). Critical approaches to strategic management. En M. Alvesson, & H. Willmott, *Studying management critically, 2nd edn* (págs. 92-110). Newbury Park: SAGE.

- López Ruiz, O. (2014). El ethos de los ejecutivos de las trasnacionales: valores sociales en una sociedad que se globaliza. Una trayectoria de investigación. En D. Szlechter, & F. Luci, *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las prácticas en las grandes empresas del país* (págs. 189-231). Buenos Aires: Edicon.
- Maclaran, P., Saren, M., Stern, B., & Tadjewski, M. (2013). *The SAGE Handbook of Marketing Theory*. London: SAGE Publications.
- Marazzi, C. (2003). *El sitio de los calcetines: El giro lingüístico de la economía y sus efectos sobre la política*. Madrid: Akal.
- Mas, F. F. (2016). Marketing y posicionamiento: un análisis desde la gubernamentalidad neoliberal. La gestión pública del turismo en la Argentina del siglo XXI. *Questión. Revista especializada en periodismo y comunicación*, 1(50), 315-330.
- Mas, F. F. (2020a). La competitividad como valor social. La gestión pública de turismo en la Argentina del siglo XXI. En D. Navarro-Drazich, *Planificación turística I: Formulación. Reflexiones desde el oeste argentino* (págs. 57-73). Mendoza: Universidad del Aconcagua.
- Mas, F. F. (2020b). *Management, estrategia y subjetividad: la competitividad como conducción de vida. Tesis de doctorado inédita*. Mendoza, Argentina: Facultad Ciencias Políticas y sociales, Universidad Nacional de Cuyo.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2011a). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020*. Argentina.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2011b). *Directrices de Gestión Turística para Bodegas*. Buenos Aires: Autor.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012a). *Plan Conectar de marketing internacional Argentina 2012-2015*. Buenos Aires: Autor.
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2012b). *Plan operativo anual PFETS 2020*. Buenos Aires: Unidad de Coordinación del PFETS 2020 - MINTUR.
- Ministerio de Turismo de la Provincia de Mendoza [MINTURMza]. (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable e Innovación turística Mendoza Turismo 2024*. Mendoza: Autor.
- Municipalidad de la ciudad de Mendoza. (2012). *Plan estratégico ciudad de Mendoza 2012-2015*. Mendoza: Municipalidad de la capital.
- Navarro, D. (2010). *Imagen turística argentina. Política turística como política exterior*. Mendoza: Editorial de la Universidad del Aconcagua.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 71-91.
- Porter, M. (1998 [1980]). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2010 [1985]). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2017 [1998]). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada. Título original en inglés: On competition*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M., & Schwab, K. (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. Versoix: World Economic Forum - SRO-Kundig.
- Porter, M., Argyres, N., & McGahan, A. (2002). An Interview with Michael Porter. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 43-52.
- Rasmussen, D. (2017). The Gospel According to Michael Porter. *Institutional Investor*, 2-11.
- Rothschild, R. (1987). The Theory of Monopolistic Competition: E.H. Chamberlin's Influence on Industrial Organisation Theory over Sixty Years. *Journal of Economic Studies*, 4(1), 34-54.
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT.
- Secretaría de Turismo de la Nación. (2005). *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016*. Buenos Aires: Autor.
- Skålén, P., Fellesson, M., & Fougère, M. (2006). The Governmentality of Marketing Discourse. *Scandinavian Journal of Management*, 22(4), 275-291.
- Subsecretaría de Calidad Turística. Dirección de Formación en Turismo. (2015). *Competitividad y Calidad para PYMES Turísticas. Módulo II*. Buenos Aires: Campus Mintur.
- Subsecretaría de Turismo de Mendoza [SSTURMza]. (2000). *TurPlan I Plan de Desarrollo Turístico Mendoza 2000-2005*. Mendoza: Gobierno Mendoza - Ministerio de Economía.
- Subsecretaría de Turismo de Mendoza [SSTURMza]. (2007). *Plan de desarrollo turístico de la Provincia de Mendoza 2007-2011. TurPlan II*. Mendoza: Ministerio de Turismo y Cultura de Mendoza.
- Weber, M. (2011). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: FCE.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.





# Análisis de sentimientos usando la red social Twitter ¿qué sintieron los turistas que volaron en 2020 con seleccionadas aerolíneas sudamericanas?

*Sentiment analysis using the social network Twitter*

*What did tourists feel flying in 2020 with selected southamerican  
airlines?*

**Cristian von Matuschka**

[Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Filosofía y Letras](#)  
[Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad](#). Mendoza. Argentina  
[cvonmatuschka@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:cvonmatuschka@ffyl.uncu.edu.ar)

## RESUMEN

La activación del turismo es uno de los asuntos claves más importantes para la industria aeronáutica. Internet contiene mucha información sobre el turista. Analizar dicha información es una tarea significativa y desafiante. En este trabajo, se propone analizar la opinión de los turistas que viajaron en determinadas aerolíneas sudamericanas, mediante la técnica de análisis de sentimientos, a través del estudio de los mensajes de sus clientes. El recurso a utilizar para el análisis es la información en twitter, creada por clientes de determinadas dichas aerolíneas. Primero, se presenta un método para extraer las frases publicadas relacionadas con las ubicaciones de destino y los “hashtags”. Luego, se analizó la

polaridad de los tweets extraídos; creando opiniones positivas, negativas y eventualmente neutras. Para el proceso, se empleó un enfoque de aprendizaje automático sin supervisión que utiliza palabras semilla. El resultado experimental sobre la clasificación muestra la eficacia del método aplicado. Se adjuntan los resultados preliminares (descriptivos) así como la propuesta base para un modelo predictivo

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje automático; turismo 2020; análisis de sentimientos; industria aeronáutica

#### ABSTRACT

Activation of tourism is one of the key subjects for the airline industry. Internet contains a lot of information about tourists. This paper aims at analyzing the opinion of the tourists who traveled by certain South America airlines, using the sentiment analysis technique, employed in the study of their messages. The resource used for analysis is the information in twitter, provided by these airlines customers. First, a method for extracting published phrases related to target locations and "hashtags" was presented. Then, it was analyzed the polarity of the tweets extracted; creating positive, negative and eventually neutral opinions. In this process, there was utilized an unsupervised learning technique using seed words. The experimental result on the classification shows the efficacy of the applied method. Preliminary (descriptive) results as well as the basic proposal for a predictive model are herein attached.

**KEYWORDS:** machine learning; tourism 2020; sentiment analysis; airline industry; twitter

*Fecha recepción: 8 de febrero de 2021*

*Fecha aprobación: 1 de junio de 2021*

## Introducción

Los vuelos comerciales en el turismo son de suma importancia ya que reactivar la industria aeroportuaria conduce al fomento de industrias y comunidades locales. En esta situación, la World Wide Web desempeña un papel importante (Saito, 2011). Cada vez es más significativo encontrar información relacionada con las necesidades de los destinatarios. La propuesta es extraer información sobre los turistas que viajaron en avión y

usaron Twitter para expresar sus experiencias, analizar la información desde las perspectivas vistas en trabajos similares (Pang et al., 2008; Go et al., 2009) y visualizar el resultado del análisis mediante tablas y gráficos. Dichas perspectivas hacen referencia al tipo de aprendizaje que en este trabajo es el aprendizaje automático mediante algoritmos. Siendo Twitter uno de los servicios de microblogging más usados, con mensajes de texto de hasta 280 caracteres, sus frases publicadas se describen como "tweets". En ese tipo de servicios de "microblogging", los usuarios tienden a publicar tweets en tiempo real. Esto denota que los tweets a menudo contienen información significativa para el turismo como datos sobre lugares, eventos, opiniones, etc. (Tokuhsa et al., 2011). Los estudios anteriores más recientes (Go et al., 2009; Balabantaray et al., 2012; Mohammad et al., 2013) abordaron el problema del análisis de los sentimientos en tweets por ejemplo, mediante el uso de textos o características específicas de Twitters como emoticones, hashtags, URLs, @, símbolos y el uso de mayúsculas. El enfoque basado en embeber palabras específicas de sentimientos (Tang et al., 2014) considera al corpus. Esto significa la inclusión de pistas más afectivas que los vectores regulares de palabras y por ende la producción de un mejor resultado.

El objetivo es determinar si es posible detectar sentimientos de turistas usando los tweets para luego construir un modelo predictivo. El objeto de estudio son los clientes de las aerolíneas comerciales que volaron durante los meses completos de enero a octubre de 2020, usando las siguientes aerolíneas: Azul Linhas Aéreas (Brasil), Avianca (Colombia), LATAM (Chile), Sky Airline (Chile), Aerolíneas Argentinas (Argentina) y TAME (Ecuador). La Tabla 1 muestra la cantidad de tweets analizados por aerolínea (y luego de la depuración).

**Tabla 1. Cantidad total de tweets por aerolínea sudamericana**

Nombre de la aerolínea	Total
Azul Linhas Aéreas (Brasil)	4774
Avianca (Colombia)	3734
Sky Airline (Chile)	3424
LATAM (Chile)	3044
Aerolíneas Argentinas (Argentina)	2943
TAME (Ecuador)	573

*Fuente: elaboración propia*

## Metodología

La investigación es de índole no experimental ya que no se manipula la variable independiente, esto significa que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. El estudio es de corte longitudinal por analizar distintos intervalos de tiempo. Y es descriptiva ya que se busca interpretar los sentimientos reflejados por los turistas. La hipótesis podría escribirse de la siguiente manera:

H0: La aplicación de técnicas de análisis de sentimientos permitiría identificar la polaridad de los mensajes de clientes en redes sociales (en este caso específico, a través de twitter), y por consiguiente clasificar las múltiples opiniones sobre los servicios ofrecidos por las aerolíneas analizadas de manera desatendida.

Para la minería de comentarios de turistas se tomó de base a la página de Twitter (<https://www.twitter.com>). El trabajo se realizó con la Interfaz de programación de aplicaciones (API) oficial (<https://developer.twitter.com/en/docs>) y un cuaderno de trabajo vinculado al software de analítica de datos KNIME (<https://www.knime.com/software-overview>), el mismo consistió en tres partes:

- 1) En la etapa de extracción de datos, se construye una base de datos sin manipulación. En esta parte, se aplicó la propuesta metodológica de minería de datos basada en Shafer et al. (2000) que sirve para extraer las palabras de los comentarios del cliente y definir las palabras más utilizadas. Luego crear un conjunto de características para construir el modelo de análisis de sentimientos.
- 2) Luego la etapa de análisis consiste en la descripción y clasificación del texto. Se calcula para los datos de prueba un coeficiente de correlación. El mismo se obtiene usando la columna semilla y la columna de cada palabra más utilizada. Esto significa una medida de la correlación de las dos variables que según Lai et al. (2019) que nos habilita para el uso de los datos de prueba en la etapa de clasificación.
- 3) Para la clasificación se determina la mejor herramienta clasificadora. En este estudio se compara un árbol de decisión con el atributo objetivo nominal y un clasificador de Bayes. En el caso del árbol se aplica un método de poda para reducir el tamaño del árbol y aumentar la precisión de la predicción. El método de poda se basa en el principio de la "longitud mínima" de descripción (Rokatch et al., 2008).

### **Etapa de extracción de datos**

En esta sección, se describe en detalle el método usado para preparar la base de datos. Se comienza con las palabras relacionadas seleccionadas. Se definieron entonces los nombres de las instalaciones, destinos o sucesos como "consultas básicas". Por ejemplo, "aerolínea", "vuelo" y "aeropuerto" son consultas básicas. El número de consultas básicas en esta investigación es de aproximadamente 300 palabras debido sobre todo al nombre de las aerolíneas involucradas y los aeropuertos. El lenguaje utilizado es exclusivamente el castellano.

Se ha detectado que la gente no siempre menciona en las consultas básicas, los nombres de las instalaciones o eventos. Para resolver este problema, se generó manualmente abreviaturas de consultas. Las cuestiones semánticas también fueron consideradas, por ejemplo, agregando al listado de consultas palabras como: "vuelos2020", "vuelosen2020" y "volaren2020". Por lo tanto, se realizó una expansión de la consulta significando una división de cada frase en palabras. Para el proceso se utilizó `segtok` (<https://pypi.org/project/segtok/>), un segmentador de oraciones basado en reglas (splitter) y un llamado "tokenizer" de palabras usando características ortográficas.

A continuación, se aplicó el post-procesamiento al proceso de extracción; es decir, filtrado. Los tweets extraídos no siempre se relacionan con el objeto de estudio, aunque contengan consultas reales y válidas. Por ejemplo, la palabra "pasajeros" se utiliza no sólo para el turismo, sino también en un contexto temporal. Por lo tanto, hay que eliminar los datos de ruido. Para el proceso, se utilizó la salida de `segtok` y un enfoque basado en reglas. Los resultados en `segtok` incluyen algunos indicadores como la etiqueta del habla; por ejemplo, [ProperWord-verbo] y [ProperWord-sustantivo]. Al usar estas etiquetas, se juzgó si cada tweet es adecuado o no. Además, se prepararon algunas reglas de sufijo manualmente y se utilizaron en este proceso. También se removieron datos incompletos, redundantes o anómalos bajo un criterio manual.

La nube de palabras es una gran herramienta para visualizar datos de PNL (como planteado en Higashiyama et al., 2008). Cuanto más grandes son las palabras en la imagen, mayor es la frecuencia de esa palabra en la base de datos textual. En la Figura 1 se pueden observar palabras como "vuelo cancelado", "ayuda", "por favor", totalmente relacionadas a quejas u opiniones negativas. Mientras que otras como "avión", "reserva", "personal" requieren un análisis más profundo.



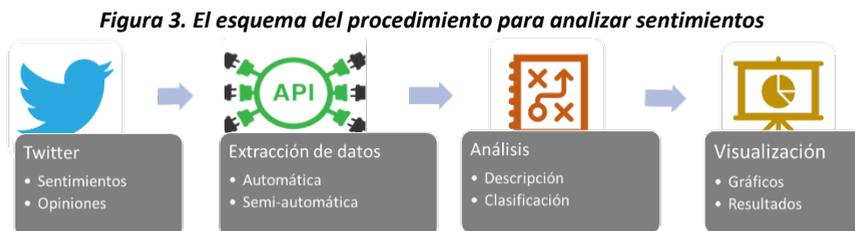
Este tipo de análisis del texto que usa diccionarios de palabras sirve para otorgar una idea de primera instancia. En la investigación se busca mayor precisión combinándolo con el método P/N.

### **Etapa de análisis**

La hipótesis de trabajo está relacionada al análisis de sentimientos. El análisis de sentimientos es una técnica que utiliza el procesamiento de lenguaje, análisis de texto y herramientas computacionales para clasificar comentarios subjetivos de diferentes usuarios. Esta técnica moderna es muy demandada y pertenece al Procesamiento del Lenguaje Natural (PNL) (Pang et al., 2008). Una manera de realizar dicho análisis es a través de clasificadores. Una de las clasificaciones más usadas es la clasificación P/N, que consiste en clasificar un sentimiento de entrada en opiniones positivas (P) o negativas (N) (Hermanto et al., 2018). En esta investigación, se aplicó un enfoque de aprendizaje automático sin supervisión basado en un clasificador de Bayes teniendo en cuenta también la tercera posibilidad (opiniones neutras).

Esta investigación, se centra en un enfoque de aprendizaje automático no supervisado, que no necesita datos de entrenamiento anotados manualmente. Se basa en palabras semilla y datos de entrenamiento pseudo extraídos de un corpus no agregado. Turney (2002) ha propuesto un método para clasificar las revisiones como recomendadas o no, mediante el uso de algunas palabras semilla. Usó las palabras "excelente" y "pobre" como palabras semilla, y calculó la orientación semántica de una frase usando la Información Mutua de Pointwise (PMI) entre la palabra semilla y la frase. Esto ayuda a evitar el uso exclusivo de expresiones lingüísticas, como "bueno" y "malo", ya que los tweets en Twitter son informales y a menudo contienen muchos emoticones y símbolos. Para ello se usa el test no paramétrico de Pearson (Lai et al., 2019). Los valores que faltan en una columna se ignoran de tal manera que para el cálculo de la correlación entre dos columnas sólo se tienen en cuenta los registros completos. Aquí el valor de esta medida oscila entre -1 (fuerte correlación negativa) y 1 (fuerte

correlación positiva). Un valor de 0 no representa correlación lineal (aunque las columnas podrían ser muy dependientes entre sí). La Figura 3 muestra el esquema propuesto de esta investigación.



**Fuente: elaboración propia basado en Kobayashi et al. 2004**

### Etapa de clasificación

La clasificación P/N, significa clasificar una entrada en opiniones positivas o negativas. Muchos investigadores han estudiado diversos enfoques para la identificación P/N de una entrada. Por ejemplo, Pang et al. (2002) han reportado una tarea de clasificación para documentos relacionados a la revisión de películas. Compararon varias técnicas de aprendizaje automático y mostraron la eficacia de los datos en la revisión. En general, las técnicas de aprendizaje automático generan un clasificador de alta precisión mediante el uso de una enorme cantidad de datos de entrenamiento. Sin embargo, construir dichos datos es costoso.

Se utilizó entonces el “clasificador bayesiano ingenuo” como un medio para clasificar los tweets en positivos o negativos. El método usa un modelo probabilístico basado en el teorema de Bayes.

$$P(c|d) = \frac{P(c)P(d|c)}{P(d)}$$

Aquí se puede usar sólo el numerador de la fracción ya que el denominador  $P(d)$  no depende de  $c$ .

$$\hat{c} = \underset{c}{\operatorname{argmax}} P(c) \prod_{i=1}^n P(x_i|c)$$

Donde  $c$  es la clase (P/N) y  $x_i$  es una palabra en una oración.

Luego se desea evaluar el método con un conjunto de datos de prueba. El método necesita un corpus no marcado para la adquisición de datos de entrenamiento. El corpus depurado consistió en 18.492 mil tweets. La base se divide en la relación estándar de Pareto 80/20 (Shimada et al., 2010). Los datos de prueba consistieron entonces en 3.698 tweets. Las Tablas 2 y 3 muestran los resultados de cada clasificador. Dichas figuras representan la matriz de confusión para la predicción de los sentimientos versus los sentimientos reales (negativo, neutral y positivo).

**Tabla 2. Clasificador de árboles de decisión (accuracy=0,62)**

		Predictivo		
		Negativos	Neutral	Positivos
Real	Negativos	1.583	306	232
	Neutral	300	361	172
	Positivos	206	174	364

*Fuente: elaboración propia.*

**Tabla 3. Clasificador bayesiano (accuracy=0,69)**

		Predictivo		
		Negativos	Neutral	Positivos
Real	Negativos	1.765	268	201
	Neutral	228	409	149
	Positivos	146	153	379

*Fuente: elaboración propia*

Por lo tanto, si comparamos ambas figuras vemos que el clasificador bayesiano otorga la mejor puntuación de precisión, puntuaciones de

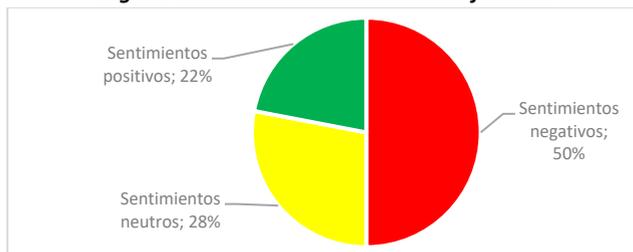
precisión de acuerdo con el informe de clasificación (mayor intensidad de verde representa mayor precisión).

Se optó por usar entonces el clasificador de Bayes a diferencia de los árboles de decisión debido a su mayor precisión clasificatoria (árboles de decisión 0,62 versus bayesiano con 0,69). Esto tiene concordancia con estudios similares (Kazutaka et al., 2009).

## Resultados

En la Figura 4 se ven los resultados de la clasificación usando el método Bayesiano, siendo aquellos tweets que no son ni positivos ni negativos, los llamados “neutros”.

**Figura 4. Distribución total de la clasificación**

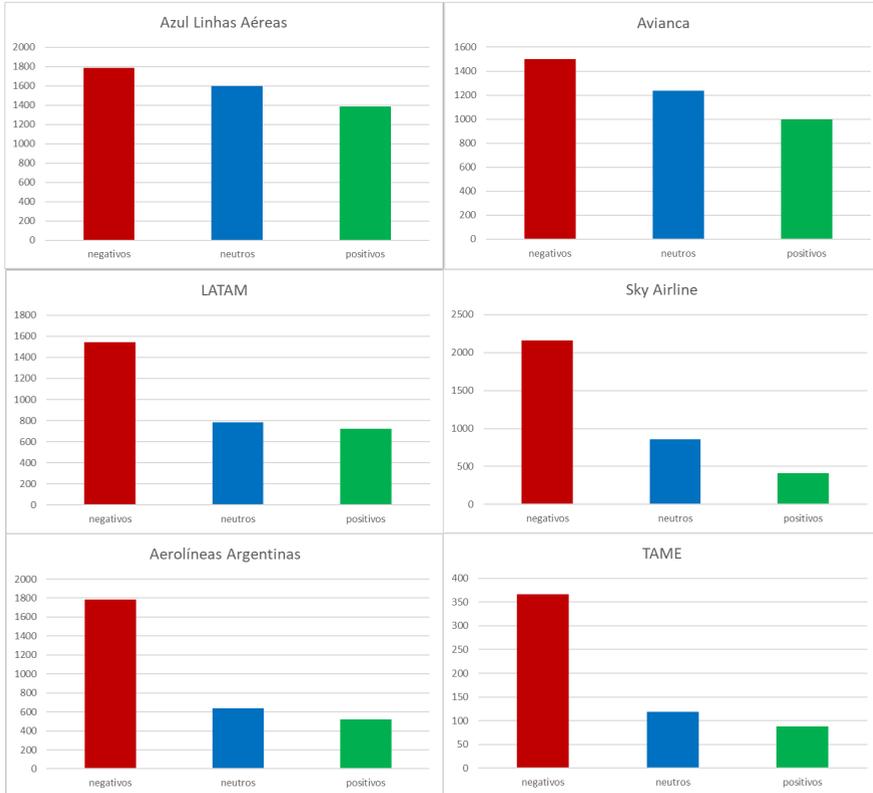


**Fuente: elaboración propia**

Una vez consolidada la base de datos, se procede a transformarlos en información. Para ello se usa la visualización a través de gráficos. Se comienza por la clasificación por aerolínea. La figura 5 muestra que en general se puede decir que hay más tweets negativos que positivos y neutros. Esto se debe a varias razones. La primera razón es que los turistas suelen comunicar más sus problemas usando Twitter. Este comportamiento es generalizado en el rubro de Atención al Cliente. Estudios muestran que los clientes tienden a comunicar más cuestiones negativas que positivas (Simon et al., 2014). Ahora bien, en la Figura 5 se puede observar también que TAME, Aerolíneas Argentinas y Sky Airline tienen sustancialmente reacciones negativas. Estas

aerolíneas podrían considerarse como aquellas con menos satisfacción comparativa del cliente; durante su servicio en pandemia. En comparación con otras como Azul Linhas Aéreas y Avianca que tienen los tweets más balanceados.

**Figura 5. Clasificación de sentimientos por aerolínea**

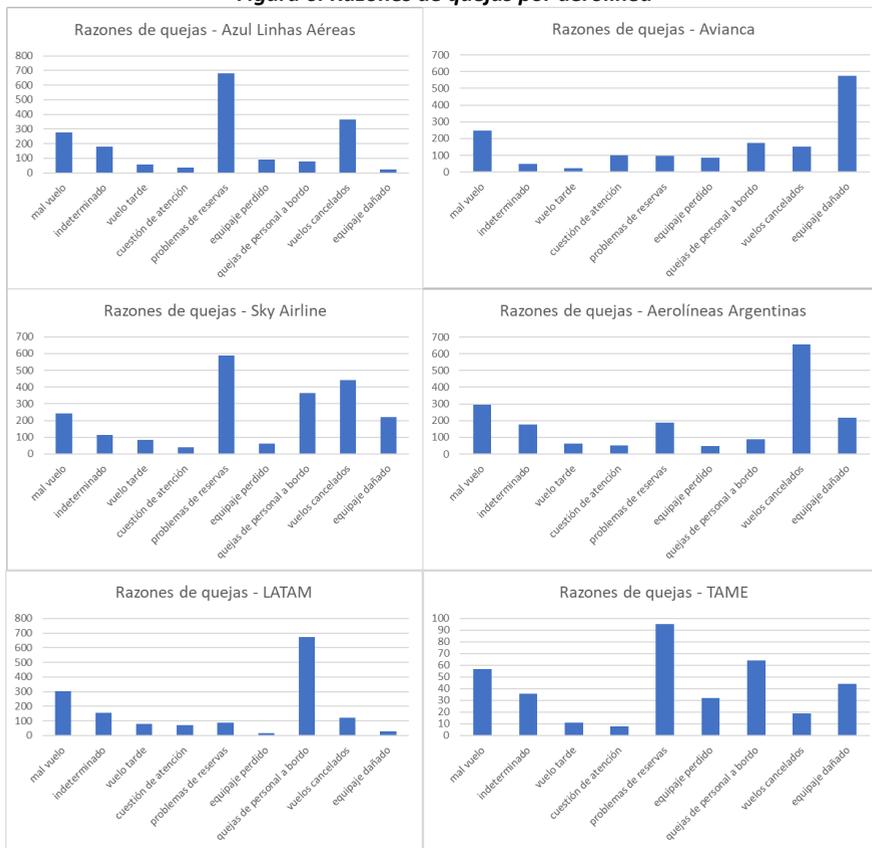


**Fuente: elaboración propia**

De interés para esta investigación es detectar la razón de por ejemplo cada tweet calificado como negativo. Para ello se explora entonces la columna de razones negativas de la base de datos para extraer conclusiones sobre los

sentimientos negativos en los tweets de los clientes. Dicha columna se construye usando la salida de segtok y el enfoque basado en reglas (ver extracción de datos). La Figura 6 es un resumen de las razones más frecuentes según cada aerolínea.

**Figura 6. Razones de quejas por aerolínea**



**Fuente: elaboración propia**

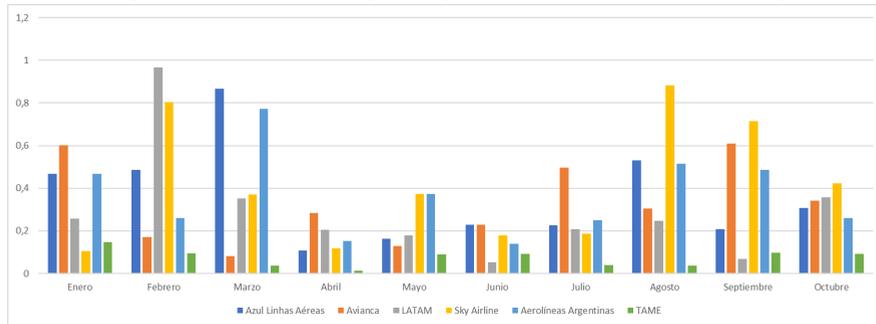
Ahí se observa que hay ciertas temáticas muy recurrentes. Un ejemplo es “problemas de reservas”, razón con más frecuencia en Azul Linhas Aéreas, Sky Airline y TAME. Otra situación es la de LATAM con “quejas de personal a

bordo”. En este caso LATAM muestra la mayor frecuencia de todas las aerolíneas. Mientras que los “vuelos cancelados” parecen ser el tema central de las quejas en Aerolíneas Argentinas.

Interesante es analizar el tema “mal vuelo”. Ahí se nota que en cada aerolínea existe en una relativa fuerza. Bajo esa categoría se agrupa por lo general lo relacionado al trayecto: turbulencia, servicios básicos dentro del avión, etc.

Otra visualización de interés en este trabajo es la temporal. Como la base contiene datos del 01-01-2020 al 31-10-2020, la idea aquí es mostrar los sentimientos de los tweets para cada fecha y cada aerolínea, ver Figura 7.

**Figura 7. Sentimientos negativos por mes en relación al total de viajes**



**Fuente: elaboración propia**

Se observan dos focos grandes de sentimientos negativos. El primero al principio de la pandemia probablemente debido a la explosión de casos (febrero y marzo). Luego hacia el final del año (agosto, septiembre y octubre) donde se retoma la circulación con los diversos protocolos de cada país.

Cabe señalar que el número total de tweets para TAME fue significativamente menor en comparación con el resto de aerolíneas, y por lo tanto posee menos tweets negativos.

Los tweets negativos de Aerolíneas Argentinas y Sky Airlines en el mes de mayo donde no hubo vuelos regulares comerciales tiene su origen en que las quejas de los clientes se relacionan justamente a los problemas con las reservas y comunicación de las políticas de cancelación.

## Conclusiones

Para determinar la validez de la hipótesis se recurrió a comparar el ajuste del clasificador por árboles de decisión con el clasificador bayesiano (ajuste estadístico de 0,62 y 0,69 correspondiéndose con el mismo resultado para Tabla 2 y 3). Esto indica que podría ser aceptada la hipótesis H0. No obstante a ello, se necesita manejar la información contextual para ganar aún mayor precisión en el análisis. Una de estas informaciones contextuales es la relacionada al lugar de residencia del usuario de cada tweet. Otra es la información en los tweets antes y después del tweet de destino (el tweet analizado en este estudio). Es por esta razón que el método utilizado de Análisis de Sentimientos es apropiado para el llamado nivel de entendimiento circunscripto al “mensaje y frase” (Pozzi et al., 2017). Del análisis se aprecia la cuantía de sentimientos negativos para con los positivos o neutros y sus posibles causas.

Para el nivel de entendimiento circunscripto a la “entidad y aspecto” se recomienda recurrir al Análisis de Redes Sociales, lo que permite considerar los datos contextualizados, aumentando su valor explicativo y predictivo (West et al., 2014; Tan et al. 2011; Pozzi et al. 2013). Integrar este tipo de datos es un trabajo de perfeccionamiento a futuro y por ende se procede a aceptar solo de manera tentativa la hipótesis planteada.

## Bibliografía y referencias

Balabantaray, R., Mohammad, M. & Sharma, N. (2012): *Multi-class twitter emotion classification: a new approach*, Int. J. Appl. Inform. Syst. 4 (1), 48–53.

- Go, A., Bhayani, R. & Huang, L. (2009): *Twitter sentiment classification using distant supervision*, in: CS224N Project Report, Stanford 1, 12.
- Hermanto, D., Ziaurrahman, M., Bianto, M. & Setyanto, A. (2018): *Twitter Social Media Sentiment Analysis in Tourist - Destinations Using Algorithms Naive Bayes Classifier*, Journal of Physics, p. 2.
- Higashiyama, M., Inui, K. & Matsumoto, Y. (2008): *Acquiring noun polarity knowledge using selectional preferences*. 14nd Annual Meeting of the Association for Natural Language Processing, pp. 584–587.
- Kazutaka, S., Inoue, S., Maeda, H. & Endo, T. (2009): *Analyzing Tourism Information on Twitter for a Local City*, Hiroshi Maeda and Tsutomu Endo, Department of Artificial Intelligence, Kyushu Institute of Technology, p. 5.
- Kobayashi, N., Inui, K., Matsumoto, Y., Tateishi, K. & Fukushima, T. (2004): *Collecting evaluative expressions for opinion extraction*. Proceedings of the First International Joint Conference on Natural Language Processing, pp. 584–589.
- Lai, C., Tao, Y., Xu, F., Wing, W., Jia, Y., Yuan, H. & Locatelli, G. (2019): *A robust correlation analysis framework for imbalanced and dichotomous data with uncertainty*. Information Sciences. pp. 58–77.
- Mohammad, S.M., Kiritchenko, S. & Zhu, X. (2013): *NRC-Canada: building the state-of-the-art in sentiment analysis of tweets*, in: Joint Conference on Lexical and Computational Semantics.
- Pang B., Lee L. & Vaithyanathan S. (2002): *Thumbs up? sentiment classification using machine learning techniques*. Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing, pp. 79–86.
- Pang, B. & Lee, L. (2008): *Opinion mining and sentiment analysis*. Foundations and Trends in Information Retrieval.
- Pozzi, F.A., Maccagnola, D., Fersini, E. & Messina, E. (2013): *Enhance user-level sentiment analysis on microblogs with approval relations*, in: AI\*IA 2013: Advances in Artificial Intelligence, Springer, New York, pp. 133–144.
- Pozzia, F.A., Fersinib, E., Messinab, E. & Liuc, S. (2017): *Challenges of sentiment analysis in social networks: an overview*, Sentiment Analysis in Social Networks, pp. 16-17.
- Rokach, L. & Maimon, O. (2008): *Data mining with decision trees: theory and applications*. World Scientific Pub.
- Saito, H. (2011): *Analysis of tourism informatics on web*. Journal of the Japanese Society for Artificial Intelligence, pp. 234–240.
- Shafer, J., Agrawal, R. & Mehta, M. (2000): *A Scalable Parallel Classifier for Data Mining*. Springer.
- Shimada, K., Yamaumi, M., Tadano, R., Hadano, M. & Endo, T. (2010): *Interactive aspect summarization using word-aspect relations for review documents*. 5th International Conference on Soft Computing and Intelligent Systems and 11th International Symposium on Advanced Intelligent Systems, pp. 189–188.

Simon, D. & Gómez, M. (2014): *Customer Satisfaction, Competition, and Firm Performance*, Managerial and Decision Economics. Vol. 35, No. 6, pp. 371-386.

Tan, C., Lee, L., Tang, J., Jiang, L., Zhou, M. & Li, P. (2011): *User-level sentiment analysis incorporating social networks*, in: Proceedings of the 17th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, ACM, pp. 1397–1405.

Tang, D., Wei, F., Yang, N., Zhou, M., Liu, T. & Qin, B. (2014): *Learning sentiment-specific word embedding for twitter sentiment classification*, in: Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics.

Tokuhisa, M., Okumura, H. & Murata, M. (2011): *Sentiment analysis of weblog articles to support tourism development*. Journal of Society for Tourism Informatics, 7(1), pp. 85–98.

Turney, P. (2002): *Thumbs up? or thumbs down? semantic orientation applied to unsupervised classification of reviews*. 40th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics, pp. 417–424.

West, R., Paskov, H.S., Leskovec, J. & Potts, C. (2014): *Exploiting social network structure for person-to-person sentiment analysis*, Trans. Assoc. Comput. Linguist. 2, pp. 297–310.





Revista de Turismo e Identidad  
a.2 n.1 – jun 2021 – nov 2021 Mendoza, Argentina  
ISSN 2718 - 8205  
<http://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/turismoeidentidad>  
pp. 73-137

# Patrimonio cultural de Aldea San Antonio. Aportes al desarrollo territorial a través del turismo (Entre Ríos, Argentina)

*Cultural heritage of Aldea San Antonio. Contributions to territorial  
development through tourism (Entre Ríos, Argentina)*

**Claudia Toselli**

[Universidad del Salvador](#)  
[Instituto de Investigación de Historia, Geografía y Turismo](#)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina  
[claudia.toselli@usal.edu.ar](mailto:claudia.toselli@usal.edu.ar)

**Adriana Ten Hoeve**

[Universidad del Salvador](#)  
[Instituto de Investigación de Historia, Geografía y Turismo](#)  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina  
[adriana.ten@usal.edu.ar](mailto:adriana.ten@usal.edu.ar)

**Claudia Fuchs**

[Municipalidad de Aldea San Antonio](#)  
[Área de Cultura, Turismo y Deporte](#)  
Aldea San Antonio, Entre Ríos, Argentina  
[claudiasfuchs@hotmail.com](mailto:claudiasfuchs@hotmail.com)

## RESUMEN

La Universidad del Salvador, a través de su Facultad de Historia, Geografía y Turismo, desarrolla desde hace varios años trabajos de investigación que han profundizado en aspectos relativos al medio ambiente, los recursos naturales y culturales, el desarrollo sostenible y el turismo. Varios de estos trabajos reflejan la labor conjunta con algunas localidades de la provincia de Entre Ríos, Argentina. Particularmente, se realizaron estudios en Aldea San Antonio que permitieron constatar el potencial de esta localidad desde la perspectiva patrimonial, cultural y turística. De esta manera el objetivo del proyecto de investigación fue realizar un registro y clasificación del patrimonio tangible e inmaterial, y de manera específica, elaborar una propuesta de circuito turístico basado en el patrimonio cultural que considere la opinión de la comunidad local y contribuya a fortalecer los procesos de desarrollo del territorio.

El proyecto comprendió cuatro etapas. Las primeras fases se orientaron al relevamiento de fuentes secundarias, la entrevista a actores clave, la elaboración de instrumentos de registro y sondeo de opinión con su respectiva aplicación a través del trabajo de campo. En las últimas fases se realizó el procesamiento de la información recopilada y el diseño preliminar de un circuito turístico-cultural.

**PALABRAS CLAVE:** patrimonio cultural; circuito turístico; desarrollo rural; comunidad local; colonias de alemanes del Volga.

## ABSTRACT

Universidad del Salvador, through its Faculty of History, Geography and Tourism, has been carrying out for several years research work where environment, natural and cultural resources, sustainable development and tourism have been analysed.

Several of these works reflected the joint work with some villages in Entre Rios province, Argentina. Particularly, studies in Aldea San Antonio were carried out. It was possible to see the potential of this town from a heritage, cultural and tourist perspective. In this context, the objective of the research was to register and to classify tangible and intangible heritage. And specifically, to develop a cultural tourism circuit based on the opinion of the local community.

The project had four phases. The first two were oriented to the survey of secondary sources, the elaboration of research instruments and relevant actors' interviews. The last phases involved the processing of the information collected and the preliminary design of a cultural touristic circuit.

KEYWORDS: cultural heritage; tourist circuit; rural development; local community; Volga German colonies.

*Fecha recepción: 2 de mayo de 2021*

*Fecha aprobación: 4 de junio de 2021*

## **Introducción**

La Universidad del Salvador (USAL) a través de la Facultad de Historia, Geografía y Turismo, ha desarrollado estudios y trabajos de investigación que han articulado, desde la visión del desarrollo sustentable, las variables ambientales, los recursos naturales y culturales, y el desarrollo del turismo. Dentro de esta temática se han realizado actividades de investigación, formación, publicaciones y participación en redes nacionales e internacionales con el objeto de profundizar y difundir el turismo como actividad dinamizadora del desarrollo territorial en el marco de los principios de la sostenibilidad.

En lo concerniente a la puesta en valor y protección de los atractivos culturales y naturales, varias de las investigaciones y trabajos realizados reflejan también la labor conjunta en particular con algunas localidades de la provincia de Entre Ríos, Argentina. En estas acciones emprendidas, cabe mencionar, además, el hecho de haber involucrado a las administraciones municipales y provinciales, el sector privado, las instituciones educativas, las organizaciones no gubernamentales y, fundamentalmente a la comunidad, donde ha sido posible concretar la transferencia técnica a los actores locales, de manera de dejar instaladas ciertas capacidades que dieran continuidad a los proyectos promovidos desde la Universidad.

Particularmente, en los últimos años se han desarrollado distintos proyectos de investigación-acción en Aldea San Antonio, provincia de Entre Ríos, desde la perspectiva turística y cultural. Dentro de estos estudios, se realizó un análisis de las características de la localidad, los servicios generales e

infraestructura turística disponible, los recursos culturales y naturales existentes, los aspectos relativos a la gestión del turismo local y su interrelación con otros destinos cercanos, así como también las características de los visitantes que actualmente llegan hasta la zona. Esto permitió obtener una evaluación preliminar del potencial turístico-cultural de esta localidad (de Mahieu y Toselli, 2007; Toselli y Godoy, 2011; Toselli, 2019).

La hipótesis de investigación se funda en que el municipio de Aldea San Antonio posee un singular patrimonio cultural y a partir de su identificación y valoración por parte de su comunidad local sería posible realizar una propuesta de desarrollo turístico. De esta manera el objetivo de este trabajo fue realizar un inventario y registro del patrimonio cultural tangible e inmaterial, con la finalidad de diseñar un circuito turístico-cultural participativo, que contribuya a fortalecer los procesos de desarrollo local.

## **Metodología y procedimientos para realizar el trabajo de investigación**

Para alcanzar los objetivos propuestos, el proyecto comprendió las siguientes etapas y actividades:

### **1) Relevamiento de fuentes secundarias y elaboración de instrumentos**

Se realizó una recopilación y análisis de fuentes secundarias. Posteriormente se elaboraron las fichas de relevamiento para el registro y análisis del patrimonio cultural tangible (mueble e inmueble), y del patrimonio inmaterial. Para esto se tomó como base la metodología de fichaje y relevamiento utilizado en el proyecto de investigación CFI-USAL-Gobierno de la Provincia de Entre Ríos (CFI, 2013).

Asimismo, se elaboró una “encuesta” que tuvo por finalidad conocer la opinión de la comunidad local con respecto al desarrollo del turismo a nivel local. Para ello se tomaron como referencia los lineamientos para la elaboración de encuestas de Fernández Núñez, L. (2007).

2) Trabajo de campo: relevamiento del patrimonio y aplicación de encuestas

Se mantuvieron reuniones con las autoridades locales para la organización y realización del trabajo de campo. Sobre esta base se llevaron a cabo las siguientes actividades: visita y recorrido de campo preliminar; aplicación de las fichas para el relevamiento del patrimonio cultural; aplicación de las encuestas a la comunidad local.

3) Procesamiento de la información y discusión de resultados

Se llevó a cabo un análisis integral de las fuentes relevadas, tanto primarias como secundarias. Posteriormente se realizó un procesamiento de las fichas de relevamiento del patrimonio cultural y de las encuestas. Finalmente, se discutieron los resultados alcanzados con los actores del gobierno local.

4) Elaboración del informe final. Transferencia de resultados y difusión

Se elaboraron recomendaciones y propuestas en base a los objetivos planteados, y en particular se realizó una propuesta de circuito turístico-cultural, cuyos resultados fueron transferidos a las autoridades municipales.

Cabe indicar también que, desde la perspectiva académica, se realizaron presentaciones de los resultados en distintos ámbitos académicos tanto nacionales como internacionales.

## Contexto histórico e idiosincrasia de los inmigrantes alemanes del Volga

Para comprender la identidad de Aldea San Antonio y la riqueza de su patrimonio cultural es necesario conocer la historia de los “alemanes del Volga”, su pasado, sus orígenes, y su arribo a estas tierras, y así entender en esa combinación de aspectos histórico-culturales, la identidad que los representa.

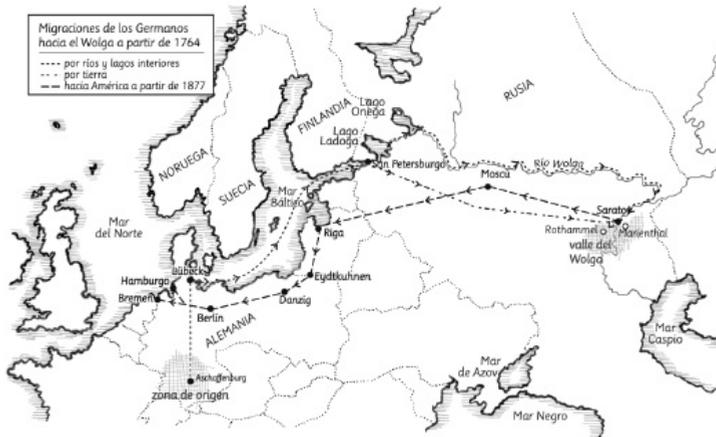
Dentro de la colectividad alemana, el grupo denominado los “ruso alemanes” provenientes del Volga constituyen un caso particular de inmigración en la Argentina y su historia se inicia con el recorrido que comienza en Alemania, siguiendo luego por las tierras rusas a orillas del Volga, para finalmente arribar a Argentina a finales del siglo XIX. Es por esto que según el historiador Britos se los ha denominado como el pueblo que “emigró dos veces” (citado en Firpo, 1998, p. 22).

En la segunda mitad del siglo XVIII, la Emperatriz Catalina II de Rusia produjo un manifiesto llamando a los colonos europeos a poblar las estepas rusas. Las largas guerras, ocupaciones, saqueos, malas cosechas y altos impuestos, motivaron a que grupos de colonos alemanes migraran hacia la zona sur del río Volga, buscando mejorar sus vidas. Durante un siglo poblaron esas tierras, formando varias colonias a ambas márgenes de dicho río. Además de los beneficios acordados, tales como la libertad civil y religiosa, la libertad de instrumentar sus propias escuelas y hablar en su idioma natal, quedaban exentos de tributos que eran propios de los ciudadanos rusos.

Las características de un clima frío riguroso durante casi seis meses, sumado al aislamiento en el que vivían en estas tierras, determinó la conservación de su organización, su lengua, su gran cohesión interna y su alto grado de religiosidad, tanto entre católicos como entre evangélicos. Con relación a esto último, es interesante mencionar que las colonias se conformaron con pobladores que profesaban igual religión para evitar problemas.

Por otra parte, la escasez de medios los obligó a aprovechar de forma práctica todos los recursos disponibles.

**Figura 1- Mapa de la migración alemana hacia el Volga, Rusia**



**Fuente: Portal del Centro Argentino Cultural Wolgadeutsche<sup>1</sup>**

Luego del reinado de Catalina La Grande, otros emperadores cambiaron la política del Imperio que impulsaba un fuerte nacionalismo y un plan de "rusificación", del cual no quedaron fuera los colonos alemanes del Volga quienes, en su mayoría, prefirieron perder la prosperidad alcanzada – ya que habían convertido esas tierras en la zona triguera más importante del Imperio ruso – con tal de mantener su libertad y su identidad nacional. Así es como comenzaron a buscar nuevos horizontes y esto fue determinante para que iniciaran su segundo y definitivo éxodo, esta vez hacia América, desde donde llegaban noticias favorables de Estados Unidos, Canadá, Brasil

<sup>1</sup> [http://cacw.com.ar/pubdocs/Alemanes\\_de\\_Rusia\\_en\\_Argentina\\_disertacion.pdf](http://cacw.com.ar/pubdocs/Alemanes_de_Rusia_en_Argentina_disertacion.pdf)

y Argentina (Grassi, Indelicato y González, 2011; Brotzman, Morán de Pessini, y Poenitz, 1989).

### **La inmigración en la provincia de Entre Ríos en el siglo XIX y el arribo de los alemanes del Volga**

El deseo de encontrar nuevos territorios para instalarse en comunidades coincidió con la apertura de la política inmigratoria promovida en Argentina durante la presidencia de Nicolás Avellaneda, mediante la Ley N° 817 de 1876 de Inmigración y Colonización, que consistió en convocar a agricultores europeos para labrar las tierras, dedicadas hasta entonces casi exclusivamente a la explotación ganadera.

En particular, la provincia de Entre Ríos fue un sitio propicio para el establecimiento de grupos inmigrantes a partir de la segunda mitad del siglo XIX. La formación de la Colonia San José, cerca de Colón, hacia 1857, donde se instalaron inmigrantes provenientes del Piamonte y del cantón suizo de Valais, marcó el inicio de una política de organización territorial orientada hacia la conformación de colonias. Otro ensayo exitoso lo constituyó la Colonia Villa Libertad, actualmente Chajarí, donde se asentaron familias del norte de Italia para trabajar como agricultores.

En todos esos grupos prevalecieron una serie de características vinculadas al esfuerzo, el sacrificio, la honradez, la confianza, el asociativismo y el espíritu emprendedor (Checura, González y Altschuler, 2008). Asimismo, en esta época tomó mucha fuerza la importancia del cultivo de cereales, en especial del trigo, la visión de progreso y de transformar la materia prima que se obtenía en los campos. La incorporación del ferrocarril también aportó al crecimiento de nuevos poblados en etapas posteriores, convirtiendo así a la provincia de Entre Ríos en “un damero étnico, un verdadero crisol de razas”, todo lo cual le imprimió una característica particular a la ocupación y organización de este territorio (Gobierno de la provincia de Entre Ríos/Gob. Entre Ríos – Consejo Federal de Inversiones/CFI, 2010).

En este próspero contexto arribaron a la Argentina en 1877, emisarios del pueblo alemán del Volga, quienes encontraron un propicio recibimiento por parte del gobierno nacional y las bases legales favorables a su inmigración. Así en 1878 se estableció la colonia Hinojo en Olavarría, provincia de Buenos Aires.

En particular, ese mismo año se inició una nueva etapa en la corriente inmigratoria de europeos que produjo un importante impacto económico y social en la provincia de Entre Ríos. Es así como arribó el primer grupo de alemanes del Volga (denominados popularmente “rusos”) y se establecieron en el Departamento Diamante, en tierras fiscales que recibieron del gobierno nacional en virtud de la Ley de Colonización.

Con respecto a esto, Marcó Muñoa (2006) detalla que el primer contingente formado por alrededor de unas mil personas, “constituían un grupo de gran cohesión y homogeneidad, que mantuvo su identidad cultural, lingüística y étnica a través de los años de extrañamiento y trasladaron todo este bagaje cultural a tierras americanas. (...) Se localizaron en un campo donado por el Gobierno Provincial a la Nación en el Departamento Diamante al que se denominó Colonia Alvear”, y en el cual se fundaron Aldea Valle María, Aldea Spatzenkutter, Aldea San Francisco, Aldea Salto, Aldea Protestante y Aldea Brasileira (Kruguer, com. pers., 2018).

Los pobladores rebasaron el núcleo original constituido por la Colonia Alvear, y los seis subgrupos dispuestos en las aldeas comenzaron a arrendar o comprar tierras, organizaron nuevas colonias, y comenzaron a ocupar el espacio territorial desplegándose hacia los departamentos de Paraná, Uruguay y Gualeguaychú.

De esta manera no hubo departamento de la provincia de Entre Ríos que no contara con el aporte poblacional de los alemanes del Volga, quienes se dedicaron a conservar las costumbres traídas de su lugar de origen y a las tareas agrícolas. A fines del siglo XIX, constituían el segundo grupo en

importancia entre los propietarios extranjeros de explotaciones agropecuarias de la provincia (Gov. Entre Ríos – CFI, 2010; Marcó Muñoa, 2006).

### **Algunos rasgos y características de los alemanes del Volga en Argentina**

Las distintas dificultades que tuvieron que afrontar los colonos alemanes para insertarse en un ámbito tan distinto al que estaban acostumbrados, sumando a todo ello, las adversidades por las que atravesaron, le imprimieron características propias a su cultura, sus tradiciones, su idioma, sus hábitos religiosos, los cuales fueron transmitidos a través de las generaciones y replicados en Argentina.

Existen algunos rasgos excepcionales que caracterizan a este grupo. Por ejemplo, fue un pueblo que se formó en el proceso de emigración de Alemania a Rusia. Fueron forzados a renunciar a sus identidades socio-profesionales, y por tanto volverse trabajadores rurales. Asimismo, debieron planificar su hábitat y sus modos de vida en un modo defensivo, ya que en la estepa rusa eran atacados por los nómades asiáticos, además de resistir las presiones del gobierno ruso y luchar contra las inclemencias del invierno. Se podría decir que las condiciones inhóspitas por las que tuvieron que atravesar perduraron durante varias décadas y esto influyó en sus rasgos identitarios. Y si bien las condiciones en Argentina fueron más favorables que en etapas anteriores, igualmente continuaron conservando sus tradiciones solidarias aldeanas y sus tendencias colectivistas (Stang y Britos, 1999; Firpo, 1998). Una forma en la que esto se puede ver reflejado es en el asentamiento en “aldeas” – tema que se explicará más adelante – y en el recibimiento a nuevos grupos de inmigrantes de la misma región para que se establecieran en las aldeas ya fundadas.

### ***El asentamiento en aldeas***

Si bien la idea original del gobierno provincial había sido la ubicación de las familias en sus respectivos campos, los colonos se aferraron al esquema que habían tenido en Rusia: el establecimiento en “aldeas”.

Las primeras “aldeas” de Colonia Alvear siguieron el modelo que tenían en el Volga: un núcleo con iglesia y escuela, pero no alrededor de una plaza, sino en el centro geográfico de un dilatado hilo de viviendas sobre una avenida principal. Se estructuraban así según el modelo centroeuropeo, sobre todo alemán, llamado *Straßendorf* - en alemán, “pueblo de una larga calle” - (Krueguer, 2018, com pers.).

Cabe agregar que, en casi todas las aldeas, caracterizadas por su edificación baja, se destaca la silueta de la iglesia, generalmente una construcción importante, con una elevada torre en forma de aguja de reminiscencias góticas (Marcó Muñoa, 2006). Esto indica también su cultura, profundamente religiosa, que hizo que basaran su vida social y cultural a partir de su fe cristiana.

### ***La vivienda***

El estilo y el tipo de viviendas se trata de una transculturación traída del Volga, la cual se asemeja a otras construcciones en Rusia, pero no alemanas.

Hay ciertos patrones que se repitieron durante las primeras décadas en la construcción de las casas. Por ejemplo, las viviendas, en su mayoría de ladrillos, son originariamente bloques rectangulares, paralelos a la calle, formando “una L” en muchos casos. Esto era porque al edificio inicial se le iban agregando habitaciones perpendiculares a uno de los extremos, y con esta forma se enmarcaban dos lados de un patio interior. Las habitaciones que daban a este patio tenían galerías techadas, con bordes decorados con festones de chapa o de madera tallada.

Cruzando el patio se levantaban construcciones auxiliares, que incluían la letrina, galpones y establos. Al fondo se extendía el huerto, donde se cultivaban vegetales y árboles frutales.

El techo era a dos aguas - en los inicios se utilizaba paja, y posteriormente chapa - y debajo de él, dejaban lugar para un entretecho ventilado por pequeñas aberturas en cada uno de los muros laterales. Este espacio se extendía en un plano horizontal, transformando la parte superior de la casa en una buhardilla o granero que permitía el ahorro del espacio, y la posibilidad de un espacio para almacenamiento o guardado.

**Figura 2 -Antigua vivienda unifamiliar**



**Fuente: Toselli, C. 2018 y 2019**

Un patrón que se repetía, aunque secundario, consistió en no contar con puerta de entrada en el frente de la casa (la que daba a la calle), sino solo

puertas en las paredes laterales o trasera, a las cuales se accedían desde un portón lateral del frente del terreno. Esta modalidad fue traída del Volga y proviene de los primeros tiempos en Rusia, cuando algunas colonias fueron asediadas y atacadas por hordas de kirguisos musulmanes que robaban o destruían lo que encontraban a su paso. Una vez superados estos ataques por la defensa organizada por el ejército ruso y las mismas aldeas, perduró la costumbre de no hacer puertas en el frente de la vivienda para dificultar así los asaltos. Esta modalidad fue trasladada a la Argentina a pesar de no tener que temer ningún ataque externo.

Por último, cabe destacar que las viviendas, en general eran similares entre sí, aunque había diferencias marcadas según el nivel económico de sus dueños: el material (adobe, ladrillos) o detalles como el trabajo artesanal de las aberturas de puertas y ventanas (Kruguer, 2018, com. pers.; video entrevista Britos, Proyectar 2016; Vitalone citada por Maier, 2013; Flores, 2003).

### ***Economía y producción***

Para este grupo inmigrante, la agricultura fue la primera actividad de sustento económico y lo siguió siendo por muchos años. Venían de su lugar de origen con costumbres y experiencia en tareas agrícolas y buscaron aplicar esos conocimientos en Argentina. Se dedicaron fundamentalmente al cultivo de trigo, centeno, papa, cebada y alfalfa. Posteriormente, las actividades se diversificaron, agregándose también la ganadería (Kruguer, com. pers., 2018; Gob Pcia Entre Ríos- CFI, 2010).

Con relación a algunas costumbres cotidianas, cabe indicar que los hombres dormían en la aldea y trabajaban en el campo. Las mujeres se hacían cargo de las tareas domésticas y la crianza de los niños. Los hijos, según su edad ayudaban en las tareas de la casa o en las actividades del campo. Estas últimas incluían el cuidado de los animales de corral, de las huertas y los

árboles frutales. De allí que tuvieran recetas muy fáciles de hacer, aprovechando las frutas y verduras de estación.

Su medio de transporte y movilización fueron los “carros rusos”, de los cuales hoy en día todavía se pueden apreciar algunos ejemplares.

**Figura 3 - Típico “carro ruso”**



Fuente: Ferreyra, G., 2019

### **El legado de los alemanes del Volga en Aldea San Antonio**

Para relatar los orígenes de Aldea San Antonio es preciso remontarse a principios de la década de 1880, cuando en la Colonia Alvear, provincia de Entre Ríos, para salvar la insuficiencia de tierras comenzaron la búsqueda de nuevos terrenos de labranza por medio del arrendamiento a propietarios cercanos, pero sobre todo, por medio de la formación de consorcios o el agrupamiento en aldeas. Es así como en 1888 llegan al Departamento de Gualeguaychú, cuatro emisarios de la Aldea Protestante en misión para buscar tierras aptas para la colonización. Jacobo Spangenberg les vende las tierras donde hoy se encuentran las aldeas San Antonio, San Juan y Santa Celia.

Las mismas se forman a partir de la agrupación según los orígenes de estos colonos en el Volga: en San Antonio, fundamentalmente se asentaron aquellos provenientes de la Aldea Huck y algunos de la Aldea Norka; en Santa Celia, los de la Aldea Balzer; y en San Juan, de diversas aldeas. Las tres aldeas se fundaron en 1889. (Krüger, com. pers., 2018; Brotzman et al., 1989).

## **Características de los inicios de Aldea San Antonio**

### ***Ocupación y organización territorial***

La ocupación y organización del territorio, el carácter original de pueblo lineal de Aldea San Antonio aún se puede observar a través de fotos aéreas o satelitales, aunque en los últimos años se urbanizó cada vez más el pueblo trazándose las calles según el típico damero y procediéndose al loteamiento de las antiguas propiedades que rodeaban el núcleo primitivo. Debe considerarse que San Antonio cuenta hoy con un edificio municipal, un centro de salud, banco, negocios varios, estación de servicio, comisaría, radio, el instituto educativo IDESSA con varias carreras terciarias, una plaza principal, un polideportivo (con salón, canchas y pileta), y otras instituciones más, habiendo dejado atrás la configuración original en la que los únicos edificios comunes y públicos eran la iglesia y la escuela.

***Figura 4 - Vista satelital actual de Aldea San Antonio***



***Fuente: Google Earth, 2021***

### ***La coexistencia de diferentes credos***

Los inmigrantes que formaron las tres aldeas San Antonio, San Juan y Santa Celia eran todos evangélicos o protestantes: los de Aldea San Juan, luteranos; los de Aldea San Antonio y Santa Celia, reformados. Ambas corrientes coexistían en tierras alemanas cuando emigraron a Rusia en 1764 y años siguientes.

Al llegar a la Argentina, todos ellos encontraron el Sínodo Evangélico Alemán del Río de la Plata (SEARP, hoy Iglesia Evangélica del Río de la Plata, IERP), formado por luteranos y reformados, al cual se adhirieron. Sin embargo, años más tarde se produjo la primera división eclesiástica de los alemanes del Volga evangélicos en Entre Ríos, ya que los luteranos en las Aldeas no se sentían bien en un cuerpo eclesial “mixto”.

En las tres aldeas existían desde temprano precarias capillas. La primera iglesia - ya no capilla sencilla - se construyó en Aldea San Antonio en 1911, siendo reemplazada por la construcción de un nuevo templo en 1967 (Iglesia Evangélica del Río de la Plata). En 1922, debido a un conflicto local, se formó una comunidad evangélica congregacional. Por migraciones internas, con el tiempo también se formó una filial luterana. Por su parte, la Iglesia Adventista creó una escuela en las afueras del pueblo y también una pequeña iglesia. Finalmente, también por la llegada de grupos católicos a la Aldea, se constituyó una pequeña comunidad que profesa este credo.

Actualmente, las dos Iglesias numéricamente mayores de Aldea San Antonio son la Iglesia Evangélica del Río de la Plata y la Iglesia Evangélica Congregacional (Krüger, com. pers., 2018).

**Figura 5 - Iglesias de Aldea San Antonio<sup>2</sup>**



Fuente: Toselli, C., 2019.

### ***El trabajo en el campo: cultivar la tierra***

Sin lugar a duda, las herramientas y maquinarias rurales para labrar la tierra y cultivar el campo ocuparon un lugar esencial en la vida de los alemanes del Volga y constituyen la razón de ser de estas comunidades.

En base al historiador Riffel (citado en Brotzman et al., 1989), los primeros colonos pidieron al gobierno elementos para labrar la tierra, pero recibieron herramientas muy precarias por lo cual tuvieron que crear sus propios elementos de trabajo. Jacobo Weissber inventó un arado completamente de

---

<sup>2</sup> De izquierda a derecha: Iglesia Evangélica Congregacional; Iglesia Evangélica del Río de la Plata; Iglesia Evangélica Luterana; Templo Adventista del 7º Día; Capilla Católica San Antonio de Padua.

hierro que podía “mantenerse solo dentro de la tierra”, brindando este artefacto importantes resultados.

Por otra parte, la cosecha se realizaba a mano con la ayuda de caballos, hasta que en 1895 llegó a Aldea San Antonio la primera trilladora procedente de Gualeguaychú. Cuentan que esta máquina con una enorme chimenea de varios metros sobre el motor entró tirada por una yunta de bueyes. Luego vino la trilladora sin tubo, tirada por bueyes y finalmente completaba este conjunto una casilla atada detrás de un carro aguatero y otros carros con paja. Según el relato de Brotzman: "aquel fue un gran día, empezaba una nueva era, la era de la mecanización del agro. La tarea de la trilla ponía en movimiento a un vasto grupo de hombres, cada uno con su función específica: horquilleros, cilindros, secadores de paja, cortadores, foguistas, y engrasadores; todos ellos trabajaban de sol a sol y a veces se continuaba de noche, sólo se descansaba cuando llovía”.

Como forma de dar cuenta de la importancia que tenían estos elementos en la vida cotidiana de la Aldea, se destaca que existe una colección de maquinaria agrícola original del periodo fundacional reunida por la familia Huck-Bauer, y que actualmente se encuentra expuesta en su jardín particular.

**Figura 6 – Antigua maquinaria agrícola de los primeros colonos<sup>3</sup>**



*Fuente: Ten Hove, A., 2018.*

<sup>3</sup> De izquierda a derecha: arado a disco; desgranadora de maíz.

### ***La elaboración de los primeros panes y las costumbres culinarias***

En los primeros años del establecimiento de los colonos, el pan se elaboraba de manera comunitaria. Generalmente cada familia amasaba el pan en su casa, previendo una cantidad que le permitiera abastecerse por una semana. Eran panes grandes en los que a veces empleaban hasta tres kilos de harina para cada uno.

Luego en las barrancas del arroyo San Antonio se hacían excavaciones horizontales en las que se prendía fuego, y cuando la cavidad – que funcionaba a modo de horno improvisado - estaba caliente, se colocaban los panes, cociéndolos lentamente (Brotzman et al., 1989).

En este sentido, es interesante destacar el monumento a “La Oma” que se encuentra en la plaza San Martín de Aldea San Antonio – frente al edificio municipal. Esta escultura realizada en cemento fue inaugurada en 1989 con objeto de conmemorar los 100 años de fundación del pueblo.

La representación escenifica a la mujer de Jacobo Kindsvater, quien frente a un horno de barro – que en realidad consiste en un fragmento de barranca con un hueco - se dispone a introducir un bollo de pan. Este acto muestra un momento clave en el asentamiento de los alemanes del Volga en Entre Ríos, basado en el trabajo y dedicación de las abuelas inmigrantes.

También ocupa un lugar de importancia en las tradiciones de la Aldea, la conservación de las costumbres culinarias. En particular, se observa, la transmisión oral de algunas recetas a las que se fueron introduciendo los recursos que disponían más a mano en estas tierras.

Algunos de los platos típicos que aún se continúan elaborando en Aldea San Antonio, ya sea de manera cotidiana o bien solo en ocasiones especiales como la Fiesta del Inmigrante Alemán o el Viernes Santo son: Prode, KrautPirok, Dünne Kuche, Schnitzensup, Butter Klösse, y Matekliss entre otros.

**Figura 7 – Gastronomía típica de Aldea San Antonio<sup>4</sup>**

Fuente: <http://aromasysaboresdelvolga.blogspot.com> y <https://deskgram.net/>

### ***El almacén de ramos generales***

De acuerdo de Brotzman et al. (1989), "la necesidad del aprovisionamiento familiar y la incomodidad producida por la distancia de las poblaciones más próximas impuso las instalaciones de un almacén de víveres y anexos. En los primeros años después de la fundación y a medida que la población iba aumentando, los colonos no se especializaban en comercio, ellos eran productores de trigo: buscaban primero un hombre de afuera que supiera el nuevo menester pero sin éxito, hasta que don Jacobo Kindsvater armó su bolichito: paredes de adobe, techo de paja... a próximos cien metros del arroyo San Antonio; compraba cueros de liebre, hasta trigo para el Molino Harinero de Gualeguaychú, lo cual hacía llevar con carros playeros".

Este negocio, como tantos otros en aquella época, se lo denominaba "almacén de ramos generales", ya que allí se podían comprar los más variados artículos, desde botones, caramelos, hasta tomar una bebida o despachar correspondencia.

El mismo estaba ubicado cerca del arroyo San Antonio hasta que en 1903 se instaló donde se encuentra actualmente "El Garrón" (sobre la Av. de los

<sup>4</sup> De izquierda a derecha: Prode; Kraut Pirok; Kreppel.

Inmigrantes), lugar donde varias décadas estuvo al frente de la familia Kindsvater.

**Figura 8 – Almacén de ramos generales “El Garrón”**



**Fuente: Ten Hoeve, A., 2018**

A lo largo de un siglo, distintos hechos acontecieron en este almacén. Frecuentemente ante sus puertas se realizaban encarnizados duelos criollos a la antigua. También en tiempos de cosecha, los días de lluvia cuando se paralizaba esta actividad, el almacén o “la pulpería de don Kindsvater” – como también se denominaba este lugar según algunos relatos - se llenaba de parroquianos. Se dice también, que aquí era el único lugar de contacto con el mundo exterior, y de alguna forma, el sitio donde los habitantes de la Aldea aprendieron el idioma castellano y muchos criollos el alemán.

### ***La preservación de la música y la danza***

Según Atela (2003), la música era una de las formas de expresión característica de esta comunidad. A más de dos siglos de su partida de Alemania, e inclusive habiendo convivido tanto tiempo con la cultura rusa, y luego con otras culturas inmigrantes de Argentina, sorprende el hecho que

mantengan con tanto fervor esta costumbre de sus antepasados alemanes, la cual constituye uno de sus principales legados.

En particular, el grupo de danzas que representa hace dos décadas al Municipio de Aldea San Antonio, nace dentro de la Asociación de Alemanes de Aldea San Antonio “Gewohnheit”. Si bien la práctica de la danza se formaliza a partir de la creación de la Asociación, con anterioridad a esa fecha algunos grupos se reunían con la finalidad de preservar las costumbres y tradiciones de los ancestros y practicaban diversas danzas (Bauer, com pers., 2019).

Esta expresión inmaterial tiene su exhibición más relevante durante la Fiesta Aniversario del Pueblo y del Inmigrante Alemán de Aldea San Antonio, que se celebra el último fin de semana de febrero de cada año. Se bailan temas musicales cantados tanto en español como alemán, y se presentan coreografías rítmicas, enérgicas y alegres. Dentro de los bailes típicos se encuentra la polca, el vals, los schotis y la danza voladora, entre otras.

**Figura 9 – Danza voladora**



**Fuente: Bohl, K.; 2019.**

Por otra parte, muchas personas del pueblo saben ejecutar algún instrumento y se dedican a la música tradicional alemana de sus abuelos

(Volksmusik). Uno de los instrumentos más destacados es el acordeón: “En cada casa había un acordeón u otro instrumento, porque no podía faltar un instrumento musical en cada hogar. Y era tarde cuando regresaba la gente del trabajo...alguno de ellos tocaba el acordeón y entonaban algunas canciones, entonces eso retumbaba por toda la aldea, por todo el pueblo y eso hacía hasta una sana competencia a ver quién tocaba mejor la melodía llegada de otra parte” (relato de Sack, P. en Atela, 2003).

**Figura 10 – Músicos de Aldea San Antonio**



*Fuente: Ferreyra, G., 2019.*

### ***Las fiestas y celebraciones populares***

Para los alemanes del Volga, las fiestas y las celebraciones populares permiten el mantenimiento de su identidad, de las costumbres y las tradiciones comunitarias. Estos encuentros sociales posibilitan a las personas mayores, pero también a las nuevas generaciones, a preservar y transmitir su cultura a través de la música, la danza, la vestimenta, la gastronomía...Es por eso, que la mayoría de las fiestas tienen una convocatoria importante y, muchas veces, largamente esperada (Walter, s/f).

En Aldea San Antonio se destaca particularmente la Fiesta del aniversario de fundación de la Aldea que se realiza el último fin de semana de febrero de cada año, y ese mismo día se festeja la Fiesta del Inmigrante Alemán.

Esta fiesta realizada desde hace más de dos décadas consecutivas constituye la máxima expresión de la identidad de Aldea San Antonio, y en la misma participan también las Aldeas San Juan y Santa Celia (ambas aldeas cercanas a Aldea San Antonio). En esta celebración participaban inicialmente solo los habitantes del lugar, pero luego comenzó a recibir - primero espontáneamente y luego debido a la difusión realizada por el propio municipio - visitantes de otras localidades, constituyéndose en los últimos años en un atractivo turístico singular y distintivo de Aldea San Antonio.

Durante ese fin de semana que duran los festejos, todo el pueblo y las casas se adornan con banderas argentinas y alemanas para la ocasión. En particular, los festejos inician desde la mañana en la plaza frente al edificio municipal, donde hay stands de artesanías, comidas y bebidas típicas alemanas. También hay orquestas, actuaciones del ballet alemán, paseos gratis en carro ruso y un museo interactivo al aire libre donde se muestran distintos elementos domésticos que utilizaban las antiguas generaciones (Toselli, 2019).

**Figura 11 – Exhibición de antiguos objetos en museo interactivo al aire libre durante la Fiesta del Pueblos y del Inmigrante Alemán**



**Fuente: Ferreyra, G., 2019**

Uno de los momentos culminantes que se inicia ya avanzada la tarde y de mayor atractivo de la Fiesta, lo constituye el desfile típico alemán por las calles de la aldea, de distintas delegaciones tanto a pie, como en “carros rusos” y/o carrozas, luciendo sus trajes típicos, todo con el acompañamiento de música alemana, y finalizando en la plaza principal (frente al palacio municipal), donde se encuentra un escenario con bandas musicales en vivo.

**Figura 12 – Desfile durante la Fiesta del Inmigrante Alemán**



*Fuente: Ferreyra, G., 2019*

## **Relevamiento del patrimonio cultural tangible e inmaterial de Aldea San Antonio**

Todos lo relatado anteriormente ha permitido conocer un poco más sobre la historia y las costumbres de los colonos alemanes del Volga, y en particular, algunos aspectos de la vida de este grupo inmigrante en Aldea San Antonio.

Es así como este capítulo estará orientado a conocer más en detalle el patrimonio cultural que aún se conserva en la Aldea. Para ello, se ha realizado un relevamiento e inventario de estos bienes de manera de contar con información relativamente sistematizada y sobre esta base realizar una propuesta de circuito turístico-cultural.

A continuación, se encuentran los siguientes registros:

- Relevamiento de bienes culturales tangibles inmuebles
- Relevamiento de bienes culturales tangibles muebles
- Relevamiento de bienes culturales inmateriales

Por último, se considera que la información aquí recopilada, además de brindar un registro formal de las tradiciones, costumbres y creencias de los primeros colonos que se mantienen hasta el día de hoy, puede contribuir también al fortalecimiento de la memoria de los actuales habitantes y de las futuras generaciones.

### ***Relevamiento de bienes culturales tangibles inmuebles***

#### ***Ficha 1: Iglesia Evangélica del Río de la Plata***

<p>País: Argentina                  Provincia: Entre Ríos                  Departamento: Galeguaychú                  Localidad: Aldea San Antonio                  Dirección: Av. de los Inmigrantes 265                  Año de creación: 1913                  Año de construcción: 1967</p>	
<p><b>Descripción</b></p> <p>En 1913 nace la congregación.</p> <p>La Iglesia Evangélica del Río de La Plata es la iglesia madre de las demás confesiones evangélicas y la de mayor cantidad de feligreses.</p> <p>Aquí se celebra especialmente el Culto de Viernes Santo, el Culto de Navidad y cada dos años el Culto de Confirmación de Oro.</p>	

***Fuente: Elaboración propia***

## ***Ficha 2: Iglesia Evangélica Congregacional***

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 159  
Año de creación: 1922



### **Descripción**

En el exterior de la iglesia se encuentra un pequeño monumento a modo de pedestal con algunas placas conmemorativas. En su interior, destaca la imagen que simboliza un árbol genealógico, el cual da cuenta de todas las iglesias evangélicas congregacionales localizadas en la Argentina, cuyas bases troncales nacen en Aldea San Antonio.



***Fuente: Elaboración propia***

### Ficha 3: Templo y escuela adventista

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Acceso Sur a tres kilómetros de la entrada a Aldea San Antonio  
Año de creación: 1903  
Año de construcción: 1963



### Descripción

Se trata de un conjunto patrimonial compuesto del Templo Adventista del 7º Día y la Escuela Adventista N° 65 Bernardo Monteagudo.

En el año 1903 la casa de Pedro Leichner se adapta para ser utilizada como escuela. En 1908 se construye el primer aula, que al mismo tiempo cumple funciones de capilla.

En 1963 se inaugura en este predio un nuevo edificio escolar que funciona como tal hasta la actualidad.



*Fuente: Elaboración propia*

#### Ficha 4: Iglesia evangélica luterana

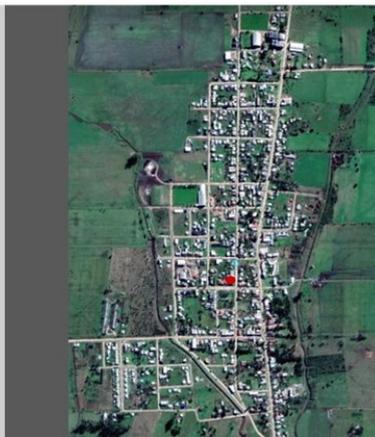
País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: 9 de julio 122  
Año de creación: 1965  
Año de construcción: 1987



#### Descripción

En 1987 se realiza la colocación de la piedra fundamental y en 1995 se inaugura el actual templo.

El techo y parte de los materiales con los que está construida la iglesia se encontraban en Campo Cinto (donde estaba el primer templo de la Congregación). También en su interior se conservan algunos objetos que pertenecían al sitio original.



**Fuente: Elaboración propia**

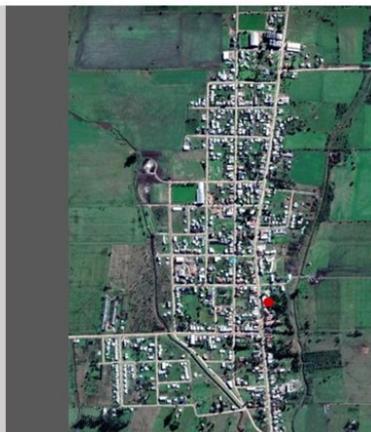
### **Ficha 5: Iglesia católica de San Antonio de Padua**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 360  
Año de construcción: 1976



### **Descripción**

En la década de 1970 una decena de familias católicas que habitaban la Aldea realizaron las gestiones necesarias para contar con un edificio donde expresar su fe. De esta manera se lograron conseguir fondos procedentes de Alemania para comenzar con la construcción del actual edificio, sobre un terreno donado por Nelly Kinsvatter.



**Fuente: Elaboración propia**

### ***Ficha 6: Casa de la Cultura***

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 307  
Año de construcción: Inicios 1900

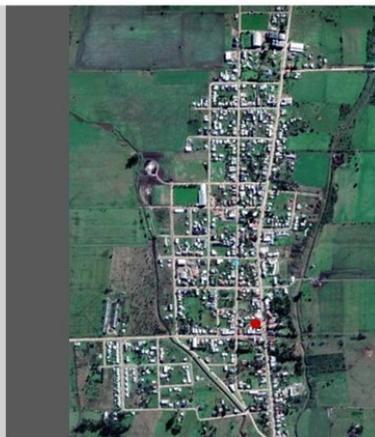


### **Descripción**

La casa está compuesta por ocho salas, dos cocinas y un patio interno.

En ella se conservan antiguos objetos, herramientas y utensilios que se utilizaban en la Aldea y datan de los primeros años del siglo XX.

Existe también una biblioteca de acceso libre y gratuito.



***Fuente: Elaboración propia***

### Ficha 7: Almacén "El Garrón"

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 320  
Año de construcción: 1903



### Descripción

Este almacén de ramos generales construido alrededor de 1903 consta actualmente de un espacio de atención al público y un sector destinado despacho de bebidas. Inicialmente funcionaba allí también una estafeta postal. Está organizado en un único espacio de planta rectangular, el cual conserva el clima de los almacenes de campo, con el equipamiento y estanterías originales.



**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha 8: Asociación Gewohnheit

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: América 50  
Año de creación: 2001



### Descripción

La creación de la Asociación de Alemanes de Aldea San Antonio ha tenido por finalidad fomentar la cultura y la tradición alemana, en especial la cocina, la gastronomía y las danzas. En este sitio de construcción ladrillera se desarrollan actividades culturales de forma constante, especialmente la práctica de bailes típicos, como también eventos en los cuales se brinda el servicio de gastronomía.



**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 9: Antigua vivienda**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 96  
Año de construcción: Inicios 1920



### **Descripción**

Esta vivienda es representativa del estilo constructivo de las colonias alemanas del Volga. Posee una planta rectangular con techo de chapa a dos aguas y cumbrera longitudinal, que cubre una buhardilla o altillo con lucernario.

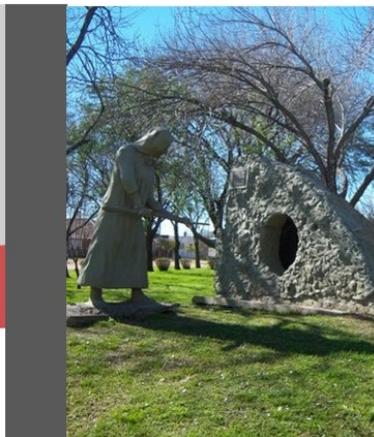
Posee también un amplio pasillo lateral, y en el contrafrente se localiza una construcción que posiblemente funcionaba como área de servicios.



**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha 10: Monumento a "La Oma"

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Ubicado en la plaza San Martín (San Martín y 9 de julio)  
Autor: Oscar Rébora  
Año: 1989



### Descripción

El monumento representa a la mujer de Jacobo Kindsvater y se realizó en homenaje a las madres y abuelas inmigrantes que elaboraban el pan de manera comunitaria.

Generalmente cada familia amasaba el pan en su casa, y luego en las barrancas del arroyo San Antonio se hacían excavaciones horizontales en las que se prendía fuego para cocinarlo.



**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 11: Portal de entrada a la Aldea San Antonio**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. Hipólito Irigoyen s/n  
Autor: Arq. Alicia Santoro  
Año: 1989



### **Descripción**

Este monumento se encuentra en el camino de ingreso a la localidad y fue realizado para conmemorar el primer centenario de la Aldea.

Está compuesto por dos volúmenes: el mayor de ellos representa la arquitectura religiosa; y el segundo, de menor tamaño, ubicado en la mano de enfrente, representa la unión de alemanes del Volga y argentinos a través de las dos banderas.



**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 12: Monumento a la Biblia**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Ubicado en la plaza San Martín (sobre calle 10 de Mayo)  
Autor: Martín Naef  
Año: 2019



### **Descripción**

Se trata de una escultura que representa la Biblia y a través de ella la fe de los inmigrantes que sentaron las bases de la Aldea.

Los materiales utilizados formaron parte de la vida cotidiana de los antepasados: objetos de hierro que se usaron para el trabajo en el campo. Los mismos fueron donados por habitantes de Aldea San Antonio y Aldea Santa Celia.



**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha 13: Mural "Inmigrantes del ayer, argentinos de hoy"

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes y América  
Autor: Orlando Sosa  
Año: 2019



### Descripción

Este mural se inaugura para conmemorar los 130 años de la Aldea. Muestra de manera sintetizada la historia de los alemanes del Volga que poblaron estas tierras a finales del siglo XIX. Primero, el arribo de los colonos a la Argentina, navegando las aguas del océano Atlántico y luego adentrándose en el territorio en carros o en tren. Refleja también las costumbres, y los años de trabajo y sacrificio cultivando la tierra.



**Fuente:** *Elaboración propia*

## Relevamiento de bienes culturales tangibles muebles

### Ficha 14: Antiguos objetos domésticos y de labranza

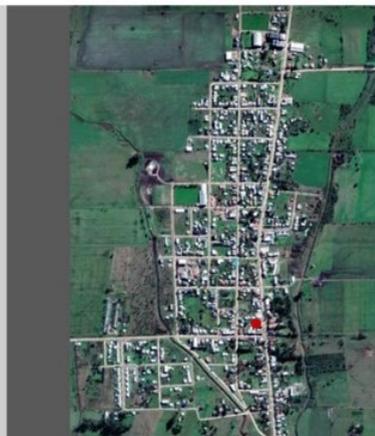
País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Lugar: Casa de la Cultura,  
Municipalidad de Aldea San Antonio  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 307



### Descripción

En la Casa de la Cultura se exhiben objetos antiguos que han ido pasando de generación en generación hasta llegar al resguardo del Municipio.

En esta colección se encuentran elementos tales como: instrumentos de labranza, utensilios domésticos, planchas, máquina de coser, máquinas de escribir, tablas de lavar, radios, muñecas, carros de bebé, fotografías, indumentaria típica, entre otros.



*Fuente: Elaboración propia*

### **Ficha 15: Objetos del Museo interactivo al aire libre**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Lugar: Municipalidad de Aldea San Antonio  
Dirección: Exhibición temporal en Plaza San Martín



### **Descripción**

Se trata de una muestra que se realiza únicamente durante la Fiesta del Pueblo y del Inmigrante Alemán. Para esto se instala un “museo interactivo” al aire libre en la Plaza San Martín, donde se exhiben distintos elementos domésticos y productivos que utilizaban los antiguos colonos. Aquí los visitantes pueden ver y/o experimentar su uso, tal como en los tiempos de antaño.



**Fuente: Elaboración propia**

### ***Ficha 16: Maquinaria agrícola de los primeros colonos***

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Lugar: Casa particular, flia. Huck-Bauer  
Dirección: Av. de los Inmigrantes



### **Descripción**

Se trata de un conjunto de maquinaria agrícola utilizada por los colonos durante el siglo XX que fuera reunida por la familia Bauer, y que son actualmente expuestos en el jardín de su vivienda particular.

El conjunto consta en alrededor de veinte elementos, dentro de los que se encuentran, sembradoras, arados, desgranadoras, yuyeras, entre otras.



***Fuente: Elaboración propia***

### ***Ficha 17: Antiguo armonio y otros objetos religiosos - IERP***

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Lugar: Iglesia Evangélica del Río de la Plata  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 265



### **Descripción**

En el interior de la Iglesia Evangélica del Río de la Plata se encuentra un armonio a pedal, el cual muy pocas personas saben ejecutarlo.

Se conservan también una serie de fotografías que permiten tener un registro de los inicios de la construcción y la inauguración del templo actual en 1967.



***Fuente: Elaboración propia***

### **Ficha 18: Libros litúrgicos y canciones religiosos - Iglesia E. Congregacional**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualeguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Lugar: Iglesia Evangélica  
Congregacional  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 159



### **Descripción**

En la Iglesia Evangélica Congregacional se conserva un cancionero en alemán gótico y otros libros que podrían conformar una "Biblioteca de la Fe". Los alemanes del Volga traían consigo la Biblia, los cancioneros, y el Libro de Predicación, por eso se los ha denominado como Pueblo del camino ó Pueblo del Libro.



**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 19: Antiguos objetos – Almacén “El Garrón”**

País: Argentina  
Provincia: Entre Ríos  
Departamento: Gualaguaychú  
Localidad: Aldea San Antonio  
Lugar: Almacén de ramos generales “El Garrón”  
Dirección: Av. de los Inmigrantes 320

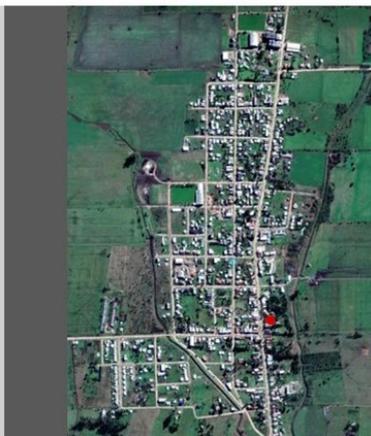


### **Descripción**

En el interior de este almacén se puede observar parte del antiguo mobiliario y estanterías originales.

Hay también varias fotografías antiguas y elementos como balanzas y cajones de madera de las primeras épocas donde se almacenaba harina y otros alimentos.

En este almacén funcionaba también en los inicios una estafeta postal, del cual se conservan algunos objetos y mobiliarios de antaño.



**Fuente: Elaboración propia**

## Relevamiento de bienes culturales inmateriales

### Ficha 20: Prode

#### Ingredientes

1 kg. de carne de cerdo (con hueso) ó pollo trozado.

Papa, batata, zapallo, zanahoria.

Condimentos varios.

Para la salsa: 1 cucharada de harina, salsa de tomate, agua y vinagre.



#### Preparación

Para la salsa, disolver una cucharada de harina en salsa de tomate y un chorro de agua fría. Agregar un chorro de agua caliente y dos cucharadas de vinagre.

Luego, colocar la carne y verduras en una fuente apta para horno. Volcar la salsa sobre la carne y las verduras.

Cocinar al horno, preferentemente de barro.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 21: Kraut Pirok**

#### **Ingredientes**

Masa: 1 kg. de harina común, 1 sobre de levadura, 750 cc. de agua tibia, 1 cucharada de sal fina.

Relleno: ½ kg de cebollas, 1 kg. carne picada, 1 repollo, sal, pimienta, ají, provenzal.



#### **Preparación**

Colocar la harina en un recipiente, agregar la levadura. Formar una masa agregando lentamente el agua tibia con la sal disuelta. Armar un bollo y dejar levar. Luego, estirar la masa y cortarla en cuadros de aproximadamente 10 cm de lado.

Para el relleno, rehogar la cebolla con un poco de aceite. Agregar la carne picada, condimentar y cocinar. Luego, agregar el repollo, y cocinar todo hasta que el repollo esté tierno.

Dejar enfriar antes de rellenar los cuadros de masa, cerrar y colocar con la unión hacia abajo en fuentes aceitadas. Hornear hasta que se doren.

**Fuente: Elaboración propia**

## Ficha 22: Dünne Kuche/Riwwel Kuche

### Ingredientes

Masa básica: harina, levadura, sal y azúcar.

Cobertura: azúcar, agua, harina o maicena, crema, manteca.



### Preparación

Se elabora la masa con harina, levadura, sal y azúcar (la base de la masa es la misma con la que se hace el pan y la masa del *kraut pirok*). Se deja levar. Luego se la coloca en una fuente, acomodándola con las manos (no se estira).

Sobre esa base se coloca la cobertura, que se realiza de la siguiente forma: se quema azúcar, se le agrega agua para formar una especie de jarabe (caramelo), se espesa con harina o maicena, y queda una textura de crema (similar a la crema pastelera). Se deja enfriar y luego se vuelca sobre la masa. Por otro lado, se mezcla harina, manteca y azúcar, y luego con las manos se hace una especie de granulado (esto se denomina *Riwwel*) que va sobre la cobertura anterior. Una vez colocadas las dos coberturas, va todo al horno.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 23: Kreppel**

#### **Ingredientes**

- 4 huevos
- 3 cucharadas de crema
- 1 litro de leche cuajada
- 1 cucharada de bicarbonato
- 3 cucharadas de azúcar
- 1/2 cucharadita de sal
- 4 tazas de harina



#### **Preparación**

- Unir todos los ingredientes, haciendo que la masa quede semiblanda.
- Dejar levar. Luego se estira la masa, se la corta en rectángulos y se le hacen dos cortes que sirven para entrelazar la masa.
- Se pone a freír, generalmente en grasa de cerdo o vaca.
- Por último, se espolvorea con azúcar impalpable.

**Fuente: Elaboración propia**

### ***Ficha 24: Sauerkraut (o Chucrut)***

#### **Ingredientes**

Repollo blanco  
Sal una cucharada por cada kilo de repollo  
Cinco cucharadas de vinagre por cada kilo de repollo



#### **Preparación**

Cortar el repollo blanco la cantidad deseada.  
Colocar 1 kilo de repollo preferentemente en una batea chica de madera. Distribuir sobre esto las cucharadas de sal y de vinagre. Con un mortero apisonar con golpecitos para que el repollo largue el jugo.  
Sobre la capa extender nuevamente otra capa de repollo, agregar sal y vinagre, apisonar y así sucesivamente hasta llenar la batea.  
Dejar fermentar durante 10 o 15 días.  
Envasar en frasco de vidrios y tapar herméticamente.

***Fuente: Elaboración propia***

### **Ficha 25: Schnitzensup**

#### **Ingredientes**

- 1 taza de pasas de uva
- 1 taza de duraznos disecados
- 1 taza de ciruelas disecadas
- ½ taza de azúcar
- 3 cucharadas de crema de leche
- 2 cucharadas de harina
- 3 litros de agua



#### **Preparación**

Se hierve el durazno y la pera. Luego se agrega las pasas de uva y las ciruelas. Luego se añade el azúcar. Cuando la fruta está blanda se disuelve la maicena con un poco de agua. Cuando se enfría se agrega la crema de leche. El plato se come frío.

**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha 26: Butter Klösse

#### Ingredientes

Gallina (o caldo/sopa de verduras)  
½ k pan rallado  
25 grs manteca  
4 huevos



#### Preparación

Se hierva una gallina y con el líquido que queda se hace un caldo.

Para hacer los *butter klöse* se mezcla el pan con la manteca y los huevos hasta lograr una masa semiblanda. Se forman bolitas.

Cuando el caldo está hirviendo se le agregan los *butter klöse*.

En la actualidad el caldo o sopa se hace con verduras como zapallo, zapallito, perejil, puerro, zanahoria, ajo, zapallo anco, etc.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 27: Matekliss o kásnudel**

#### **Ingredientes**

Masa: 2 tazas de harina, 1 cucharada de aceite, 2 huevos, 3 cucharadas de agua.

Relleno: 1 taza de ricota, 2 huevos.

Cobertura: ¼ taza de pan cortado en cubitos, 3 cucharadas de cebolla cortada fina, 2 cucharadas de aceite, 2 cucharadas de crema.



#### **Preparación**

Se mezclan bien los ingredientes de la masa durante 20 minutos hasta obtener una textura suave y no se pegue. Se deja descansar media hora, luego se estira con un palo de amasar hasta que quede fina y se deja descansar unos minutos.

Luego se corta en cuadrados de unos 8 x 8 cm. Se pone una cucharada de relleno (ricota mezclada con los huevos) sobre un cuadrado, se unen las cuatro puntas de la masa y se cierran luego bien los cuatro lados, de modo que quedan en forma de una pirámide con amplia base. Se cocinan en abundante agua hirviendo y se cuelean.

Para la cobertura, se frien en aceite los cubitos de pan y la cebolla. Luego se sirven los Kásnudel cubriéndolos con la crema, los cubitos de pan y la cebolla frita.

**Fuente: Elaboración propia**

**Ficha 28: Apfelstrudel****Ingredientes**

Masa: 250 grs. de harina común, ½ cucharadita de sal, agua tibia, 40 grs. de margarina, 1 huevo.

Relleno: 1 kilo de manzanas verdes, 75 grs. de azúcar, 75 grs. de pasas de uva sin semilla, margarina para untar la masa, azúcar impalpable.

**Preparación**

Poner la harina en un bowl, hacer un hueco con cuchara de madera, agregarle un huevo entero, la sal y la margarina. Mezclar todo cuidadosamente y luego amasarla hasta que esté bien unida.

Luego calentar un bowl con agua caliente, secarlo y poner la masa adentro, pasándole un poco de agua tibia con la mano por encima y dejarla descansar durante media hora con el recipiente tapado.

Pelar las manzanas, sacarle las semillas y cortarlas en pedacitos finos. En una fuente mezclar junto con las manzanas, el azúcar y las pasas de uva.

Cuando la masa ha descansado 30 min., estirla con palote y luego con las manos hasta dejarla muy fina. Poner la masa sobre un repasador y untarla con margarina derretida, luego acomodar la mezcla de las manzanas y empezar a arrollar con ayuda del repasador. Dejar 2 cm de masa en el borde para poder cerrar bien, apretando un poco en las puntas.

Poner el strudel sobre una fuente enmantecada y llevar a horno caliente durante cincuenta o sesenta minutos, hasta que esté un poco dorado. Pasar por encima un poco de margarina derretida. Se sirve caliente, espolvoreando con azúcar impalpable y con crema sin batir, o crema chantilly, según el gusto.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 29: Torta 80 golpes/Achtzig Schlag**

#### **Ingredientes**

1 kg. de harina común  
1 sobre de levadura  
750 cc. de agua tibia  
1 cucharada sal fina  
Azúcar  
Manteca



#### **Preparación**

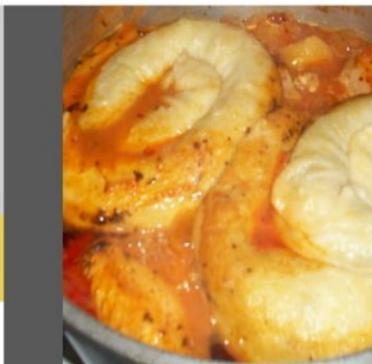
Colocar la harina en un recipiente y agregar la levadura. Formar una masa agregando lentamente el agua tibia con la sal disuelta. A la masa formada se la golpea contra la mesa. La tradición indica que a la masa formada hay que darle “80 golpes”, tirándola contra la mesa. Dejar levar. Luego estirla en forma de rectángulo, untar con la manteca y rociar con azúcar. Enrollar la masa y cortar en cilindros medianos. Luego colocarlos en un molde enmantecado que puede tener un hueco en el centro. Espolvorear con azúcar. Dejar levar. Finalmente cocinar en horno moderado unos 50 minutos.

**Fuente: Elaboración propia**

### **Ficha 30: Strudell**

#### **Ingredientes**

350 kgs. de harina 0000  
1 cucharadita de sal  
2 huevos  
300 cc. de agua tibia  
Aceite, cantidad necesaria



#### **Preparación**

Preparar la masa, integrando los ingredientes hasta lograr una masa suave. Dejar reposar, tapada, aproximadamente dos horas. Mientras la masa descansa se prepara un estofado de pollo y verduras.

Tomar la masa, toda a la vez para estirla, o dividirla en dos o tres bollos, y estirar lo más fina posible. Se unta con aceite, luego se enrolla y se enrosca la masa como un caracol. Se coloca el strudell, sobre el estofado, sin sumergirlo en el agua, en la última media hora de cocción. Deben cocinarse solo con el vapor. Tapar. Dejar unos 20 a 30 minutos, calculando bien la cantidad de caldo para que no se evapore demasiado. Mientras se cocina al vapor, no destapar la olla hasta que finalice el tiempo de cocción.

Se pueden servir luego las porciones de strudell, acompañados del pollo y la verdura. El pollo puede ser reemplazado por otro tipo de carne como vacuna o cerdo.

**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha 31: Butterkuchen

#### Ingredientes

150 grs. de manteca  
2 huevos  
½ cucharada de esencia de vainilla  
240 grs. de harina  
1 cucharadita de polvo leudante  
½ taza de leche  
55 grs. de azúcar morena  
55 grs. de azúcar blanca  
½ taza de nueces picadas



#### Preparación

Se bate la manteca (100 grs.) hasta que esté cremosa. Se agregan los dos huevos, batiendo bien después de añadir cada uno. Se agrega luego la ½ cucharadita de esencia de vainilla. Se tamizan juntos la harina, la cucharadita de polvo leudante, y se agregan a la preparación anterior alternando con una ½ taza de leche.

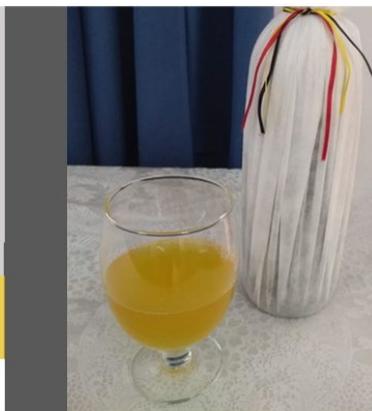
Se vierte el batido en una asadera de 25 x 25 cm, ligeramente enmantecada y se extiende hasta los bordes. La masa debe quedar bien fina. Se cubre la superficie con el azúcar morena, el azúcar blanca y la ½ taza de nueces picadas. Se salpica abundantemente con trocitos de manteca (50 grs.). Se cocina en horno moderado durante 30 minutos. Luego dejar enfriar un momento y cortar en cuadrados de unos 5 cm aproximadamente.

**Fuente: Elaboración propia**

### Ficha 32: Kwast

#### Ingredientes

Levadura  
Afrechillo de trigo o harina de maíz  
Cebada perlada  
Azúcar común  
Azúcar morena  
Cáscara de naranja



#### Preparación

Se mezcla la levadura con harina y agua, se hace una masa blanda y se deja levar. Luego se agrega afrechillo de trigo y se separa en bollitos del tamaño. Se deja secar unos días.

Ese preparado (del tamaño de un puño, una vez que se secó), se mezcla con harina y agua tibia. Cuando se ablanda, se le agrega la cebada. Se obtiene así una masa que luego se la acomoda en fuentes y se la cubre con azúcar común. Luego se hornea.

Una vez cocida la masa, se obtiene una especie de torta a la cual se le pone un poco de levadura, agua natural, cáscara de naranja y azúcar morena. Ese preparado se deja fermentar unos días. Después se filtra varias veces y así se obtiene el Kwast.

**Fuente: Elaboración propia**

**Ficha 33: Fiesta del Inmigrante alemán**

País: Argentina  
 Provincia: Entre Ríos  
 Departamento: Gualaguaychú  
 Localidad: Aldea San Antonio  
 Año: Se realiza desde 1996  
 Fecha de celebración: Último fin de semana de febrero

**Descripción**

Dentro de las fiestas locales se destaca el aniversario de fundación de la Aldea que se realiza el último fin de semana de febrero de cada año, y ese mismo día se festeja la **Fiesta del Inmigrante Alemán**. Todo el pueblo y las casas se adornan con banderas argentinas y alemanas para esa ocasión.

Esta fiesta, si bien la organiza el municipio, cuenta con la colaboración de varias entidades intermedias de la localidad. Los festejos inician desde la mañana en la Plaza San Martín, frente al edificio municipal, donde hay stands de artesanías, comidas y bebidas típicas alemanas, orquestas en vivo, actuaciones del ballet alemán y paseos en carro ruso. Se presenta además un museo interactivo al aire libre en la plaza principal, donde se exhiben distintos antiguos elementos domésticos y de labranza.

Por la tarde comienza el desfile típico alemán por las calles de la aldea, con carrozas representativas, delegaciones de ballets, "carros rusos", y música alemana en vivo. El desfile culmina en las instalaciones del Club Social y Deportivo San Antonio, entidad organizadora, donde también hay música, bailes y degustación de comidas típicas.

**Fuente: Elaboración propia**

**Ficha 34: Música y danza/Volksmusik**

País: Argentina

Provincia: Entre Ríos

Departamento: Gualeguaychú

Localidad: Aldea San Antonio

Lugar: Se practica en la Asociación Alemana Gewohnheit, en la Fiesta del Inmigrante Alemán de la Aldea y en distintos eventos.

**Descripción**

El grupo de danzas que representa al Municipio de Aldea San Antonio, nace dentro de la Asociación de Alemanes "Gewohnheit". Esta expresión inmaterial tiene su exhibición más relevante durante la Fiesta Aniversario del Pueblo y del Inmigrante Alemán de la Aldea, que se celebra el último fin de semana de febrero de cada año.

Se bailan temas musicales cantados tanto en español como alemán, y se presentan coreografías rítmicas, enérgicas y alegres.

Dentro de los bailes típicos se encuentra la polca, el vals, los schotis y la danza voladora, entre otras.

**Fuente: Elaboración propia**

**Propuesta de circuito turístico-cultural y recomendaciones**

En base al registro e inventario de los recursos culturales existentes en Aldea San Antonio (13 bienes culturales inmuebles, 6 sitios que albergan bienes culturales muebles y 15 bienes culturales inmateriales), y teniendo en cuenta

los resultados obtenidos a través del sondeo de opinión realizado entre los habitantes de la comunidad de Aldea San Antonio con respecto a los lugares, objetos o actividades culturales que podrían incluirse en el diseño de un circuito turístico-patrimonial para dar a conocer la Aldea,<sup>5</sup> se presenta la siguiente propuesta de recorrido para realizar en el término de un día:

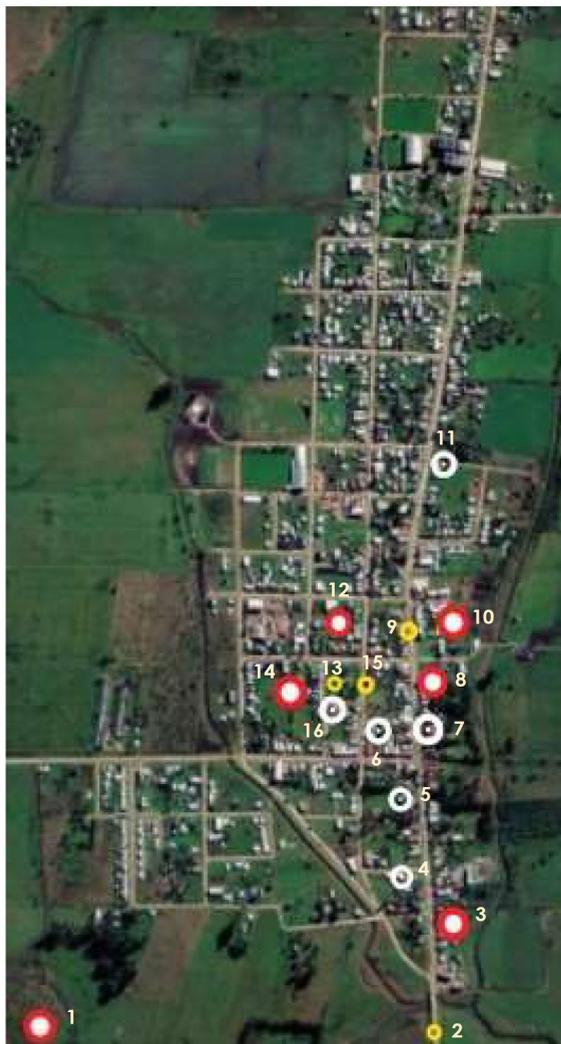
- Recorrido por la aldea durante el cual se relate la historia e inicios del pueblo y la llegada de los primeros colonos.
- Visita guiada incluyendo el interior de las iglesias.
- Visita a un museo local donde se exhiban elementos y objetos representativos de los inicios de la colonia.
- Degustación de comidas típicas culminando con una exhibición de música y danza típica de alemanes del Volga.

Por último, se puede observar a continuación una imagen satelital de Aldea San Antonio donde se indican los principales edificios y monumentos sugeridos para realizar una visita y/o recorrido con relación al patrimonio cultural tangible inmueble, incluyendo también una referencia a aquellos sitios donde se puede acceder al patrimonio mueble relacionado con la historia y costumbre de los colonos, relevados en este proyecto.

---

<sup>5</sup> Los bienes o actividades culturales indicados como relevantes en la encuesta de opinión realizada entre los habitantes locales presentaron el siguiente orden de elección: 1º) degustación de comidas típicas; 2º) visita a museo representativo de inicios de la colonia; 3º) visita a iglesias y recorrido guiado contando la historia de la Aldea; 4º) música y danza de alemanes del Volga.

**Figura 13 – Localización de bienes muebles e inmuebles representativos del patrimonio cultural de Aldea San Antonio**



**Referencias**

1. Templo y Escuela Adventista
2. Monumento de entrada Aldea San Antonio
3. Antigua vivienda familiar
4. Iglesia Evangélica Congregacional y antiguos libros religiosos
5. Iglesia Evangélica del Río de la Plata y antiguos objetos religiosos
6. Muestra de objetos - Casa de la Cultura
7. Almacén "El Garrón" y antiguos objetos de antaño
8. Capilla Católica San Antonio de Padua
9. Mural "Inmigrantes del ayer..."
10. Asociación Alemana Gewohnheit
11. Muestra de antigua maquinaria agrícola (vivienda privada)
12. Iglesia Evangélica Luterana
13. Monumento a "La Oma"
14. Municipalidad de Aldea San Antonio
15. Monumento a la Biblia
16. Museo interactivo de objetos de uso cotidiano y de labranza (muestra temporal)

-  Bien cultural inmueble
-  Bien cultural inmueble con bienes muebles en su interior
-  Bien cultural inmueble (monumento)

**Fuente: Elaborado por Previti, G. en base a Thinglink (2020)**

Algunas de las recomendaciones sugeridas al municipio de Aldea San Antonio en caso de implementar el circuito turístico-cultural propuesto fueron:

#### **En el corto plazo:**

- Realizar un recorrido de un día de duración, en el cual se elabore un guión tomando como base la información sugerida a lo largo de este trabajo.
- Difundir a través de la página web del municipio el mapa turístico-cultural propuesto con las mejoras de diseño y/o modificaciones que la gestión local requiera o considere más adecuadas.
- Iniciar algún tipo de intercambio con los habitantes locales a partir del mapa turístico-cultural digital para que ellos mismos puedan incorporar nuevas historias con relación a los bienes culturales señalados en el circuito, entendiendo que rescatar relatos y vivencias de antaño podría enriquecer y otorgar un valor agregado al recorrido propuesto.

#### **En el mediano plazo:**

- Diseñar e incorporar señalética en los sitios propuestos en el mapa turístico-cultural digital, donde por supuesto la gestión local pueda agregar otros sitios que considere oportunos o relevantes.
- Analizar la creación o “re-creación” de un nuevo museo local en alguna vivienda antigua que conserve ciertas estructuras de construcción originales, donde se exhiban elementos y objetos representativos de los inicios de la colonia. Frente a la posibilidad de implementar este proyecto de museo, se recomienda considerar la incorporación de algunos de los objetos y elementos relevados a partir del registro realizado en este trabajo.
- Incluir en el código de Planeamiento una normativa de protección del Patrimonio urbano local, destacando los bienes a proteger según

su categoría y desarrollando una normativa edilicia y urbana para su conservación.

## **Conclusiones finales**

A partir del trabajo realizado, se concluye que el municipio de Aldea San Antonio, además de contar con una propuesta de diseño de circuito turístico-cultural, dispondrá de información de base que le permitirá impulsar distintas acciones, tales como:

- Conocer en profundidad el patrimonio cultural local para la difusión entre la propia comunidad, especialmente pensando en la transmisión para las futuras generaciones.
- Identificar el grado de deterioro de algunos inmuebles o sitios relevantes en la vida de la comunidad.
- Tener fundamentos sólidos para la gestión de financiamiento ante distintos organismos para asegurar su preservación.
- Detectar atractivos potenciales que puestos en valor fortalezcan la oferta turística-cultural actual.
- Analizar junto a la comunidad, posibles emprendimientos a partir del rescate de cierto patrimonio cultural “olvidado” que permita generar nuevas actividades productivas.

Finalmente, se desea destacar que el Municipio de Aldea San Antonio, a partir de esta iniciativa, elaboró de manera preliminar dos Proyectos de Ordenanza, vinculados a la creación del Programa de Preservación del Patrimonio Cultural, Histórico, Arquitectónico, Urbanístico y Ambiental de la localidad; y una propuesta de Declaratoria como Bien de Interés Cultural Municipal de una de las casas más antiguas de la localidad.

## Bibliografía

Atela, V. (2003). *Música y religión en la comunidad de descendientes de alemanes del Volga en Entre Ríos*, Revista del Instituto de Investigación Musicológica “Carlos Vega”, N° 18, Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/musica-religion-comunidad-alemanes.pdf> (fecha de consulta: 20 dic 2020)

Brotzman, C., Morán de Pessini, A. & Poenitz, M. (1989). *Centenario de San Antonio, Santa Celia, San Juan, provincia de Entre Ríos*. Ed. de los autores.

Checura, P., González, M. & B. Altschuler, B. (2008). *La experiencia de la micro región del sur de Entre Ríos creando una nueva cultura empresaria en los actores público-privados de municipios pequeños y medianos argentinos*, Revista Pueblos y Fronteras, Nro. 6, Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: [www.pueblosyfronteras.unam.mx](http://www.pueblosyfronteras.unam.mx) (fecha de consulta: marzo 2013).

De Mahieu, G. & Toselli, C. (2007). *Herramientas para el desarrollo de circuitos de turismo cultural. El patrimonio tangible e intangible de las Aldeas Alemanas del Volga (Dpto. de Gualeguaychú, Pcia. de Entre Ríos, Argentina)*, Revista Estudios del IMAE Nro. 7, Instituto de Medio Ambiente y Ecología, Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo, Universidad del Salvador, Buenos Aires.

Fernández Núñez, L. (2007). *Cómo se elabora un cuestionario*, en Butlletí LaRecerca, Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Barcelona.

Firpo, A. (1998). *La colonización alemana en la provincia de Entre Ríos, Gobierno de la Provincia de Entre Ríos - Consejo Federal de Inversiones, Informe Final*, Paraná. Disponible en: <http://biblioteca.cfi.org.ar/wp-content/uploads/sites/2/1998/01/47323.pdf> (fecha de consulta: 15 nov 2020)

Flores, F. C. (2003). *Vivienda y pautas culturales. La organización de la vivienda y el espacio cotidiano en las colonias rusoalemanas de Argentina*, Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Vol. VII, Nro. 146(068), Universidad de Barcelona.

Gobierno de la provincia de Entre Ríos – Consejo Federal de Inversiones (2010). *Historias de inmigrantes, Entre Ríos*.

Grassi, A., Indelicato, M. & González, A. (2011). *Santa Trinidad, Partido de Coronel Suárez, Buenos Aires*, Ed. Banco Provincia y Centro de Investigaciones Territoriales y Ambientales Bonaerenses.

Maier, I. *La herencia de los alemanes del Volga*, Diario digital El Litoral, Santa Fe, 26/01/2013. Disponible en: <https://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2013/01/26/nosotros/NOS-11.html> (fecha de consulta: 28 ene 2020)

Marcó Muñoa, R. (2006). *Presencia de lo europeo en Entre Ríos: una sociedad multicultural con identidad local*, Revista Tiempo de Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Paraná.

Portal del Centro Argentino Cultural Wolgadeutsche (s/f). *Los alemanes de Rusia en Argentina: una comunidad visible*. Disponible en:

[http://cacw.com.ar/pubdocs/Alemanes\\_de\\_Rusia\\_\\_en\\_Argentina\\_disertacion.pdf](http://cacw.com.ar/pubdocs/Alemanes_de_Rusia__en_Argentina_disertacion.pdf) (fecha de consulta: 28 ene 2020)

Stang, S. *Los alemanes del Volga ya tienen su museo en Entre Ríos*, Diario La Nación, Sup. Sociedad, 05/11/2018. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2188493-los-alemanes-del-volga-ya-tienen-su-museo-en-entre-rios> (fecha de consulta: 10 nov 2020)

Stang, G. & Britos, O. (1999). *Alemanes del Volga, ayer... argentinos, hoy*, Ed. de los autores.

Toselli, C. & Godoy, F. (2011). *Circuitos de Turismo Cultural. Inventario preliminar del patrimonio tangible en aldeas rurales de alemanes del Volga, Pcia. de Entre Ríos, Argentina*, Revista Estudios del IMAE Nro. 15, Instituto de Medio Ambiente y Ecología, Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo, Universidad del Salvador, Buenos Aires.

Toselli, C. (2019). *Turismo, patrimonio cultural y desarrollo local. Evaluación del potencial turístico de aldeas rurales en la provincia de Entre Ríos, Argentina*, PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, Vol. 17, Nro. 2, Universidad de La Laguna, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Tenerife, España, pág. 343-361. Disponible en: [http://www.pasosonline.org/Publicados/17219/PS219\\_07.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/17219/PS219_07.pdf) (fecha de consulta: 15 jun 2020)

Walter, H. (s/f). *Los alemanes de Rusia en Argentina: una comunidad visible*. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/392063416/Alemanes-de-Rusia-en-Argentina-Disertacion> (fecha de consulta: 11 oct 2020)

#### Entrevistas

Bauer, Eugenio. *Presidente de la Asociación de Alemanes de Aldea San Antonio "Gewohnheit"*. Entrevista realizada en junio de 2019.

Euler, Sergio. *Presidente de la Comisión local de la Iglesia del Río de La Plata*. Entrevista realizada en junio de 2019.

Krüger, René. *Historiador y autor de varios libros sobre alemanes del Volga*. Entrevista realizada en noviembre de 2018.

#### Videos documentales consultados

*Las casas de alemanes del Volga: sin puertas en la fachada*. Entrevista al historiador Orlando Britos, publicado por ProyectarTV, agosto 2016. [https://www.youtube.com/watch?v=bRN\\_XCXv5WE](https://www.youtube.com/watch?v=bRN_XCXv5WE)

*Dos patrias: Alemanes del Volga* (capítulo completo). Publicado por Canal Encuentro, abril 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=94fyDAZMd4c>

*Alemanes del Volga* (Frag. de Historias de inmigrantes). Documental realizado por el Proyecto Producción de Materiales Educativos, en el marco del convenio CGE - CFI. Publicado por Sánchez, S., septiembre 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=7MKQLKXGF7U>



# TRABAJOS DE CÁTEDRA





Revista de Turismo e Identidad  
a.2 n.1 – jun 2021 – nov 2021 Mendoza, Argentina  
ISSN 2718 – 8205  
<http://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/turismoeidentidad>  
pp. 141-156

# Tours in Argentina. Potenciales destinos turísticos de Argentina

*Tours in Argentina. Potential tourist destinations in Argentina*

**María Antonella Diblasi**

[Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Filosofía y Letras](#)  
[Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad](#)  
Mendoza, Argentina  
[madiblasi@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:madiblasi@ffyl.uncu.edu.ar)

**Franco Andrés Bianco**

[Universidad Nacional de Cuyo - Facultad de Filosofía y Letras](#)  
[Instituto de Investigaciones en Turismo e Identidad](#)  
Mendoza, Argentina  
[madiblasi@ffyl.uncu.edu.ar](mailto:madiblasi@ffyl.uncu.edu.ar)

## RESUMEN

Este proyecto colaborativo interdisciplinar se enmarca en el Proyecto de investigación del área de idiomas (SIIP Res. N° 2107/2020): “La enseñanza de las lenguas extranjeras para estudiantes de turismo”. Se implementó por primera vez en el año 2019, con el fin de presentar futuros escenarios laborales reales y comunicativos, y motivar a los alumnos a aprender a desempeñarse en ellos de

manera significativa y comprometida. Desde la geografía aplicada al turismo se trabajó con el enfoque sistémico y la teoría de la complejidad, entendiendo que el turismo es un espacio de sistemas complejos. Los estudiantes trabajaron en equipo para poder brindar una solución a una problemática: potenciar y promocionar un destino turístico en Argentina, desconocido, olvidado o no considerado como tal. En el proceso, aplicaron los conocimientos aprendidos, además de poner en juego diversas habilidades transdisciplinarias que adquirirán para toda la vida. Los resultados se traducen en estudiantes motivados por aprender, alto nivel de asistencia y trabajo en las actividades propuestas, mejoras en el rendimiento académico en ambas asignaturas, Inglés II- Geografía y destinos turísticos de Argentina, y consecuentemente, un alto número de alumnos que aprueba los espacios curriculares involucrados.

**PALABRAS CLAVES:** destinos turísticos; proyectos interdisciplinarios; competencias; aprendizaje significativo; gamificación.

#### ABSTRACT

This interdisciplinary, collaborative project falls within the Research project carried out by the language area, "Teaching foreign languages for tourism students". It was first put into action in 2019, with the aim of framing future scenarios that would motivate our students to learn and perform in meaningful and effective ways. In geography which is a subject applied to tourism, it was adopted a systemic approach and the complexity theory, as we claim that tourism is part of a complex system. Students worked in teams to find a solution to a problem by empowering and promoting an unknown or forgotten touristic destination in Argentina. In doing so, they applied the concepts learnt and they developed diverse transdisciplinary skills they will utilize in their professional lives. The results showed motivated students, improved academic performances in both subjects: English II and Geography and tourist destinations in Argentina, and consequently, a higher number of students passing both subjects.

**KEYWORDS:** tourist destinations; interdisciplinary projects; competences, meaningful learning; gamification.

*Fecha recepción: 4 de mayo de 2021*

*Fecha aprobación: 7 de junio de 2021*

## Introducción

Se ha probado y demostrado que nuestros alumnos necesitan adquirir habilidades y desarrollar competencias, que les permitan adaptarse al mundo cambiante en el cual van a trabajar. No sabemos con certeza qué trabajos tendrán en su futuro profesional, por lo tanto, el contenido es obsoleto sino se complementa con otros aspectos. El contenido ya está disponible, lo que necesitan saber es qué hacer con esa información y para qué, cuándo y por qué utilizarla.

Ha quedado establecido que tenemos que pensar en competencias y apuntar al desarrollo de habilidades duraderas, las cuales prepararán a nuestros alumnos para desempeñarse en contextos laborales aún desconocidos, pero en donde sabemos que primarán el manejo de competencias antes que el contenido. Según el Foro Económico Mundial (WEF, 2020) éstas son algunas de las habilidades más demandadas al menos al 2025: resolución de problemas complejos, pensamiento crítico, creatividad, gestión de personas, colaboración con los demás, inteligencia emocional, juicio crítico y toma de decisiones, orientación al servicio, negociación, y flexibilidad cognitiva.

Es entonces responsabilidad de las instituciones educativas promover un cambio en la formación de nuestros estudiantes dentro del aula, y enfrentarlos a actividades propias de la futura tarea laboral. Es imperiosa la necesidad de desestructurarnos, re-armarnos<sup>1</sup> como docentes para formar perfiles aptos para desempeñarse con idoneidad en el futuro. El mundo cambia constantemente, el aula, también debe hacerlo para estar a la altura.

Las metodologías y enfoques que empleamos para el desarrollo de este proyecto intercátedra son: la metodología ABP nos brinda las bases para desarrollar esas competencias, el enfoque Sistémico que nos permite

---

<sup>1</sup> The Future of Jobs, World Economic Forum 2020.

analizar un todo y a su vez el conjuntos de las partes, y por último el enfoque de la Complejidad que brinda herramientas para analizar sistemas complejos, basados en la teoría de Edgar Morín que surge a mediados del siglo XX, pero cobra vital relevancia a en las prácticas socio-educativas a partir de la segunda década del siglo XXI.

### **Fundamentos pedagógicos de la actividad realizada**

Se articulan dos espacios curriculares, Inglés II y Geografía y destinos turísticos de Argentina, para abordar en equipo un proyecto que los alumnos comenzarán a trabajar desde el inicio de clases. Partimos desde un enfoque de aprendizaje basado en competencias (ABC). Los planes de estudio actuales buscan formar al individuo para que sea capaz de desarrollar diversas competencias que le permitan dar respuestas al mundo cambiante del trabajo. El contenido ya existe y está disponible. Lo que debemos enseñar es a aplicar esos conocimientos para resolver problemas, tomar decisiones, trabajar con otros, comunicarnos efectivamente y pensar críticamente. La metodología ABP nos brinda las bases para desarrollar esas competencias. A través del análisis de un contexto o una realidad en particular, se les presenta a los alumnos un producto al cual deben arribar. Durante las clases, deben adquirir las herramientas necesarias (conocimientos, estrategias, habilidades) para crear un producto final único, significativo, real y aplicable al contexto. Para lograrlo, ponen en juego diversas competencias, esto les da la posibilidad de desarrollarlas o reforzarlas. Estas mismas son las que demandará el mundo laboral y de esta manera estarán preparados para actuar en él, modificarlo y mejorarlo. El ABP permite además la incorporación de otras estrategias de enseñanza. Se incorporan rutinas de pensamiento visible. El pensamiento visible es un marco conceptual flexible y sistemático basado en la investigación, cuyo objetivo es integrar el desarrollo del pensamiento de los estudiantes con el aprendizaje de contenido en todas las materias. Propone diversas rutinas de pensamiento que guían libremente los

procesos de pensamiento de los alumnos y fomentan el procesamiento activo.<sup>2</sup> De esta manera, se trabaja en un proceso educativo más eficiente, que prepare a los alumnos para el mundo en el que vivirán y trabajarán. Es necesario que los alumnos trabajen en el aula en competencias globales, lo cual supone trabajar con personas con capacidad y disposición de comprender y actuar sobre temas de relevancia local, global e intercultural. Es por ello que a través de esta metodología se aspira a que los estudiantes comprendan las disciplinas y las relaciones interdisciplinarias, sean curiosos e investiguen sobre el mundo, tomen perspectiva sobre lo que saben y aprenden, se comuniquen a través de las diferencias, y actúen para mejorar las sociedades.

Durante la segunda implementación del proyecto interdisciplinar, se agregó otro enfoque de aprendizaje que venía a complementar los ya mencionados. Todo el proyecto quedó enmarcado en una “*gamificación áulica*”. Ésta es una estrategia de aprendizaje que traslada los elementos del juego a un ámbito diferente. En este caso, la aplicamos al aula. Logra un alto grado de motivación en el alumnado ya que se persigue un objetivo real, contextualizado en el futuro campo laboral, en el marco de un juego. El aprendizaje se ludifica dando lugar a un filtro de ansiedad bajo, tolerancia al error, compromiso con el equipo y la necesidad de llegar a la meta.

Simultáneamente, nuestros estudiantes trabajan el proyecto en la cátedra de Geografía y destinos turísticos de Argentina, aprendiendo a crear conocimientos a partir de los brindados por los docentes y las metodologías y enfoques antes mencionados.

---

<sup>2</sup> <http://www.pz.harvard.edu/projects/visible-thinking>

## Objetivos y metas propuestas con la actividad

- Fomentar el desarrollo del pensamiento crítico, la capacidad analítica, el trabajo colaborativo a través de un proyecto integral, interdisciplinar que incluye: Geografía y destinos turísticos de Argentina e Inglés II.
- Promover el aprendizaje significativo a través de un proyecto que simula situaciones del futuro laboral real del estudiante, el cual tiene como principio el aprendizaje a través de la experiencia directa, los intercambios y la colaboración con el otro.
- Involucrar a los estudiantes en la resolución de un conflicto que les permita aplicar los conocimientos adquiridos en más de una asignatura para crear un producto que signifique un aporte para la comunidad.
- Perfeccionar las habilidades de comunicación tanto dentro del equipo de trabajo para la resolución de problemas y la concreción de tareas, como para expresar ideas de manera clara y rigurosa.
- Ejercitar la competencia digital mediante el uso de herramientas TIC tanto para crear contenidos y realizar entregas como para interactuar con compañeros y docentes.

## Actividades realizadas

Los alumnos recibieron un texto descriptivo sobre el contexto del problema relacionado a la situación actual del turismo en Argentina. En la Gamificación esto recibe el nombre de “narrativa”. Además, se explicaron las reglas del juego, las insignias, los niveles, los premios y puntajes. Se diseñó una tabla de posiciones que estuviera disponible y visible en todo momento.

A través de distintas actividades llamadas “misiones”, los equipos pusieron en juego habilidades de investigación, organizaron, seleccionaron, interpretaron, interfirieron, para producir y luego crear un producto final que respondiera a la problemática presentada. El equipo ganador obtuvo un premio que se tradujo en colaboración extra de los profesores de la cátedra para trabajar con herramientas digitales que apoyan el producto final.

Como hemos mencionado anteriormente, nuestros estudiantes trabajaron en equipos desde el comienzo de clases para con el fin de desarrollar un proyecto sobre un potencial o emergente destino turístico de Argentina, sitios que aún no logran un auge turístico, o que quizás en algún momento lo tuvieron y por diversos motivos quedaron olvidados e incluso se desistió de la actividad turística porque ya no era rentable. Aquí aplican el enfoque sistémico y de la complejidad, en una marcha inductiva-deductiva, desde lo particular a lo general, lo cual favorece a los estudios transdisciplinares.

Cada grupo seleccionó un sitio de interés para potenciarlo, y aplicaron no solo los contenidos de ambas asignaturas, sino también las habilidades y nuevas competencias desarrolladas, desde lo lingüístico, idiomático y geográfico. Para ello, se realizaron las siguientes actividades: analizar e identificar potenciales destinos turísticos de Argentina, describir situación geográfica, puesta en valor de elementos pasibles de ser patrimonializados (aspectos naturales, culturales y sociales), trabajar un informe técnico-científico con características de propuestas de acción turística antes-durante y después de una posible reactivación de dicha actividad sectorial, presentar los resultados en una presentación en clase frente a los profesores de ambas asignaturas. La nota obtenida será la misma para ambas asignaturas.

Para ello fue necesario trabajar entre ambas asignaturas en contenidos comunes: regiones, accidentes geográficos, clima – tiempo, territorio, medios de transporte, actividades turísticas, impactos del turismo. Además, aplicar todos los contenidos adquiridos en los espacios curriculares en una

presentación oral frente a un grupo de agentes de viaje extranjeros para promocionar el destino.

El producto final se mostró en una presentación oral apoyada por un recurso tecnológico (Google Maps, Street View, Google Earth, entre otras herramientas similares). Asimismo, los alumnos escribieron un informe técnico-científico. Realizaron sus exposiciones orales, parte de ella en español y parte en inglés, por equipos de trabajo donde se manifiestan sus habilidades y el desarrollo de competencias. La evaluación fue continua, y en esta instancia se evaluó con una rúbrica elaborada por ambos equipos docentes, considerando el trabajo individual y grupal; cada alumno/a obtiene su propia calificación. A continuación se presenta la rúbrica de evaluación, con los criterios establecidos.

**Cuadro n° 1: Rúbrica de Evaluación. Criterios de evaluación e indicadores descriptivos del nivel de alcance de los mismos: Geografía y destinos turísticos de Argentina**

Asignatura: Geografía y destinos turísticos de Argentina			
Aspecto a evaluar	Puntaje a obtener		
	3 (cumple completamente)	2 (cumple medianamente)	1 (cumple escasamente)
<b>Territorio</b>	Reconoce y detalla las dimensiones del territorio argentino en su totalidad y las aplica a la presentación.	Reconoce las dimensiones del territorio argentino en términos generales.	Reconoce algunas de las dimensiones del territorio argentino. No logra aplicarlas a la presentación.
<b>Características</b>	Identifica todas las características físico –naturales del territorio nacional y las aplica a la presentación de manera completa.	Identifica algunas de las características físico – naturales del territorio nacional y las aplica a la presentación.	Identifica pocas de las características físico – naturales del territorio nacional. No logra aplicarlas.

<b>Asignatura: Geografía y destinos turísticos de Argentina</b>			
<b>Aspecto a evaluar</b>	<b>Puntaje a obtener</b>		
	<b>3 (cumple completamente)</b>	<b>2 (cumple medianamente)</b>	<b>1 (cumple escasamente)</b>
<b>Acciones concretas del hombre</b>	Reconoce la acción del hombre frente a los escenarios turísticos y sus posibles impactos. Da cuenta de ello en la presentación.	Reconoce la acción del hombre frente a los escenarios turísticos y sus posibles impactos. No da cuenta de ello en la presentación.	No reconoce la acción del hombre frente a los escenarios turísticos.
<b>Métodos</b>	Aplica y desarrolla métodos de análisis a partir de las TIC y geotecnologías de la información como herramientas de aprendizaje y aplicación en el futuro campo laboral.	Aplica métodos de análisis a partir de las TIC y geotecnologías de la información como herramientas de aprendizaje y aplicación en el futuro campo laboral.	No aplica métodos de análisis a partir de las TIC y geotecnologías de la información como herramientas de aprendizaje y aplicación en el futuro campo laboral.

**Fuente:** *Elaboración propia de los equipos de cátedra Inglés II y Geografía y destinos turísticos de Argentina. Licenciatura en Turismo. Departamento de Turismo. F.F.y.L. Universidad Nacional de Cuyo*

**Cuadro n° 2: Rúbrica de Evaluación. Criterios de evaluación e indicadores descriptivos del nivel de alcance de los mismos: Inglés II**

Asignatura: English II			
Aspecto a evaluar	Puntaje a obtener		
	3 (cumple completamente)	2 (cumple medianamente)	1 (cumple escasamente)
<b>Purpose</b>	The purpose and topic are clearly stated and presented. The student is able to support this with real, coherent evidence.	The purpose and topic are clearly stated and presented but there is not much evidence to support this.	The purpose and topic are not very clearly stated or presented.
<b>Content</b>	The presentation shows the research carried out was thorough and accurate. The student provides new insights on the destination and creative solutions to the problematic situation.	The presentation shows the research carried out was thorough and accurate but it does not include all of the content required.	The presentation does not demonstrate thorough or accurate research and is poor in content.
<b>Organization</b>	The presentation includes an introduction, a body and a conclusion and it is clearly organized into sections. Group members divide the presentation equally and coherently.	The presentation does not include an introduction, a body and a conclusion, or it is not clearly organized into sections, or not all sections are clearly developed. Group members divide the presentation equally and coherently.	The presentation does not include an introduction, a body and a conclusion, and is not clearly organized into sections.

Asignatura: English II			
Aspecto a evaluar	Puntaje a obtener		
	3 (cumple completamente)	2 (cumple medianamente)	1 (cumple escasamente)
Use of ict tools	Students make use of ICT tools to achieve all the different purposes throughout the project and at the end (an avatar creation tool, a tool for editing video/presentations and a mapping tool) with very creative and effective results <b>in every instance.</b>	Students make use of ICT tools for the project, <b>most of the time</b> achieving a specific purpose and effective results.	Students do not make use of the ICT tools <b>consistently.</b> They only include one or two ICT tools to achieve the purposes required, but not very effectively.
Language	The speaker makes use of specific expressions and vocabulary, and is accurate and fluent and uses correct grammar and sentence structures all throughout.	The speaker makes use of specific expressions and vocabulary, and is accurate and fluent and uses correct grammar and sentence structures most of the time.	The speaker uses specific expressions and vocabulary a few times. The lack of accurate structures and fluency interfere with message delivery.
Group Involvement	The student was actively engaged in group work through the planning, preparation and presentation stages all the time.	The student was actively engaged in group work through the planning, preparation and presentation stages most of the time.	The student wasn't actively engaged in group work.

Asignatura: English II			
Aspecto a evaluar	Puntaje a obtener		
	3 (cumple completamente)	2 (cumple medianamente)	1 (cumple escasamente)
<b>Paralinguistic Features</b>	<p>The student is able to use all the paralinguistic features recommended to accompany the oral speech:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● well-preparedness and confidence</li> <li>● persuasive stance</li> <li>● interaction with audience</li> <li>● body language</li> <li>● eye contact</li> <li>● non-reliance on notes</li> <li>● neat and tidy appearance</li> </ul>	<p>The student is able to use most of the paralinguistic features recommended to accompany the oral speech.</p>	<p>The student is able to use few of the paralinguistic features recommended to accompany the oral speech.</p>

*Fuente: Elaboración propia de los equipos de cátedra Inglés II y Geografía y destinos turísticos de Argentina. Licenciatura en Turismo. Departamento de Turismo. F.F.y.L. Universidad Nacional de Cuyo*

## Resultados obtenidos

Los alumnos trabajaron colaborativamente para lograr un objetivo común, conocido. Se les presentó el producto final al cual debían arribar y la rúbrica de evaluación que establece los criterios, pero pudieron elegir la forma de llevarlo a cabo, tomando decisiones sustentadas en evidencia y conocimientos. Para lograrlo, hicieron preguntas, partieron del conocimiento previo, buscaron información, seleccionaron y analizaron datos para luego elaborar, aplicar, relacionar, y finalmente, poder sacar

conclusiones y conceptualizar. Cada alumno fue consciente de su rol y responsabilidad, como así también de lo que se esperaba de él, es decir, los criterios de evaluación estaban claramente establecidos desde el comienzo. Por lo tanto, desde un escenario compartido y conocido, los estudiantes pudieron planificar y auto evaluar su propio proceso. El poder reflexionar sobre el propio aprendizaje nos brinda herramientas para mejorar, fortalece la autonomía, y la toma de decisiones conscientes. Por esta razón, cada tarea cobró un sentido crucial para motivar, involucrar y hacer parte fundamental al alumno de la clase.

*Resultados, en Inglés II:*

Año 2019

- De 77 alumnos que asistieron el primer día de clases, 24 dejaron de cursar.
- El 100% de los alumnos que cursó la materia, aprobó los tres proyectos.

Año 2020

- De 68 alumnos que comienzan el cursado, quedan 55 activos a fin de año.
- 55 alumnos rinden el primer parcial. 49 rinden el segundo parcial.
- Resultan 48 alumnos regulares y 7 libres.

*Por su parte, los resultados en Geografía y destinos turísticos de Argentina fueron los siguientes:*

Año 2019

- De 80 alumnos que asistieron el primer día de clases, 7 dejaron de cursar.

- El 100% de los alumnos que cursó la materia aprobó satisfactoriamente el proyecto y regularizaron.
- El 85% de los alumnos que regularizaron la materia rindió su examen final en dos turnos de llamado de mesas finales, es decir, en un año 66 alumnos ya tenían acreditada la asignatura.

### Año 2020

- De 82 alumnos que asistieron el primer día de clases, 22 dejaron de cursar.
- El 100% de los alumnos que cursó la materia aprobó satisfactoriamente el proyecto y regularizaron.
- El 67% de los alumnos que regularizaron la materia rindió su examen final en dos turnos de llamado de mesas finales, es decir, en dos meses 45 alumnos ya tenían acreditada la asignatura.

## Conclusiones

Aprender en un entorno significativo implica involucrarse y ser parte activa y crucial del proceso. La motivación que surge de “hacer” algo desafiante pero alcanzable, que tiene sentido para uno y que además va a beneficiar a un contexto determinado, lleva a los alumnos a aprender “sin querer”. Estos entornos de aprendizaje colaborativos y gamificados contribuyen a un alto nivel de motivación, bajos filtros de ansiedad y temor a equivocarse y un desarrollo completo e inconsciente, por momentos, de competencias y habilidades cruciales, necesarias para la vida y para poder adaptarse al mundo cambiante del trabajo.

Los docentes tenemos un gran desafío en nuestra labor diaria, debemos entender que estamos formando personas que deberán conseguir trabajos que no existen hoy. Pensamos que algunos contenidos bastan, pero lo que realmente necesitan aprender es a crear algo nuevo, reinventarse, tomar

decisiones conscientes y fundadas, pensar críticamente, tener valores sólidos, resolver conflictos y saber mediar, y por sobre todas las cosas, a trabajar con otros, porque solo sumando esfuerzos y talentos, se sale adelante.

Los objetivos se han cumplido satisfactoriamente, los cuales se reflejan en los resultados obtenidos. Se logró fomentar el desarrollo del pensamiento crítico, capacidad analítica y trabajo colaborativo. Además, se cumplió con un verdadero compromiso en el trabajo integral e interdisciplinar de ambos espacios curriculares. El aprendizaje significativo a través de proyectos generó estímulos en el alumnado. Se perfeccionaron las habilidades de los mismos, y se ejercitaron las competencias propuestas.

## Bibliografía

### Para la realización de la práctica aúlica

Bona Cesar (2017). *La Nueva Educación; los retos y desafíos de un maestro de hoy*- 2ad ed- Buenos Aires: P&J

British, C & Hayton, T. (s/a). *Teacher, Business Trainer*, British Council Kuala Lumpur.

Cribb, M. (2017). *La clave para hacer una presentación eficaz es comprender la Rueda de presentación a continuación*. Recuperado de: <https://erhelloeveryone.wordpress.com/presentations/>

Gisbert, M & Esteve, F. (2011). *Digital learners: La competencia digital de los estudiantes universitarios*. La Cuestión Universitaria, 7, 48-59.

Jonassen, D. (2000). *El diseño de entornos constructivistas de aprendizaje*- En Reigeluth Ch. London, St. George, Wulff. Guía para la Colaboración. (s/a)

Morin, E. (1999) *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura .Publicado por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura - 7 place de Fontenoy - 75352 París 07 SP - Francia.

O'Brien, K (2000). *La Educación basada en Habilidades*. Capítulo 5.

Perassi, Z (2004). *Los proyectos que circulan en el ámbito escolar*.

Perkins, D (2010). *El Aprendizaje Pleno, Principios de la enseñanza para transformar la educación*.1ad ed- Buenos Aires: Paidós. International Baccalaureate.

Prensky, M. (2001) *Digital natives, digital immigrants*. Recuperado de: <https://www.noodle.com/articles/the-philosophies-behind-a-holistic-approach-to-education>

Vergara Ramírez, J. (2015). *Aprendo porque quiero*. Biblioteca Innovación Educativa.

Vygotsky, L. (1996) *Pensamiento y Lenguaje*. Paidós, Barcelona.

Wiggins, G. Mc Tighe, J. (2006). *Understanding by Design*. Expanded - 2nd Edition.

#### Sitios Web

<http://en.expo2023argentina.com/argentina/>

<https://www.youtube.com/watch?v=BIlzRARFki8&t=1s>

<https://www.youtube.com/watch?v=s-PJQ5GAFB4>

<http://iteslj.org/Techniques/Webster-OralPresentations.html>

<http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6093/5845>

<https://www.teachingenglish.org.uk/article/student-presentations>

<https://www.presenting-yourself.com>

<http://www.aulaplaneta.com>

# NOTA DE INTERÉS





# Dimensiones y reflexiones sobre el impacto de la pandemia del covid en el turismo

*Dimensions and reflections on the impact of the covid pandemic on tourism*

 **Diego Navarro-Drazich**

[Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas \(CONICET\)](#)

Mendoza, Argentina

[navarrodrzich@yahoo.com](mailto:navarrodrzich@yahoo.com)

## RESUMEN

La caída en los viajes internacionales producida por la pandemia del coronavirus invita a reflexionar sobre la explosión del turismo internacional en los últimos treinta años, así como a dimensionar la crisis en curso de la actividad turística. En este sentido, se advierte que una porción importante de la humanidad, contabilizada como sujetos o como países, está excluida de los beneficios del turismo y, en consecuencia, no experimenta costos porque nunca obtuvo ganancias. En contrapartida, también se identifican los países y sujetos protagonistas del fenómeno: aquellos que viajan y aquellos que dependen del turismo; entre estos últimos, los afectados principales por el receso sanitario. Finalmente, se presenta la situación argentina, caracterizada por luces y sombras, pero principalmente por tres ventajas falaces.

**PALABRAS CLAVE:** exclusión, dependencia, desempleo, falacia

**ABSTRACT**

The drop in international travel caused by the coronavirus pandemic invites us to reflect on the explosion of international tourism in the last thirty years, as well as to measure the ongoing crisis in tourism activity. In this sense, an important portion of humanity, counted as subjects or as countries, is excluded from the benefits of tourism and, consequently, does not experience costs because they never made a profit. In contrast, the countries and protagonists of the phenomenon are also identified: those who travel and those who depend on tourism; among the latter, those mainly affected by the health break. Finally, the Argentine situation is presented, characterized by lights and shadows, but mainly for three fallacious advantages.

**KEYWORDS:** exclusion, dependency, unemployment, fallacy

*Fecha recepción: 17 de mayo de 2021*

*Fecha aprobación: 10 de junio de 2021*

A un año del inicio de la pandemia del coronavirus en el mundo, el turismo y el virus siguen sumando víctimas. ¿Qué implica esta doble crisis? Un derrumbe de casi el 90% del turismo internacional en el mundo equivale, para la Organización Mundial del Turismo (OMT), al “peor año de la historia del turismo” y un retroceso a viajes internacionales de hace 30 años (OMT, 2021a; 2021b y 2021c). En realidad, no es el peor año sino la caída más estrepitosa en los arribos turísticos internacionales desde 1950, cuando se comienza a registrar ese dato; adviértase que las cifras de turismo internacional entre 1950 y 1990 observan guarismos inferiores a este último año. Y resulta la más fulminante porque los dos golpes anteriores, la epidemia del SARS en 2003 y la crisis económica mundial del 2009, apenas afectaron esa curva ascendente. Es decir que hacia 2019 se viajaba tres veces más que en 1990. ¿Tan poco se viajaba en los noventa? Esta pregunta tiene varias aristas.

En primer lugar, es posible invertir la interrogación: ¿tanto se viaja desde los noventa? Efectivamente, entre 1990 y 2019 se incrementaron en un

promedio de 35 millones los arribos cada año ¡tres veces más que entre 1950 y 1990 (10 millones interanuales)! Aquella curva de amable crecimiento en las primeras décadas del turismo de masas experimentó un despegue exponencial en los últimos decenios. Obsérvese asimismo que en estos treinta años la población del mundo aumentó un 47,63% y los arribos internacionales un 233,56%. ¿Hasta cuándo seguirá ganando la estadística de viajes internacionales a la tasa de crecimiento poblacional? Difícil pronosticar si el registro del turismo internacional trazará dibujos geométricos, amesetados o declinantes. En todo caso, cabe la reflexión de ¿cuánto puede, quiere o debe viajar cada hombre y cuánto soportan los destinos y el mundo? Esta pausa es una ocasión propicia para ese debate. Momento oportuno, además, porque coincide con síntomas de malestar en diversos destinos turísticos del mundo por la saturación de visitantes, fenómeno conocido como turismofobia o turistificación.

En segundo lugar, es evidente que no se viajaba ni se viaja mucho o poco, sino que siempre lo han hecho unos pocos. Inevitablemente, los números anteriores disparan en la imaginación un mundo con muchas personas haciendo turismo. Una falacia que debe ser corregida rápidamente ya que el cociente teórico entre los arribos internacionales y la población mundial no llega al 30%. En efecto, en relación a la cantidad de habitantes del momento, en 1990 realizaban viajes internacionales el 23,42% de la población mundial y en 2019 el 29,71%. Con todo, estos porcentajes parecen indicar que viajan cada vez más personas, ¿es así? En parte sí pero, ese cálculo teórico se reduce significativamente al considerar arribos realizados por los mismos turistas. Como comentamos diez años atrás, las estadísticas de arribos internacionales constituye

... un registro de viajes y no de viajeros. He aquí la relevancia de observar al sujeto. Los viajeros internacionales aumentaron y aumentarán, pero más se incrementa la cantidad de viajes que cada uno de ellos realiza: la brecha ricos-pobres crece en el

mundo a la par de la brecha entre turistas internacionales y los excluidos del fenómeno... Para las estadísticas, doce viajes/año puede significar tanto doce turistas como una persona que viaja cada mes y más una decena que nunca viajará (Navarro 2010, p. 348)

Esa “elite que viaja” –la expresión es de Wolton (2004)- también construye una geopolítica de los viajes internacionales. En efecto, hacia 2019 casi una veintena de países no participaron de los beneficios económicos del turismo internacional, dado que menos del 5% de sus PBI respondió a visitas foráneas y, en términos absolutos, percibieron ingresos inferiores a 5.000 millones de dólares por el mismo concepto (BM, 2021 y WTTC, 2021); recuérdese que los Estados Unidos, el país que más divisas turísticas ganó, superó los 233.000 millones de dólares ese año. En su mayoría, se trata de países africanos -Angola, Burkina Faso, Chad, Congo, Gabón, Ghana, Guinea, Libia, Nigeria y Sierra Leona-, aunque también hay algunos latinoamericanos -Guyana, Paraguay, Surinam y Puerto Rico-, asiáticos -Bangladesh, Uzbekistán y Myanmar- y uno de Oceanía -Papúa Nueva Guinea-; previsiblemente, ninguno es europeo ni norteamericano. Retomando la perspectiva del sujeto, la suma de los habitantes de esos países (364 millones) equivale a la población de los Estados Unidos y Canadá juntos (365 millones).

En tercer lugar, el incremento en las estadísticas de viajes internacionales en el nuevo siglo responde fuertemente al ascenso de la clase media china y su consiguiente incorporación al mercado de consumo mundial; así China se posicionó como el principal emisor de gasto en turismo internacional en 2010. Pero también otros Estados multiplicaron su gasto turístico en estos últimos veinte años: Australia lo quintuplicó (+408%), la Federación Rusa y Corea del Sur lo cuadruplicaron (+316% y +317%), Singapur lo triplicó (+248%) y media docena lo duplicaron: Estados Unidos, Francia, Italia, Hong Kong, Suiza y Canadá. Adicionalmente, más de la mitad del top 10 de los principales países emisores de gasto turísticos en el año 2000 lo sigue dos

décadas después: China, Estados Unidos, Francia, Italia y Canadá. Los que salieron de ese ranking, se mantienen en el top 20: Hong Kong, Países Bajos, Bélgica, Alemania y Japón. Los nuevos incluyen a Australia, la Federación Rusa, Corea del Sur y los Emiratos Árabes (BM, 2021). Estos números ayudan a visualizar los actores principales de la demanda turística en el mundo.

Así, este ejercicio de dimensionar el impacto de la crisis del coronavirus sobre el turismo internacional resulta en que no afecta a una veintena de países del mundo -desde la perspectiva de la oferta- ni, al menos, a un 70% de la población mundial -desde la perspectiva de la demanda, según un cálculo teórico y seguramente injusto-. ¿A quién afecta entonces? Veamos algunas reflexiones en tres niveles: mundial, nacional e individual.

En primer lugar, las cifras mundiales señalan que hasta el 2019 el turismo explicaba más del 10% del PBI, más del 10% de los empleos -1 de cada 4 nuevos empleos-, más del 6% de las exportaciones totales y más del 27% de las exportaciones de servicios. En 2020 la participación del turismo en la economía global se redujo a la mitad -de 10,4 al 5,5% del PBI mundial- y los puestos turísticos cayeron en más del 18%; es decir que se registraron 62 millones menos de empleos, equivalente a casi una vez y media la población de la Argentina (WTTC, 2021).

Pero en el plano global también corresponde referir a la reducción de la contaminación que implica la disminución de los vuelos. En efecto, cálculos previos a la pandemia señalan la contribución de la actividad turística al calentamiento global mediante el 5% de las emisiones de gases efecto invernadero (GEI). Estas resultan del alojamiento -21% de las emisiones de CO<sub>2</sub> generados por el turismo-, el transporte terrestre (32%) y principalmente el transporte aéreo (40%) (Navarro-Drazich, 2020, p. 97).

En segundo lugar, observamos que el antifaz de los números esconde y sugiere un rostro en llanto: el de millones de personas que perdieron sus trabajos. Se trata de hombres y mujeres que transitan la letanía de la espera,

la restricción de gastos, las deudas, la caridad (estatal), la reinención dentro del rubro del turismo y la migración a otros rubros desconocidos que generalmente emprenden desde posiciones desventajosas en términos de experiencia, jerarquía, edad, remuneración y capital inicial. Se trata también de pymes y negocios que se ven constreñidos a desafectar empleados y consecuentes indemnizaciones, a invertir en transformaciones digitales y consecuentes endeudamientos. En el mediano y largo plazo, desde la óptica de los destinos y más allá del saldo personal, se trata de recursos humanos capacitados que se fugan transitoria o definitivamente del turismo y de empresas emblemáticas e históricas –hoteles, restaurantes, cafés, aerolíneas- cuyo cierre supone el fin de referencias en clave de trayectoria, de marca y aún de patrimonio cultural. En este sentido, la dimensión humana de las investigaciones turísticas tiene un campo fértil para explorar mediante técnicas sociológicas y antropológicas como entrevistas etnográficas, historias de vida, grupos focales, etc.

También la demanda experimenta costos en el plano de las vivencias personales. Dado que los registros anuales de viajes no identifican personas, los arribos de un año en particular incluyen turistas que viajan varias veces por año, otros que lo hacen una vez cada año y personas que cada tanto o una vez en sus vidas cumplen el sueño de conocer otro país. También estos viajes frustrados suponen temas de investigación poco advertidos como tal: lunas de miel y aniversarios, reencuentros familiares y de compañeros, viajes iniciáticos y formativos, bodas y nacimientos, despedidas y fallecimientos, congresos y eventos únicos, fin de curso, primer encuentro amoroso en relaciones virtuales, etc.

En tercer lugar, los datos econométricos por países arrojan que cerca de una veintena de Estados fundamentan sus economías extensivamente en el turismo. En otra obra analizamos la situación de los países más turísticos del mundo en términos relativos o Estados más dependientes del turismo en virtud de un PBI turístico superior al 30%: Montenegro, Macao y diecisiete

Pequeños Estados Insulares en Desarrollo -PEID o SIDS, por su sigla en inglés- (Navarro-Drazich y Lorenzo, 2021). Los PEID constituyen un conjunto de 52 países en desarrollo -38 originalmente-, con una geografía litoral y desafíos similares respecto del medio ambiente. Fueron reconocidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en la Cumbre de la Tierra de 1992 y están categorizados en tres regiones: Asia y el Pacífico (22), Caribe y Latinoamérica (23) y África (7). Trabajan juntos en la ONU a través de la Alianza de Pequeños Estados Insulares -AOSIS, por su sigla en inglés- y además pertenecen, según el caso, a tres esquemas de cooperación regional: la Comunidad del Caribe (CARICOM), el Foro de las Islas Pacíficas (PIF) o la Comisión de Océano Índico (IOC).

Casi la mitad de esos países presentaron en 2019 un PIB turístico entre 30 y 40%, un cuarto de los mismos Estados entre 40 y 50% y otro cuarto por encima del 50%. Entre estos últimos, se destacaron los casos de Aruba y Macao, con más de 70 y 90%, respectivamente. Lo propio ocurrió con el empleo, dado que al menos un tercio de los puestos laborales en esos países respondió al turismo en 2019. Efectivamente, la mitad del grupo observó un empleo turístico entre el 30 y el 50%, y la otra mitad, por encima del 50%. Cifras extremas mostraron Santa Lucía, Aruba y Antigua y Barbuda; en esos casos, el trabajo registrado fue explicado por el turismo en magnitudes por encima del 70; el 80 y aún el 90%, respectivamente. También las exportaciones verificaron una situación dependiente: en todos los casos, al menos en un 40% de los ingresos de divisas se debió al turismo foráneo. Un cuarto de los países presentó exportaciones turísticas entre el 40 y el 50%, otro cuarto entre 50 y 60%, y la mitad del conjunto por encima del 60%. Con más del 80% sobresalieron los casos de Macao, Aruba y Bahamas.

Gran parte de los Estados de este grupo (74%) registró un alto gasto receptivo por arribo, superior a los US\$ 1.000 dólares/viaje, y previsiblemente no se destacan como emisores de viajeros internacionales. Consecuentemente, la balanza positiva es característica de este conjunto:

sus ingresos foráneos por turismo al menos triplicaron sus egresos. Y en un tercio del grupo resultó más de diez veces superior. Situación paradigmática la de Macao cuyos ingresos superaron casi treinta veces los egresos. En suma, todas esas balanzas positivas decaídas en 2020 describen escenarios alarmantes en estos tiempos de escasos viajes internacionales. La situación empeora al considerar que el turismo doméstico no es una opción de recuperación para esos países, ya que ninguno llega al 20% de gasto por turismo nacional, y la mitad no registra ni el 10%. Con menos de 5%, Macao y Maldivas son los Estados con menos turismo interno.

Los organismos internacionales están advirtiendo la gravedad de la situación. Esto es evidente en el informe de políticas de la ONU (2020, p. 10-11) “La COVID-19 y la transformación del turismo”, en el informe estadístico del Comité para la Coordinación de Actividades Estadísticas (CCAS, 2020, p. 28-29) sobre “Cómo la COVID-19 está cambiando al mundo”, así como en el pedido de cooperación internacional por parte de la OMT para vacunar a las reducidas poblaciones de los PEID (OMT, 2021d).

En este contexto, la situación de la Argentina presenta claroscuros o beneficios engañosos. Un primer punto a considerar es que, aunque primer receptor de turistas extranjeros del conjunto sudamericano, se ubica tercero entre los que más divisas percibieron por ese concepto antes de la crisis del covid (5.999 millones de dólares); esto significa que los visitantes foráneos de Brasil y Colombia gastaron más que los nuestros en esos países. Esos ingresos se vieron fuertemente disminuidos desde 2020, pero también se redujo sustancialmente la fuga de divisas por turismo emisor (13.092 millones de dólares). Es decir que la histórica balanza turística negativa argentina, solo superada en la región por Brasil, ha resultado una ventaja en tiempos de pandemia. Se trata de un beneficio provisorio ya que la vocación argentina por viajar al exterior, al menos a países limítrofes, constituye un rasgo cultural que merece indagaciones específicas. Y también constituye

una ventaja marginal, secundaria o colateral ya que no resulta de políticas ad hoc formuladas por el gobierno.

Un segundo punto es que nuestro país, después de Brasil, es el sudamericano con mayor demanda propia; esto se evidencia en un gasto turístico doméstico del 85%. Este aspecto también reclama estudios más profundos pero a priori sobrevienen dos explicaciones posibles: una demanda vinculada a una clase media disminuida pero resiliente y a una oferta vasta y variada. En efecto, aún con pocos atractivos turísticos, la Argentina cuenta con una ingente cantidad de recursos turísticos a lo largo de su dilatada extensión. Esta ventaja no es menor; el vecino Uruguay, por ejemplo, no la posee. Ni los 105 países del mundo más pequeños que él, por más alto PBI per cápita que gocen. Además, la Argentina no solo es el octavo país más grande del mundo sino probablemente el cuarto o quinto de esa lista con diversidad geomorfológica y climática. Es decir que cuenta con altas posibilidades de recuperación en esta primera etapa, caracterizada por fuertes restricciones a los viajes transfronterizos, gracias a una conjunción favorable de demanda y oferta que redireccionarían el gasto turístico argentino del exterior al interior. He aquí otro espejismo ya que se trata de un fenómeno similar a la economía proteccionista de los ochenta, que los recientes cepos a los viajes al exterior pretenden emular. Finalmente los turistas argentinos consumen turismo doméstico por obligación, antes que por elección; por la prohibición o dificultad de cruzar fronteras antes que por el magnetismo irresistible de destinos planificados y recursos turísticos eficientemente transformados en atractivos turísticos de valor, producto de gobiernos racionales y empresarios comprometidos.

Un tercer punto es la ganancia económica que acompaña a todo destino turístico competitivo, como la Argentina, que se inscribe entre los más baratos del mundo. Similar al punto anterior pero aplicado a los turistas extranjeros que ciertamente consideran este dato al momento de decidir sus vacaciones. En este sentido, la postpandemia se caracterizará por esa

competitividad de precios disfrazada bonanza, antes que por una competitividad de calidad o innovación.

Cabe agregar que, en etapas posteriores, la salud económica argentina impactará en la región, dado que antes del 2020 nuestro país era el principal o uno de los principales mercados emisores de todos los países vecinos y de Ecuador. Por cierto, este último país es el que registra el menor gasto por turismo doméstico en la región (34%).

Mientras tanto, los gobiernos nacionales y provinciales hacen lo que pueden. La ecuación de capacidades técnicas y administrativas, recursos económicos y voluntad política a veces resulta mejor y a veces peor. Algunos ejes centrales de las políticas públicas para la recuperación del turismo incluyen: la gestión de líneas de subsidios y créditos, el acompañamiento para la digitalización de destinos y emprendimientos, el asesoramiento para diversificar la oferta de turismo receptivo, y la conversión de destinos y emprendimientos hacia propuestas amigables con el ambiente. Probablemente la vara con la que se medirán las acciones de los gobierno actuales será más altas que antes. Además de evaluar la gestión de la urgencia sanitaria vinculada al turismo –alojamiento de repatriados, confección de protocolos, entre otras medidas-, la población en general y la comunidad turística en particular tendrá expectativas sobre la gestión del mediano plazo. Sea este doble desafío otro objeto de estudio sobre el que poner el foco desde la investigación turística.

## Bibliografía

Banco Mundial (BM) (2021). *Turismo internacional, recibos (US\$ a precios actuales)*. Recuperado de [https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.RCPT.CD?most recent value desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.RCPT.CD?most%20recent%20value%20desc=false)

Navarro, D. (2010) *Imagen turística argentina. Política turística como política exterior*, Editorial de la Universidad del Aconcagua, Mendoza. Recuperado de [http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/210/imagen-turistica-argentina.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/210/imagen-turistica-argentina.pdf)

- Navarro-Drazich, D. (2020). *Climate Change and Tourism in Latin America*. En Lorenzo, C. (Ed.), *Latin America in Times of Global Environmental Change*, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-24254-1>
- Navarro-Drazich, D. y Lorenzo, C. (2021). *Sensitivity and vulnerability of international tourism by covid crisis: South America in context*, *Research in Globalization*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2021.100042>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021a). *2020: Análisis del año. Covid-19 y el sector turístico*. El turismo antes de la pandemia. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/covid-19-y-sector-turistico-2020>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021b). *2020: el peor año de la historia del turismo, con mil millones menos de llegadas internacionales*. 21.01.2021. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/2020-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-con-mil-millones-menos-de-llegadas-internacionales>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021c). *Un 87% menos de llegadas de turistas en enero de 2021, mientras la OMT pide mayor coordinación para reactivar el turismo*. 31.03.2021. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347#:~:text=El%20impacto%20de%20la,del%20a%C3%B1o%20sigue%20siendo%20incierta>
- Organización Mundial del Turismo (OMT) (2021d). *La OMT insta a emprender la vacunación en los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo con miras a reactivar la recuperación del turismo*. 26 de marzo. Recuperado de <https://www.unwto.org/es/news/la-omt-insta-a-emprender-la-vacunacion-en-los-pequenos-estados-insulares-en-desarrollo-con-miras-a-reactivar-la-recuperacion-del-turismo>
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2020). *Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo*. Recuperado de [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_transforming\\_tourism\\_spanish.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf)
- Wolton, D. (2004). *La otra mundialización. Los desafíos de la cohabitación cultural global*, Gedisa, Barcelona.
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2021). *Economic Impact Reports*. Recuperado de <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>