



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Lousto, Silvia Cristina

# La gestión de la infraestructura turística estatal de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. 1990-2015



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

Lousto, S. C. (2019). *La gestión de la infraestructura turística estatal de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. 1990-2015. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes* <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/2231>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **La gestión de la infraestructura turística estatal de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. 1990-2015**

*TESIS DE MAESTRÍA*

**Silvia Cristina Lousto**

[loustosc@gmail.com](mailto:loustosc@gmail.com)

### **Resumen**

El presente trabajo planteó como objetivo analizar las continuidades y cambios producidos en la infraestructura turística estatal de la provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S en el período comprendido entre los años 1960 y 2015 dado el actual deterioro existente en las construcciones realizadas por el Estado en la década del '60.

Dicho período conforma dos estatus políticos bien diferenciados: el Territorio Nacional y la nueva Provincia. Esta transformación permitió el ingreso de nuevos actores a la actividad política y social local y con ello modificaciones en la actividad turística. Sin embargo, esta evolución no modificó la dependencia de la nueva provincia del Estado Nacional, conformando un espacio turístico y político singular por su condición geopolítica.

A fin de visualizar la gestión desarrollada por los distintos actores (políticos, económicos y de la sociedad civil) y sus estrategias para estructurar la actividad turística en función de sus intereses, se realizó una aproximación cualitativa de los diferentes procesos. Se particularizaron las diversas estrategias de reproducción social utilizadas a partir de una clasificación en: asociativas, sociales, de existencia y simbólicas y se evaluaron los resultados de dichas estrategias.

El trabajo realizado permitió individualizar a los distintos actores y las estrategias utilizadas para consolidar el actual desarrollo del turismo fueguino, concentrado en la zona sur de la provincia, basado en las condiciones físicas y simbólicas del fin del mundo. Permitió también conocer el proceso de gestión que se formalizó a través del período estudiado desde el Estado provincial y las acciones de los actores empresariales y sociales que concluyeron con una importante pérdida material para el patrimonio estatal y la concentración de beneficios en algunos sectores en particular.

**Palabras Clave:** Estado, Patrimonio, Infraestructura, Gestión, Estrategias.

La gestión de la infraestructura turística estatal de la provincia de Tierra  
del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur 1990-2015

Tesis de Maestría Lic. Silvia C. Lousto

Año 2019



**Tesis presentada para obtener tener el título de Magister en Desarrollo y Gestión del Turismo**

**Título: “La gestión de la infraestructura turística estatal de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur. 1990-2015”**

**Autor: Lic. Silvia C. Lousto**

**Directora: Mg. Beatriz Angela Rivero**

**Co-directora: Mg. Mara R. Galmarini**

**Año: 2019**



Agradecimientos y dedicatoria:

Este trabajo ha sido posible gracias al aporte de mis docentes de la Maestría de Desarrollo y Gestión del Turismo que me permitieron acceder a nuevas visiones sobre la actividad turística y sus incidencias en las comunidades locales.

Deseo destacar fundamentalmente las valiosas contribuciones de la directora de la tesis Magister Beatriz Angela Rivero y los inestimables aportes de la codirectora Magister Mara Galmarini.

Un especial agradecimiento a la Dra. María Teresa Luiz quien siempre me ha revelado una mirada diferente sobre la realidad.

No puedo dejar de mencionar la colaboración de la Magister Cristina Iglesias quien me allanó los caminos para la concreción del trabajo.

En el proceso de elaboración he contado con la inestimable colaboración del personal de la biblioteca de la Legislatura Provincial de Tierra del Fuego A. e I.A.S como así también de distintas áreas del gobierno provincial.

Le dedico el resultado de este trabajo a mis hijos, Cristina, Rocío y Ariel, muy especialmente a mis nietos, Ema, Teo, Máximo y Giovanni y a mi hija política Victoria



## Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I Justificación y relevancia del tema.....	2
1.1.Objetivos de la investigación.....	4
1.2 Metodología.....	5
1.3 Fuentes y procedimientos de análisis .....	6
Capítulo II Marco teórico. ....	8
2. Contexto histórico. Consideraciones sobre el desarrollo turístico andino-patagónico.....	8
2.1 Dimensiones, instancias y relaciones .....	15
2.2. Instancias .....	21
2.3. Relaciones.....	22
2.4. Las estrategias de reproducción social .....	23
Capitulo III El patrimonio turístico provincial.....	27
3. Atractivo turístico, el recurso y la infraestructura. ....	27
3.1. La planta turística fueguina y las particularidades de su gestión.....	30
Aerostación Ushuaia: bar, confitería y kiosco.....	32
Aerostación Rio Grande: restaurant, stand y local en planta baja .....	32
Hoteles Albatros y Canal Beagle.....	32
Hotel Yaganes.....	38
Camping Lago Roca . ....	40
Hostería Kaiken .....	40
Hostería Petrel. ....	43
Hostería San Sebastián .....	50



Universidad  
Nacional  
de Quilmes



Universidad  
Virtual  
de Quilmes

Confitería y aerosilla Glaciar Martial .....	51
Cabañas y Parador Río Pipo. ....	54
Hostería Yehuín .....	55
Las Termas Río Valdez. ....	57
Hostería San Pablo.....	63
3.2 El estado del patrimonio provincial en el año 2015 .....	65
3.3. Reflexiones sobre lo expuesto .....	66
Capítulo IV El estado del Estado. ....	76
4. El Estado fueguino.....	76
4.1. El discurso político .....	79
4.2. La palabra escrita del Poder Ejecutivo .....	87
4.3. La Legislatura Provincial.....	94
4.5 Las acciones del Fiscal de Estado.....	95
4.6 Lo hecho .....	95
4.7 Entre lo real y lo ideal.....	97
Capítulo V Los Actores.....	98
5. Los actores locales y su rol en el problema .....	98
5.1 El Estado provincial y sus protagonistas .....	101
5.2. Los Actores de la economía local. ....	109
5.3. Otros actores de la economía turística .....	112
5.4 Actores sociales .....	116
5.5. Tal lo visto .....	119
Capítulo VI Estrategias de Reproducción Social .....	119
6.1 Estrategias de Existencia .....	120



La inversión pública. ....	121
Inversión privada. ....	125
Lo hecho en planificación.....	131
Promoción y Marketing .....	135
Diseño y consolidación del producto turístico.....	136
Posibilidades de acceso y permanencia en el sistema turístico .....	146
La organización del conocimiento.....	147
6.2. Estrategias asociativas .....	149
Organizaciones públicas .....	149
Organizaciones privadas .....	151
Organizaciones Mixtas público-privadas. ....	151
ONG locales.....	154
6.3 Estrategias Sociales. ....	154
Demanda a los poderes públicos.....	154
Judicialización de los conflictos .....	156
Trascendencia pública del problema .....	157
Turismo y política.....	159
6.4 Estrategias simbólicas.....	161
Apropiación de los paradigmas del ecologismo y la sustentabilidad .....	161
Usufructo del imaginario del Fin del Mundo .....	162
Comprendiendo las estrategias. ....	163
Capitulo VII Conclusiones. ....	166
Bibliografía.....	173
Referencias Documentales .....	178



Páginas Web consultadas .....	180
Anexo I Leyes Territoriales, Provinciales y Pedidos de Informes de la Legislatura de la Provincia de Tierra del Fuego .....	185
Leyes Nacionales .....	185
Leyes Territoriales .....	185
Leyes Provinciales .....	185
Pedidos de Informes: .....	187
Anexo II Tribunal de Cuentas de la Provincia .....	188
Resoluciones y Acuerdo Plenario .....	188
Anexo III Fiscalía de Estado Dictámenes .....	195



## Índice de cuadros e ilustraciones

Dimensiones, instancias y relaciones	Pág. 15
Cuadro I Distribución plazas hoteleras	Pág.126
Cuadro II El producto turístico	Pág.138
Cuadro III Evolución de la temporada invernal	Pág.153
Cuadro IV Evolución de esquiadores en el destino	Pág.154
Mapa de la provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S	Pág.183
Mapa de zonas turísticas fueguinas	Pág.184
Ubicación de los recursos turísticos mencionados	Pág.185
Ilustración Diario El Territorio	Pág.200
Fotografía Paso fronterizo San Sebastián y hostería ACA	Pág.201
Fotografía hostería San Pablo	Pág.202
Fotografía hostería San Pablo	Pág.203
Fotografía hostería Yehuin	Pág.204
Fotografía hostería Petrel	Pág.205



Fotografía Complejo Termas Río Valdez

Pág.206

## **Introducción**

La provincia de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur, Argentina, se encuentra ubicada en el extremo meridional de América , al sur del paralelo 52°LS. comprende las Islas Malvinas, Islas Georgias, Sandwich y Orcadas del Sur, el sector reclamado por Argentina en el continente Antártico, la Isla de los Estados y la porción argentina de la Isla Grande de Tierra del Fuego, compartida con Chile y dividida políticamente por el meridiano 68° 36' LO.

En la década del '60 inició su camino para vislumbrarse como un destino turístico emergente. El entonces gobernador del Territorio Nacional de Tierra del Fuego Capitán Ernesto Campos desarrolló una política innovadora en la construcción y consolidación de infraestructura básica y la promoción de un espacio geográfico singular cuyo patrimonio se encuentra casi totalmente destruido en la actualidad.

El desarrollo turístico de esta etapa inicial se consolidó a través de la gestión política del Estado Nacional administrador del entonces Territorio Nacional de Tierra del Fuego con el mejoramiento de las pistas de aterrizaje de los aeropuertos de Ushuaia y Río Grande, la construcción de hoteles y hosterías, la creación del Parque Nacional Tierra del Fuego y el inicio de la promoción turística en la Capital Federal a través de la proyección de películas, la entrega de folletería y la invitación a distintas personalidades políticas nacionales y extranjeras a visitar el Territorio.

La sanción de la Ley n.º19640/72 estableció un sistema de exenciones impositivas y franquicias arancelarias para las actividades desarrolladas en la Isla Grande (definida para ello como Área Aduanera Especial) y que benefició a un sector comercial pero no generó un flujo turístico significativo.

En el año 1991, el entonces Territorio Nacional se convirtió en la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur con la sanción por parte del

Congreso Nacional de la Ley n.º23775/91, se inició entonces un nuevo proceso político-administrativo y de gestión de la actividad turística y los bienes estatales.

A lo largo de este trabajo analizaremos las continuidades y cambios producidos durante la gestión de la infraestructura turística estatal cedida por el antiguo Territorio a la Provincia y que se encuentra destruida al final del período analizado.

Profundizaremos en las estrategias de reproducción social desarrolladas por los distintos actores sociales que desencadenaron la pérdida casi total de la infraestructura turística traspasada por el Territorio Nacional de Tierra del Fuego A. e I.A.S a la provincia.

## **Capítulo I Justificación y relevancia del tema**

En la búsqueda de una nueva racionalidad económica y en concordancia con las ideas vigentes en el ámbito internacional, que consideraban al turismo como un factor de crecimiento para los países subdesarrollados, el gobernador E. Campos planteó un modelo turístico con fuerte intervención estatal similar al implementado en la ciudad de Bariloche, a fin de generar un proceso transformador para la economía del Territorio Nacional de Tierra del Fuego A. e I.A.S.

La propuesta iniciada por el Gdor. Campos incluía una hostería en el paso fronterizo San Sebastián, un hotel en la ciudad de Río Grande y la hostería San Pablo sobre el océano Atlántico abarcando así la zona norte del Territorio. En la costa del lago Fagnano en la zona central se construyó la hostería Kaiken y la hostería Petrel en el lago Escondido. En el sur se edificaron los hoteles Albatros, Canal Beagle y la hostería Alakush en el Parque Nacional Tierra del Fuego.

En el paso fronterizo San Sebastián se erigió la hostería del mismo nombre con similares rasgos constructivos a las anteriores.

En 1967 el gobierno territorial adquirió el hotel Los Yaganes de la ciudad de Río Grande. Posteriormente se construyó la hostería Yehuin en la zona del lago del mismo nombre ubicada al noroeste del entonces Territorio.

La infraestructura turística propuesta con servicios y alojamiento se radicaba en puntos estratégicos y de alto valor paisajístico. En la ciudad de Ushuaia se desarrolló el Centro Invernal Luis Martial para esquí de montaña.

En el año 1988 el gobierno territorial entregó en concesión Las Termas del Río Valdez para su explotación, recurso turístico ubicado en la zona centro-este del Territorio. Se completaba así una propuesta turística variada e integradora.

Es claro que existieron dos tiempos diferentes y dos visiones contrapuestas en la planificación del desarrollo turístico en Tierra del Fuego. Por un lado, el Gdor. Campos pudo imaginar el lugar como un destino turístico singular con capacidad de desarrollo genuino y aporte de divisas. Por otro lado, el cambio de estatus político afianzó el paternalismo del Estado Nacional y atendiendo a la urgencia estructural de la economía fueguina se priorizó un modelo industrial subvencionado que repite periódicamente sus altibajos.

Sin embargo, al efectuar un análisis desde el paradigma del desarrollo local y el potencial de desarrollo endógeno del territorio, resulta pertinente destacar que no se han tenido en cuenta algunas potencialidades y recursos propios para el desarrollo de la actividad y no se ha planificado la incorporación de los recursos preexistentes ni considerado al turismo como parte importante de la economía provincial.

La acción político-administrativa y las estrategias desarrolladas por los distintos actores involucrados luego de la provincialización del Territorio de Tierra del Fuego A. e I.A. S. en el período 1990-2015 determinaron la pérdida casi total del

patrimonio turístico estatal. En la actualidad solo mantienen su funcionalidad los hoteles Canal Beagle, Albatros y la hostería San Sebastián.

Desde hace largo tiempo la comunidad fueguina en general y la turística en particular, ha intentado ensayar una explicación válida al deterioro y abandono del patrimonio turístico provincial. La pérdida de recursos materiales y empleos limitó las posibilidades de disfrute de lugares de singular belleza, a la comunidad local o al visitante.

La suma de interrogantes que acumula esta comunidad ha estimulado la necesidad de abordar el problema desde una nueva lógica, sustentada en los conocimientos adquiridos en la Maestría, con el aporte realizado por los docentes y los autores que nos ayudan a desentrañar el problema.

Desde los datos obtenidos se podrá analizar el comportamiento de los diversos actores involucrados y su incidencia en el modelo turístico implementado a fin de concientizar sobre la importancia de la gestión de los actores público-privados en la actividad turística.

La reflexión y análisis del tema nos permitirá profundizar en las posibilidades de la comunidad para el despliegue de la inteligencia territorial. Una inteligencia que debería resignificar un modelo propio de desarrollo desde lógicas locales surgidas de la voz interior del territorio.

**1.1.Objetivos de la investigación.** Los objetivos planteados fueron los siguientes:

**Objetivo General** :Analizar las continuidades y cambios producidos en el patrimonio turístico de Tierra del Fuego A. e I.A.S a partir de la gestión desarrollada desde la provincialización, visualizando los diversos actores involucrados; políticos; económicos y de la sociedad civil y las estrategias que les permitieron estructurar la actividad turística en función de sus intereses.

### **Objetivos específicos:**

Identificar a los actores involucrados en las distintas instancias, estatales, organizaciones económicas y sociedad civil.

Reconocer las estrategias de reproducción social: existencia, sociales, simbólicas y asociativas.

Analizar la gestión de la infraestructura turística estatal.

**1.2 Metodología.** De acuerdo con los objetivos propuestos el proyecto de investigación se encuadra en un tipo de estudio descriptivo-exploratorio. Se trata de caracterizar el proceso desarrollado por el turismo provincial a partir de rasgos comunes, estrategias utilizadas y acciones realizadas que aportaron los diversos actores locales para componer el escenario turístico actual. Se desea identificar los problemas presentados en la infraestructura turística existente y los factores que permiten explicar la reducción de dicha planta hasta el año 2015.

La estrategia metodológica contempla una aproximación cualitativa para la construcción de los diferentes procesos que nos permiten abordar la realidad. Se opta por el análisis de las estrategias desarrolladas por los distintos actores.

Además, se accederá a la información disponible en repositorios públicos y privados que permitan analizar las particularidades de la gestión turística provincial.

Las fuentes que servirán para el análisis de las cuestiones que nos interesan serán: la documentación de la administración estatal; organizaciones privadas y mixtas; prensa local y entrevistas. Por otro lado, se realizó un análisis de la normativa vigente (leyes, decretos, resoluciones, etc.) y una selección de información obtenida de la Web.

Asimismo, nos serviremos de los resultados de las investigaciones referidas a diferentes problemáticas del turismo en TDF.

Por último, se procederá al procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

**1.2.1 Hipótesis.** La disminución y pérdida de la infraestructura turística estatal se podría explicar como el resultado de las decisiones, relaciones y estrategias de los actores de la nueva provincia de Tierra del Fuego A.e.I.A.S (desde 1990- 2015) los intereses del mercado turístico local y la racionalidad propia del Estado que en su gestión turística por un lado, planifica, promociona e invierte en el desarrollo del turismo local y por otro desatiende su propia infraestructura no logrando evitar la pérdida total o parcial de sus propios recursos.

**1.2.2 Variables.** Las variables por considerar son:

- Gestión turística durante el período de estudio.
- Decisiones político-administrativas en relación con la infraestructura turística.
- Las Estrategias de Reproducción Social.
- Las condiciones de funcionamiento y racionalidad del mercado.

**1.3 Fuentes y procedimientos de análisis.** Legislación Oficial. Leyes Nacionales; Leyes Territoriales; Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S.; Leyes Provinciales; Decretos Nacionales Decretos Provinciales; Acuerdos y Resoluciones Plenarias Tribunal de Cuentas; Dictámenes Fiscalía de Estado; Sentencias Judiciales Federales y Provinciales; Informes del Poder Ejecutivo Provincial.

**1.3.1 Documentos de organismos públicos.** Documentos y discursos oficiales del archivo de la Legislatura Provincial; Documentos de la Cámara de Turismo de Ushuaia; Documentos de la Agencia de Desarrollo Ushuaia; Documentos del Instituto Fueguino de Turismo; Documentos del Parque Nacional de Tierra del Fuego; Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia; Plan Estratégico de Turismo Sustentable provincial; Informes Estadísticos de la

Secretaría de Turismo de Ushuaia 1992/2012; Anuario Estadístico del Instituto Fueguino de Turismo 2013/2015; Informes de Desarrollo Humano años 1998/2010; Políticas y estrategias para el desarrollo provincial; Tierra del Fuego. Informe sobre su desempeño económico 1995/2000.

**1.3.2 Prensa.** El Diario del Fin del Mundo, de la ciudad de Ushuaia; El diario Tiempo Fueguino de la ciudad de Río Grande; Diario El Sureño; Medio digital Sur 54; Radio Fueguina de la ciudad de Río Grande; Newsletter El Rompehielos; Blog de noticias: Notitdf.

**1.3.3 Entrevistas.** Lic. Gianfranco Guardamagna ex presidente del IN.FUE.TUR.; Sr. Daniel Harrington Legislador Provincial; Sr. Daniel Leguizamón ex presidente del IN.FUE.TUR; Sr. Marcelo Lietti. Presidente de la Cámara de Turismo provincial; Sr. Darío Urruty Gerente de la Agencia de Desarrollo Ushuaia; Sr. Rubén Díaz Tren del Fin del Mundo.

**1.3.4 Comunicaciones personales.** Sr. Roberto Berbel; Sr. Ángel Brisiguelli ;Sr. Enrique Chasco; Sr. Sebastián Galdeano ; Sr. Osvaldo Mella ;Sr. Carlos Vairo; Sr. P. Curuchet.

**1.3.5 Procedimientos de análisis.** En un primer momento se sistematizaron los documentos obtenidos en una planilla general. Informes, notas, cartas, decretos, notas de prensa, entrevistas y comunicaciones personales.

Se ordenó la documentación en distintas categorías separadas por temas, conceptos, estrategias y sus relaciones.

Se confrontaron los diversos datos obtenidos entre las distintas fuentes documentales.

Paralelamente se fueron elaborando anotaciones para conformar la guía de trabajo de la tesis.

Se construyeron categorías de análisis y se concentraron las ideas principales, que se fueron corroborando con el marco teórico elaborado.

## **Capítulo II Marco teórico.**

### **2. Contexto histórico. Consideraciones sobre el desarrollo turístico andino-patagónico.**

Desde fines de la década del '20, del siglo XIX, el turismo comenzó a asociarse a la noción de soberanía y viajar era sinónimo de conocer la Patria. La promoción de los escenarios naturales comenzó a ser un tema recurrente en los medios de prensa nacionales que promocionaban la visita al “interior”. En los años '30 el conocer y valorar lo nuestro se transformó en una necesidad patriótica y de reafirmación de la identidad (Bessera2006).

A partir de 1934, el Estado Nacional tuvo por objeto establecer una estrategia de desarrollo de los territorios patagónicos basada en el crecimiento poblacional, la explotación de los recursos y la integración al mercado nacional vinculándolos social, política y económicamente a la Capital Federal. El desarrollo del turismo se configuró como un motor de las transformaciones, económicas, culturales y sociales (Bessera 2006).

Bariloche ha sido considerada la ciudad motora del turismo patagónico desde el Río Colorado hasta Tierra del Fuego. En un proceso que duró algo más de treinta años transformó una región agrícola-ganadera en un centro turístico internacional. Siguiendo las conceptualizaciones de Bessera (2006), el turismo fue apreciado como una actividad llamada a cumplir un rol importante en la región.

La producción del espacio afirma Navarro Floria (2008) contiene elementos y acciones materiales e inmateriales y la invención de los lugares dependen de agentes concretos e intencionados que forman parte de un amplio sistema de relaciones políticas y sociales.

La potencialidad turística de los territorios australes impulsó al Gobernador E. Campos, en la década del '60, a promover el desarrollo económico del Territorio a través de la radicación de industrias, el aprovechamiento del petróleo, la producción gasífera y el turismo, imaginando una diferenciación territorial para cada actividad, las primeras en el norte de la isla y la última en Ushuaia<sup>1</sup>.

Campos pudo visualizar las condiciones de desarrollo que se concretarán en las décadas siguientes “La clave de Tierra del Fuego es ésta: la riqueza y el poderío está en Río Grande. Allí está el petróleo, la ganadería, el gas. En Ushuaia, está el turismo.” Reportaje al Gdor. Campos (Diario Jornada 1960).

Afirma Capanegra (2010) que :

El trazado de caminos, la construcción de hoteles y la llegada de turistas eran vistos como una avanzada en la nacionalización de fronteras y puesta en práctica de la soberanía nacional. El objetivo del Estado estaba dirigido a integrar al turismo a otras actividades productivas del país.

“Se perseguía un gran proyecto nacionalizador para un territorio mal integrado al sistema nacional y desde el punto de vista geopolítico preocupaba el expansionismo chileno” (Navarro Floria 2008). Y detalla el autor que, estos

---

<sup>1</sup> “...Efectivamente, eso soy un entusiasta del turismo. Disponemos, por fortuna, de bellezas sin igual. Ya el turismo en Ushuaia había comenzado a abrirse camino. Es necesario que lleguen contingentes de turistas a Tierra del Fuego, para que no sólo aprecien cuánto hay de bello en los lagos, la montaña, los bosques, el mar, los canales, sino también cuánto hay de útil, que está a la espera de los hombres de empresa, para ofrecerles, con un motivo de satisfacciones materiales, la honra de haber contribuido a aprovechar, en bien regional y del país, los recursos naturales, que afloran por todas partes) (Argentina Austral 1959). Reportaje al Gdor. Campos “Tierra del Fuego en un reportaje” en Argentina Austral, Año XXXI, N°336, octubre 1959, p.23-24. Hemeroteca. Archivo Museo del Fin del Mundo.

criterios obedecen a la obsesión por el territorio originada en la formación del Estado Argentino y el prejuicio desarrollado por la expansión chilena.

La condición de frontera de Tierra del Fuego se encuentra inmersa en las condiciones que explica Grimson (2004) cuando sostiene que, las fronteras conforman un espacio ideal para pensar las relaciones de poder, los intereses sectoriales y la acción del Estado Nacional.

Según Dimitriu (2002), desde la expansión del Estado Nacional, existe una tendencia a resignificar la Patagonia como mercancía y como marca, basada en el potencial físico de su escenario.

La actividad productiva en Tierra del Fuego A. e I.A.S que desde un principio se concentraba en la cría de ganado ovino, comenzó a reconvertirse recién en 1958, con la explotación maderera y después con la explotación de petróleo y gas. Históricamente el Estado territorial y provincial ha sido un empleador importante, mostrando altos coeficientes del factor de trabajo<sup>2</sup> integrando el grupo de los más altos del país. El desarrollo de la actividad turística se vislumbraba, en la década del '60, como un nuevo aporte a la economía local (Mastrocello 2009).

En el contexto internacional durante la década del '60 se impulsó al turismo como benefactor de las economías subdesarrolladas.

En este sentido, el desarrollo del turismo enmarcado por el pensamiento económico neoliberal como un constante ajuste entre oferta y demanda y atravesado por procesos de planificación administrativa y comercial de gran

---

<sup>2</sup> Índice que mide la ocupación de mano de obra.

escala, se “limpia” de todo contenido ideológico y se ajusta como estrategia de política pública, a cualquier régimen político (Capanegra 2006).

La situación planteada en Bariloche en el período 1958/70 ha sido descrita por Núñez (2004) quien afirma que en ese período el turismo no es considerado una actividad importante en la economía provincial, “quedando implícitamente como una actividad menor” a pesar de las contribuciones económicas que aportaba y se invertían en el resto de la provincia.

Observa Bustos Cara (2005) “ la acción construye el espacio y esta construcción puede conducir a reiterar la acción. Acción entendida como decisión y sobre todo como práctica social”.

En los años ´70 por la acción de un grupo de miembros de la sociedad fueguina surge la idea de generar un modelo de diversificación de la producción local a través del apoyo del gobierno nacional. Nace así la Ley n.º19640/72<sup>3</sup> cuyo principal eje motivador era limitar el ingreso de trabajadores chilenos, es decir una razón puramente geopolítica. La ley estableció un régimen con beneficios fiscales para las actividades desarrolladas en el territorio fueguino con exención de impuestos nacionales y de aranceles a la importación (Mastrocello 2009).

En el orden económico, el régimen promocional se estableció durante el predominio de políticas ortodoxas en el orden nacional ya que el mercado por sí mismo no había superado los problemas productivos de la isla (Mastrocello 2009).

---

<sup>3</sup> Honorable Congreso de la Nación.

Artesi (2003) analizó las particularidades de la Ley n°19640/72 que otorgó ventajas competitivas en Tierra del Fuego A. e I.A.S creando una zona aduanera especial que permitió que las actividades económicas de servicios, como el turismo, fueran susceptibles de verse impactadas positivamente por las ventajas de la ley.

Las acciones se proyectan en el territorio a partir de una intencionalidad geopolítica, así se construye el espacio turístico recreativo, se adorna y se arma para el mercado actual o potencial. De esta manera, el territorio es una proyección de la acción social, a partir de una intencionalidad.(Cammarata 2006)

El Territorio de Tierra del Fuego A. e I.A.S, se integró al desarrollo turístico de Patagonia mediante la participación en distintos organismos interprovinciales a partir del año 1965 (Mosti y otros 2015).

El territorio fueguino ha sido administrado por el Estado Nacional desde sus inicios. Por lo cual conlleva un pasado histórico de políticas estatales, experiencias económicas y conformación cultural sobre cuya base se formó el nuevo estado provincial.

Si bien en el período 1963- 1972 el sector manufacturero nacional creció, ello no tuvo su repercusión en la región patagónica (Mastrocello 2009). La década del '70 va a ser marcada por dos sucesos determinantes, las conflictivas relaciones fronterizas con Chile y la consolidación del nuevo régimen de promoción industrial, bajo el predominio de las políticas ortodoxas nacionales con la sanción de la Ley n°19640/72.

La crisis político-económica del gobierno peronista va a desembocar en un nuevo golpe militar cuyo ministro de economía J.A. Martínez de Hoz intenta resolver los problemas existentes con la apertura de la economía. Las propuestas de la doctrina liberal del ministro y sus sucesores fracasaron y agravaron los problemas

de desequilibrio fiscal, endeudamiento público y privado y recesión económica en un contexto de mega inflación que marcó un índice del 343.8% para el año 1983. En este contexto muchas fábricas especialmente electrónicas se instalaron en Tierra del Fuego (Mastrocello 2009).

Luego del gobierno dictatorial militar el presidente R. Alfonsín intentó solucionar el problema económico recuperando un plan ya utilizado veinte años antes basado en el crédito barato y el estímulo a la demanda. Sin embargo, esta propuesta no tuvo éxito y en el año 1985 la inflación alcanzó un índice del 672%. Se sucedieron a partir de allí diversas estrategias económicas sin éxito alguno. A pesar de los desastrosos nacionales la economía local creció y entre 1980 y 1987 el PBG aumentó un 274% ( Mastrocello 2009 pp. 116, pp. 120).

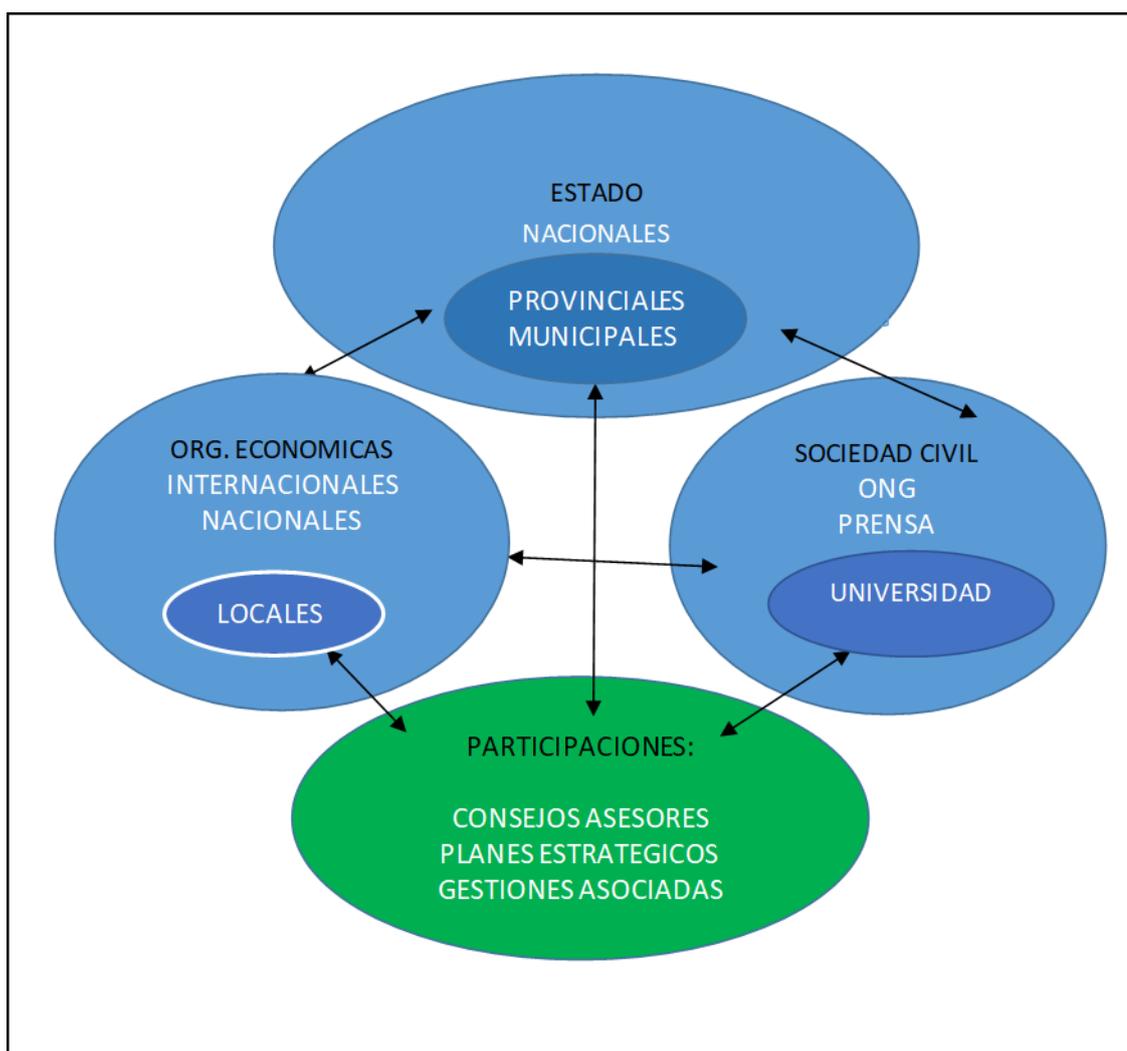
El presidente Menem asumió en medio de una crisis política y orientó su visión económica a favorecer al mercado como asignador de los recursos de la economía y dejar de lado los incentivos fiscales, los créditos subsidiados y las transferencias desde el Estado.

Los conflictos nacionales del 2001 tuvieron un efecto directo sobre la nueva provincia que soportaba índices de recesión desde 1998 a lo que se sumaron los conflictos sindicales y la falta de transparencia en la gestión pública. En el año 2000 el PBG de la provincia fue inferior al del año 1993 (Mastrocello 2009). Esta situación económica comienza a revertirse entre los años 2003 y 2005 de la mano de la reactivación de la industria electrónica.

El gobierno del presidente Kirchner marca un período de expansión económica. La firme política monetaria aleja el fantasma de la inflación, se dilató la resolución de la deuda pública hasta consolidar la situación fiscal y recomponer el sistema financiero. La mayor recaudación impositiva permitió el aumento de coparticipación de las provincias (Mastrocello 2009).

A lo largo del gobierno de Cristina Kirchner las principales variables económicas se mantuvieron relativamente estables. Luego de la recesión del 2009 el país creció lo que se tradujo en la mejora de la recaudación impositiva lo que permitió una mayor distribución presupuestaria a las provincias (Mastrocello 2009).

## 2.1 Dimensiones, instancias y relaciones



Cuadro de elaboración propia

Tres dimensiones de la sociedad han sido los partícipes del problema planteado, el Estado con sus diferentes jurisdicciones, nacional, provincial y municipal, las organizaciones de la economía ya sea nacionales o locales y la sociedad civil en este caso representada por las instituciones del conocimiento, las ONG y la prensa.

La producción turística de la provincia fue entonces el resultado de las acciones o inacciones de los miembros que conformaron estas dimensiones.

Numerosos autores han analizado el proceso de resurgimiento de la sociedad civil y sostienen que la misma se organiza en tres ámbitos separados y diferenciados entre sí: el Estado, la economía y la sociedad civil. El Estado constituye una de las partes de dicha estructura trifásica, mientras que en el campo de la sociedad se distinguen dos ámbitos institucionales: las organizaciones del mundo de la economía que operan en el ámbito del mercado como las empresas y las entidades empresariales y otras organizaciones de la sociedad civil (Rofman-Villar 2002).

**2.2.1 El Estado.** De acuerdo a lo afirmado por O'Donnell (1977) lo público, se organiza en una administración burocrática que cumple tareas de organización de la sociedad a través de la aplicación de normas jurídicas. Según el autor las instituciones estatales reaccionan a situaciones de crisis y estas crisis forman parte de la agenda del Estado replanteando las relaciones de poder que se desarrollan en su interior y conforman las bases de dominación.

La arquitectura institucional del Estado y sus decisiones (y no decisiones), son por una parte expresión de su complicidad estructural y, por la otra, el resultado contradictorio y sustantivamente irracional de la modalidad, también contradictoria y sustantivamente irracional, de existencia y reproducción de su sociedad (O'Donnell 1977).

Oszlack (1986) afirma que:

El aparato estatal no es pues el resultado de un racional proceso de diferenciación estructural y especialización funcional, ni puede ajustarse en su desarrollo a un diseño planificado y coherente. Su formación generalmente describe, más bien, una trayectoria errática, sinuosa y contradictoria, en la que

se advierten sedimentos de diferentes estrategias y programas de acción política.

En este contexto el Estado elabora sus políticas públicas, como una expresión del interés de la sociedad. Entendiendo por política pública la definición adoptada por Iglesias (2007) como “las acciones gubernamentales institucionalizadas, o sea, amparadas legalmente por programas proyectos, planes metas y asignación de presupuesto”.

La aplicación de las políticas públicas se dirime en medio de la burocracia estatal. ... “que como todo el mundo sabe es el reino de la rutina, la ineficiencia y la corrupción” (Oszlack 1986).

Una mirada crítica que nos permitirá analizar el rol del Estado lo aporta Loureau (2008) al definirlo como omnipotente y contradictorio, permitiéndose pensar por nosotros y “dentro de nosotros”. Las respuestas que nos da como solución a los problemas no son más que estrategias políticas “cuya inconsciencia no puede admitirse más que en referencia al Estado-inconsciente” afirma este autor.

La relevancia del problema va a formar parte o no de la agenda del gobierno y el número de personas afectadas suele tener su correspondencia en la importancia que toma el problema para la agenda pública y su desplazamiento o no de dicha agenda. Una estrategia estatal se corresponde con “dejar que transcurra el tiempo” (Subirats 1994).

Sin embargo, expresa Villar (2009) que es imprescindible tener en cuenta el rol que asume el Estado como planificador del territorio o como regulador e impulsor de la actividad turística teniendo en cuenta las características actuales de la oferta y demanda.

La planificación turística se erige como un instrumento imprescindible de ordenación, promoción y comercialización que exige la articulación entre los diferentes actores intervinientes: sector público y los operadores del sector privado ( público/publico- público/privado-privado/privado) ( Iglesias 2007).

Los planificadores direccionan sus esfuerzos con políticas eficientes, sistemáticas, coordinadas y consistentes, sin embargo, la planificación fracasa porque el conocimiento que maneja es limitado, y por lo tanto sus opciones son impracticables; y fracasa también porque su poder efectivo es escaso, y por lo tanto su capacidad de forzar la materialización de esas opciones es reducida. (Oszlack 1986)

Matus (1987) en su análisis sobre el funcionamiento del Estado en América Latina, afirma que el estilo de gobierno no da lugar a la previsión y solo da respuesta a los problemas urgentes.

Años más tarde en su trabajo “Teoría del Juego Social” Matus (2000) afirma “que el gobernante no tiene capacidad de gobierno, no sabe diseñar y escoger su proyecto de gobierno, y como no sabe modernizar su bicicleta, se acomoda a la ineficacia del aparato público que comanda”.

El Estado, representa los principios de autoridad y poder y establece las acciones de la sociedad civil. Como actor político se organiza en función de las relaciones de poder. En el ámbito técnico- administrativo posee la capacidad de planificar, impulsar, convocar, articular y transformar las políticas en un proceso práctico. Asimismo, es necesario el rol de funcionarios responsables de gestionar efectivizar y hacer eficientes las decisiones políticas (Rofman-Villar 2002).

Para el análisis a desarrollar consideramos importante la recomendación de Loureau (2008) de no olvidar que los criterios de análisis del Estado se corresponden “al país en que yo vivo, en el momento en que vivo” y bajo la

impresión que el Estado puede “contradecirse sin cesar, responder meticulosamente a preguntas que nadie se hace y hacer oídos sordos ante nuestros interrogantes más angustiosos”.

**2.2.2. La Sociedad civil.** La sociedad civil es un amplio espacio articulador entre lo privado y lo público, que actúa como un todo único e integrado. Boisier y otros (1995) Y sostienen los autores que “La sociedad civil es el amplio espacio en dónde el/la ciudadano/ciudadana en tanto persona libre y autodeterminada, plantea sus demandas por la satisfacción de sus necesidades y su autonomía”.

Respecto a las relaciones de poder en el interior del tejido social los mismos autores afirman:

El poder personalizado se ubica en tres planos: i) el plano político-administrativo, configurado por las autoridades políticas regionales, por los representantes políticos (de y en la región) y por la cúpula de la burocracia regional; ii) el plano capitalista, en el cual se ubican los propietarios y los administradores del capital, y ; iii) el plano civil propiamente tal, configurado por personas que dirigen al multifacético conjunto de las organizaciones que propiamente pueden ser consideradas como elementos de la sociedad civil (Boisier y otros 1995).

Los actores sociales, afirma Pirez (1995) son unidades reales de acciones en la sociedad, tomadores y ejecutores que poseen incidencia en el ámbito local. Actúan como individuos o colectivos y están sometidos a condiciones culturales, étnico-culturales, políticas y territoriales. Su comportamiento se define en función de una lógica local que determina los procesos locales.

Un actor social es alguien que tiene algo que ganar o algo que perder a partir de los resultados de una determinada intervención o la acción de otros actores. Usualmente son considerados actores aquellos individuos, grupos o

instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influenciar la acción de otros (ECFAO, 2006 en Tapella 2007).

A partir de las reformas encaradas por el Estado argentino en 1990, se conformó una nueva relación estado-sociedad en virtud del protagonismo otorgado al mercado a partir de esos cambios. Afirman Rofman-Villar (2002) que este proceso dio lugar a la incorporación de los actores sociales a la gestión estatal.

Otras organizaciones de la sociedad civil son aquellas al conocimiento, universidades, institutos, centros de investigación, que con su actividad generan nuevo conocimiento o forman recursos humanos adecuados a la demanda del sector y fueron analizados por (Artesi 2003).

Sobre el tema Alburquerque (2003) señala la necesidad de que la Universidad no responda a una lógica de reproducción académica, sino que, “el mayor contacto entre universidad, empresas locales y administraciones locales puede facilitar el establecimiento de prioridades de investigación, difusión de tecnologías apropiadas y adecuada formación de recursos humanos según el perfil productivo, potencialidades y necesidades del entorno territorial”.

Por su parte la prensa se ha convertido en los últimos tiempos en un actor social y político que participa del espacio de prácticas que le permiten intervenir en el campo del poder político y cultural a través de su participación pública. Como fuente de información nos permite acceder a los registros y abordar en la comprensión de los procesos históricos (Kircher 2005).

Como actor social y político la prensa no solo actúa como mediador entre la sociedad y el Estado, sino que además construye representaciones del poder y de la sociedad en la que opera. Asegura un lugar de visibilidad pública, para

informar, reflexionar o formar una opinión que encuentra en ese espacio un medio de libertad (Kircher 2005).

**2.2.3 Las organizaciones de la economía.** Los actores económicos reproducen su capital en función de las relaciones dentro del ámbito local y pueden incidir en las decisiones fundamentales a nivel local (Pirez 1995).

Su importancia radica en la capacidad que poseen para influir en la economía local. Pueden ser locales o extra locales, grandes o pequeños, que ocupan un lugar estratégico para el desarrollo local ( Rofman y Villar 2005).

Albuquerque (2003) destaca la importancia de las agencias de desarrollo local como una nueva propuesta de desarrollo económico-territorial. Se trata de un instrumento de promoción y desarrollo productivo y empresarial local con la participación del sector público y privado que promueve la participación y concertación de los actores locales y la circulación de información relevante para el sistema.

**2.2. Instancias.** La sociedad civil se organiza en agrupaciones autónomas diversamente estructuradas o formalizadas que posee vínculos entre sí y con distintos actores estatales en defensa de algún interés particular.

Encontraremos a nivel local una estructura social propia, una unidad establecida por las relaciones entre los grupos sociales fundamentales, una estructura dentro de la estructura social nacional. Una estructura de relaciones de poder, de relaciones políticas, un ámbito donde se reproducen esas relaciones políticas y se cristalizan en un aparato gubernamental, el gobierno local (Pirez1995).

Observaremos que a los fines del presente estudio la sociedad se encuentra organizada en:

- a) Instancias territoriales:

- Locales: plantean en su ámbito cuestiones específicas debido particularmente a su cercanía con el Estado.
  - Nacionales: se radican principalmente en Buenos Aires y están relacionados directamente con el mercado y la explotación del recurso turístico.
  - Internacionales: lo conforman los grupos empresariales turísticos ubicados en el exterior del país generalmente en los países centrales y poseen la capacidad de direccionar los flujos turísticos.
- b) Instancias de participación:
- Consejos asesores: su función es asesorar al Estado y están conformado por representantes de organizaciones empresariales, estatales y de la sociedad.
  - Planes estratégicos: los gobiernos locales, las representaciones económicas y otras representaciones de la sociedad participan de un proceso para definir las metas de desarrollo, estrategias y proyectos a implementar.
  - Gestiones asociadas: en organizaciones con representación estatal, empresarial y de la sociedad civil donde se acuerda y decide el proceso de gestión.
  - Organizaciones empresariales : son actores relevantes en la definición de la economía local. Sus capacidades de desarrollo están fuertemente ligadas al territorio y las posibilidades que ofrece generando una relación de interdependencia con el entorno.

**2.3. Relaciones** Las relaciones Estado- sociedad varían de acuerdo a las condiciones del espacio habitado, el tamaño y las características de la población local, el grado de desarrollo de su economía y las características de la cultura local entre otros aspectos (Rofman y Villar 2005).

Rofman y Villar (2005) caracterizan las relaciones entre ambas partes como “ radiales y de influencia”. Radiales por constituirse el Estado como centro del sistema de relaciones y de influencia por la capacidad de lobby que ejercen tanto las empresas como las cámaras empresariales.

El resto de las organizaciones de la sociedad civil establece diferentes vínculos con la organización estatal, las organizaciones de la economía o entre sí.

**2.4. Las estrategias de reproducción social.** Para ahondar en el proceso del turismo fueguino resulta imprescindible analizar el comportamiento de los actores locales y las estrategias utilizadas durante los años que consolidaron la actividad turística tal como se desarrolla en la actualidad. Para ello se recurrió a la metodología propuesta por Capanegra (2008) en su texto “Estrategias de Reproducción Social” quien afirma que las ERS:

Se constituyen como un elemento importante en el abordaje del desarrollo turístico la herramienta teórico y metodológica: Estrategias de Reproducción Social (ERS) es la “vía regia” para comprender y explicar los cambios y permanencias que resultan de dicho proceso. De esta forma el análisis de las ERS por su alto valor interpretativo permite dilucidar la potencialidad objetiva y subjetiva del turismo, como generador de empleo y bienestar.

De acuerdo con Barsotti (1981) las unidades familiares poseen gran variedad de recursos: cantidad de personas, tiempo, ingresos, relaciones, bienes, otras unidades familiares similares o diferentes, puntos de referencia, acciones y objetivos que orientan sus estrategias desde alguna forma de unidad de decisiones.

Afirma Capanegra (2008) que las ERS dependen de un conjunto de factores:

**1-Volumen y estructura del capital que hay que reproducir,** (capital económico, cultural, social y simbólico) y su trayectoria histórica, las estrategias desplegadas por las familias se definen a partir del capital que posee y no de las necesidades básicas insatisfechas y sabiendo que el punto de partida son los recursos.

**-Estado del sistema de los instrumentos de reproducción**, lo conforman los distintos mecanismos institucionalizados o no (mercado de trabajo; escolar, etc.) que constituyen las formas que cobran las condiciones estructurales a través del tiempo.

**-Estado de la relación de fuerzas entre las clases**: este aspecto permite entender el rendimiento diferencial que los mismos instrumentos pueden ofrecer a cada clase o segmento de clase. Cuando se modifican las condiciones de permanencia de los grupos pueden apelar a distintas estrategias de reconversión de sus capitales en busca del enclasmamiento o desclasamiento.

**-Los *habitus* incorporados por los agentes sociales**: se analizan aquí los esquemas de percepción, apreciación y acción que poseen los grupos y a partir de allí las posibilidades objetivas, pensarlas y no pensarlas y obrar en consecuencia. El *habitus* implica relaciones de poder incorporadas en los grupos a lo largo de su vida, de su existencia social y que puede ser reconstruida en términos individuales o familiares.

En cuanto a las estrategias que asume la sociedad para sostener su reproducción, Bordieu (en Capanegra 2008) las define como:

Un conjunto de prácticas fenomenalmente muy diferentes por medio de las cuales los individuos y las familias tienden de manera consciente o inconsciente a conservar o aumentar su patrimonio y correlativamente a mantener o mejorar su posición en la estructura de las relaciones de clase.

Por su parte, Hintze (2014) explica que las estrategias de reproducción “se configuran en el tiempo a través de sucesivos procesos en que los sujetos sociales generan, seleccionan y combinan circuitos de satisfacción de necesidades” y que “las relaciones económicas entre clases y grupos sociales no son independientes de las instancias ideológicas, culturales y políticas constitutivas de los social”.

Para Barsotti (1981) el proceso de reproducción social de los distintos actores sociales es también un proceso de selección social en el que están sometidos tanto los agentes como las posiciones que ocupan. De acuerdo con dichos procesos algunas posiciones podrían desaparecer, consolidarse o emerger.

Analizaremos entonces, las estrategias de reproducción social desde el contexto del sistema local representado por los actores y en el marco del proceso de desarrollo turístico global, cuyas prácticas influyen directamente en los modos de reproducción social local.

**2.5.1. Estrategias de Existencia.** Las estrategias de existencia fueron definidas por Sáenz /Di Paula (1981) “como un conjunto de actividades desarrolladas por sectores populares para obtener su reproducción ampliada en la medida que supone la combinación de varios elementos que trascienden las formas capitalistas de reproducción de la fuerza de trabajo”.

Respecto de la reproducción de la fuerza de trabajo sostienen los autores que se define como la relación directa entre las posibilidades del sistema y la racionalidad de quienes acceden a ellas, y que reproducen mecanismos, en distintos niveles, de adaptación a la realidad y modificando las condiciones macroeconómicas del sistema (Sáenz/Di Paula 1981).

**2.5.2 Estrategias asociativas.** El conocimiento social elaborado y compartido se transforma en un conocimiento práctico que produce un constante movimiento social y participa en la construcción social de nuestra realidad. De esta manera la representación deviene del conocimiento común elaborado y va a representar a algo o alguien. La representación es tributaria de la posición que ocupan los sujetos en la sociedad, la economía y la cultura (Jodelet 1974).

La necesidad de los distintos grupos de apropiarse de los bienes y servicios - siempre escasos- generan una puja social que deriva en la organización como mecanismo para resolver y ocultar el conflicto (Barsotti 1981).

**2.5.3 Estrategias sociales.** Las estrategias Sociales se desarrollan dentro de la estructura social a través de la educación familiar; la educación formal y la participación social, conocimientos que permiten desarrollar capacidades para poner en práctica las normas, pautas y valores de esa sociedad.

La capacidad cognitiva adquirida permite reproducir, adoptar y desarrollar las pautas políticas y económicas y el intercambio de bienes instrumentales y simbólicos entre las distintas unidades (Berlinck citado por Barsotti 1981).

Jodelet (1974) destaca la importancia de la contextualización histórica política y sociológica para el análisis de una medida determinada y sus efectos en la comunidad. La influencia de los medios de comunicación social puede modificar la respuesta del público según sus expectativas y deseos.

Rofman-Villar (2005) al describir las relaciones de los actores locales afirman que “en el ámbito local se plantean cuestiones particulares debido fundamentalmente a las cercanías de los actores sociales con el Estado” y afirma que “la sociedad civil participa de manera activa en la consolidación o debilitamiento del sistema político y su funcionamiento está atravesado por dicha lógica”.

**2.5.4 Estrategias simbólicas.** El conocimiento social interviene en las estrategias de reproducción social a través de la comunicación entre los sujetos, el bagaje cultural, los códigos, los valores e ideologías relacionados con las posiciones y pertenencias sociales. La información, el conocimiento y los modelos de pensamiento recibidos por la tradición y la comunicación social consolidan un conocimiento social elaborado y compartido (Jodelet 1974).

Considerando que las estrategias se reproducen en ámbitos diversos es necesario considerar la instancia simbólica de dichas estrategias, apropiándose de bienes culturales, históricos e ideológicos (percepciones, prácticas e interacciones concretas que son a la vez, resultado y constituyente de esas estructuras) (Capanegra 2008).

### **Capítulo III El patrimonio turístico provincial**

#### **3. Atractivo turístico, el recurso y la infraestructura.**

Siguiendo las conceptualizaciones realizadas por Boullón (1985) el patrimonio provincial se encuentra conformado por la relación entre el atractivo turístico, la planta turística, la infraestructura y la superestructura a la que define como un subsistema organizacional que contiene a los recursos humanos necesarios para operarlos.

Para la Dirección Nacional de Turismo argentina, el atractivo turístico es “el elemento natural, cultural, deportivo o de cualquier otro tipo que pueda generar suficiente interés para atraer turistas” (DNT. 1970). El atractivo turístico afirma Boullón (1985) “constituye la materia prima que permite que la planta turística opere”.

Para Gurría Di Bella atractivo y recurso conforman un mismo objeto con distinta denominación. Desde la mirada del visitante los atractivos turísticos son aquellos elementos que llaman la atención y desde la mirada local el recurso es todo aquello que se puede ofrecer al visitante (Gurría Di Bella. 1991 en Navarro, D. 2015).

De acuerdo a los conceptos de Navarro(2015) entendemos que el atractivo turístico no implica cualquier recurso sino aquel que se distingue por su particularidad y motiva la atención y el desplazamiento de los visitantes. Los recursos por su parte se encuentran destinados a resolver las necesidades del visitante, pero no siempre constituyen un atractivo en sí mismos. “Los recursos

originan atractivos turísticos, tanto como los atractivos turísticos se sustentan en recursos turísticos” (Navarro 2015 pp.347).

La propuesta de ecodesarrollo y la necesidad de modificar la relación entre el hombre y su entorno, favoreció el surgimiento del paradigma sobre la sustentabilidad (Dachary-Arnaiz Burne 2002) y la consolidación de nuevos productos asentados en atractivos naturales con baja antropización.

A partir del afianzamiento del concepto de sostenibilidad, en el Turismo esta idea se instaló como la base para asegurar su permanencia a largo plazo, se propone integrar a la comunidad local (inclusión) en el proyecto turístico y buscar la rentabilidad a través de la gestión de la capacidad y optimización de los recursos en contraposición con el turismo convencional, cuyas premisas de funcionamiento son: maximización de la rentabilidad en espacio y tiempo, uso intensivo de los recursos y poca consideración de la población local. (Rivero 2017)

Las necesidades del turista son atendidas a través de la infraestructura básica, formada por un conjunto de bienes y servicios que permiten el desarrollo de un lugar y que el turismo utiliza para consolidar su producto. Así la planta turística se encuentra integrada por el equipamiento que incluye todos los servicios de la actividad pública o privada que se brindan al visitante y las instalaciones cuya función es facilitar la práctica de las actividades turísticas (Boullón 1985).

En este marco, el gobernador Campos pensó en aportar la planta turística necesaria al recurso natural existente.

En el paso fronterizo San Sebastián que separa la provincia argentina de Chile, se construyó la hostería homónima. La zona apta para un turismo aún desaprovechado concentra recursos naturales como, la cercanía al Estrecho de Magallanes y restos fosilizados de un bosque milenario. En un espacio de pocos

kilómetros podemos hallar, restos de la cultura Selk'nam; el camino de los buscadores de oro; las estancias fueguinas; los cotos de pesca y el sitio RAMSAR perteneciente a la Red Hemisférica de Aves Playeras. En la desembocadura del río San Pablo se encuentra la hostería de mismo nombre, rodeada de abundantes especies de flora y fauna y con el marco imponente del Buque carguero Desdémona varado en su playa en 1985.

En la zona centro-oeste de la provincia, a la orilla del lago Yehuín, se construyó la hostería del mismo nombre. En sus cercanías se encuentra el parador Yowen, desde allí se pueden observar a familias de cóndores ( *Vultur gryphus*) que habitan el lugar. La hostería formaba parte de la propuesta “Corazón de la Isla”<sup>4</sup> creada durante el primer gobierno provincial y que abarcaba las Termas del Valdez-Lago Fagnano- Tolhuín- Lago Yehuín, la zona rural y las cuencas hídricas circundantes hasta el límite con Chile. Un sector de alto valor paisajístico con abundante fauna autóctona, que permite una variada oferta turística.

La provincia posee también afloramiento de aguas termales, ubicadas a unos 200 mts sobre el nivel del mar y al pie de los Andes fueguinos en un entorno natural formado por el bosque andino-patagónico y rodeados de turbales calientes. La zona posee dos sectores de surgencias con temperaturas del agua que varía entre los 27.5° y los 30.8°. Las termas ofrecen un recurso de gran potencialidad turística considerando las bajas temperaturas promedio de la provincia<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Proyecto del primer gobierno provincial para el desarrollo turístico de la zona central.

<sup>5</sup> La temperatura media anual es de 6,3°

Sobre la costa del Lago Escondido, al pie del cruce de la Cordillera fueguina, fue construida la hostería Petrel que integra el circuito de excursión a “ Los Lagos” uno de los recorridos provinciales de mayor belleza escénica. El antiguo cruce de la cordillera, camino de ripio es utilizado actualmente para caminatas o cicloturismo y finaliza en las inmediaciones de la hostería.

Bien al sur, se encuentra la ciudad de Ushuaia, capital de la provincia y única ciudad argentina ubicada al otro lado de la Cordillera de los Andes. Construida, sobre sedimentos glaciarios, entre el borde de la cadena montañosa Luis Martial y el Canal Beagle, rodeada de un marco escénico de gran singularidad.

La ciudad más austral se apropió del simbolismo del Fin del Mundo. Allí en el año 1983 se construyó el Centro de Deportes Invernales Luis Martial que posee una pista de esquí tipo alpino, una aerosilla de ascenso e instalaciones de confitería y servicios. El sector fue declarado en el año 1994 “Área natural protegida” por la ley provincial n.º434<sup>6</sup>.

**3.1. La planta turística fueguina y las particularidades de su gestión.** El Decreto n.º746/90 fue el marco normativo de transferencia de los bienes turísticos que administraba el gobierno del Territorio al Instituto Fueguino de Turismo<sup>7</sup> :

Aerostación Ushuaia: bar, confitería y kiosco

Aerostación Río Grande: restaurant; stand y local en planta baja A

Hotel Albatros y Bowling Albatros

Hotel Canal Beagle

---

<sup>6</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A.e I.A.S

<sup>7</sup> B.O. 31/05/1990

Hotel Yaganes  
Camping Lago Roca  
Hostería Kaiken  
Hostería Petrel  
Hostería San Sebastián  
Confitería y aerosilla Glaciar Martial  
Cabañas Río Pipo  
Parador Río Pipo

Además del citado Decreto se encontraba vigente el Decreto territorial n.º736/88 que fuera firmado por el gobernador H. Eseverri quien autorizó y aprobó el contrato de comodato suscripto entre el Ministerio de Economía y Hacienda del Territorio y la empresa ROANMAT SRL por medio del cual concesionaría 400 has de tierra fiscal en la zona de Aguas Termales del Río Valdez, para la instalación de un complejo turístico.

Por su parte el Automóvil Club Argentino desde el 18 de noviembre de 1971 se encontraba a cargo de los hoteles Albatros y Yaganes y las Hosterías Petrel y Kaiken.

Posteriormente en el año 1982, esa misma institución se hizo cargo de la hostería San Sebastián, ubicada en el paso fronterizo del norte de Tierra del Fuego y que correspondiera a una segunda etapa constructiva que incluía a las hosterías San Sebastián, San Pablo, Yehuin, Punta María y Puente Justicia. Estos dos últimos establecimientos fueron entregados a la policía provincial (A.Brisiguelli, comunicaciones personales, 2017).

En el año 1994 el Gobernador Estabillo, primer gobernador provincial, dictó el Decreto n.º3002/94<sup>8</sup> y dispuso obtener los títulos de dominio a nombre de la provincia de los hoteles Canal Beagle, Albatros y Yaganes; las hosterías Kaiken, Petrel y San Sebastián; las cabañas del río Pipo y el Complejo invernal L. Martial.

**Aerostación Ushuaia: bar, confitería y kiosco.** El nuevo gobierno provincial decidió la construcción del aeropuerto Malvinas Argentinas en la ciudad de Ushuaia y se hizo cargo de la remodelación del antiguo aeropuerto por medio de un acuerdo firmado con la Armada Argentina, propietaria de las instalaciones, a fin de mejorar las comodidades para el turismo. En el año 1994 se logró la habilitación internacional de la pista.

**Aerostación Río Grande: restaurant, stand y local en planta baja.** El gobierno provincial también inició mejoras en las instalaciones del aeropuerto de la ciudad de Río Grande y restauró oficinas y mostradores para las nuevas líneas aéreas. La segunda fase del proyecto de remodelación fue suspendida a pedido del Ministerio de Economía y Obras Públicas de la Nación, en virtud del proceso de privatización de aeropuertos que concluyó con la entrega del Aeropuerto de Río Grande a la empresa adjudicataria Aeropuertos Argentina 2000.

**Hoteles Albatros y Canal Beagle.** Los hoteles se encuentran ubicados en la ciudad de Ushuaia, en la calle Maipú 555, bajo la nomenclatura catastral Sección A, macizo 72, parcela 1. En un principio el hotel Canal Beagle no poseía área de

---

<sup>8</sup> Decreto Provincial N° 3002/94 autorizando a la Escribanía General de Gobierno a realizar los trámites y gestiones para obtener los títulos de dominio a favor de la provincia y su modificatorio Decreto N° 601/96

servicios y utilizaba los del hotel Albatros (A.Brisiguelli, comunicaciones personales 2017).

Por el Decreto territorial n.º186/61 firmado por el gobernador E. Campos, se adjudicó a la empresa Seminara Empresa Constructora SRL la construcción del hotel y otros establecimientos turísticos.

Fueron otorgados en concesión al Automóvil Club Argentino junto a la hostería Petrel y el hotel Los Yaganes de la ciudad de Río Grande por la Ley Territorial n.º8/71<sup>9</sup>. Los términos de la concesión tenían una duración de diez años con opción a diez más.

En 1982 un incendio destruyó el hotel Albatros y allí finalizó la concesión del A.C.A. Posteriormente con la nueva construcción asumen tres diferentes empresas las concesiones Aragón hoteles, Cavallieri y Sociedad Hotelera Sudamericana.

Se escrituraron a favor de la Provincia según el decreto n.º3002/94 dictado por el gobernador Estabillo.

En agosto de 1998, comenzaron las primeras inquietudes de los empresarios turísticos de la ciudad de Ushuaia, respecto del estado de las concesiones de los hoteles. En reunión de Comisión Directiva de la Cámara de Turismo se trataba el tema de los hoteles y las irregularidades existentes en las hosterías Petrel y Kaiken<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> “El Gobierno entregará en concesión al A.C.A. las dependencias actualmente en construcción o que construya en el futuro constitutivas de ampliaciones, anexos o unidades hoteleras adyacentes a los hoteles "Albatros" y "Los Yaganes".

<sup>10</sup> Cámara de Turismo. Acta de CD 31/08/98

Estas inquietudes generaron el tratamiento del tema en la reunión del Consejo Provincial de Turismo <sup>11</sup>.

En el contexto institucional del momento el gobierno del Movimiento Popular Fueguino debía entregar el mandato al nuevo gobernador electo Carlos Manfredotti el 10 de diciembre de 1999.

Las concesiones vigentes estaban vencidas y los empresarios de Ushuaia demostraron su preocupación por las nuevas licitaciones. En noviembre del año 2000 aún no se habían realizado los actos licitatorios y la Cámara decidió enviar una carta al gobernador Manfredotti <sup>12</sup>, un mes después se trató nuevamente el tema de las licitaciones en reunión de comisión directiva<sup>13</sup>.

En el año 2001 el presidente del IN.FUE.TUR, se dirigió por nota n.º34/00 <sup>14</sup> al Secretario de Legal y Técnica solicitando la aprobación del Proyecto de Pliego de Bases y Condiciones para la venta de los inmuebles hoteleros de la provincia. Sin embargo, esta decisión no fue comunicada razón por la cual la Cámara de Turismo continuaba reclamando por la demora en las licitaciones hoteleras.

Ese año la Cámara requirió en el mes de agosto una reunión con el gobernador para tratar el tema de los hoteles<sup>15</sup>. En octubre el IN.FUE.TUR. comunicó la

---

<sup>11</sup> Consejo Provincial de Turismo Acta 02/09/08

<sup>12</sup> Cámara de Turismo. Acta de CD 20/11/00

<sup>13</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 04/12/00

<sup>14</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n°103/15 f 101/200

<sup>15</sup> Ibidem.

prórroga de la concesión de los hoteles<sup>16</sup> mientras que los miembros de la Cámara sostenían que los hoteles debían ser vendidos o licitados <sup>17</sup>.

Al no resolverse el problema se convocó al presidente del IN.FUE.TUR a una reunión en la Cámara de Turismo y en ella dos miembros informaron que habían realizado una propuesta de gerenciamiento aceptada por Tribunal de Cuentas de la Provincia <sup>18</sup>. Esta propuesta generó una crisis institucional dentro de la Cámara de Turismo. En la reunión del 17 de diciembre se les solicitó la renuncia a los miembros involucrados y al no llegar a ningún acuerdo se convocó a una Asamblea Extraordinaria para el día 9 de enero de 2002<sup>19</sup>.

El año 2002 planteó claramente una crisis entre las autoridades políticas y el sector empresarial que tuvo gran repercusión en la prensa de la ciudad de Ushuaia. El 31 de marzo el presidente del IN.FUE.TUR informó a la Cámara de Turismo que se había prorrogado la concesión del Hotel Canal Beagle hasta el 31 de marzo y que los nuevos pliegos estarían listos en 45 y 60 días<sup>20</sup>.

El 23 de mayo El Diario del Fin del Mundo <sup>21</sup> publicó una nota, donde cuestionaba el accionar de la Comisión Evaluadora de la licitación y la actitud del A.C.A. Ese mismo día el medio nacional especializado en turismo el Mensajero Turístico, se hizo eco de los dichos de la Cámara de Turismo de Ushuaia respecto

---

<sup>16</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 01/10/01

<sup>17</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 06/11/01

<sup>18</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 30/11/01

<sup>19</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 17/12/01

<sup>20</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 31/03/02

<sup>21</sup> Diario del Fin del Mundo [www.diariodelfindelmundo.com](http://www.diariodelfindelmundo.com)

al proceso de adjudicación de la licitación calificando de “irritante” el aval de los funcionarios locales.

Con fecha 27 de mayo el “Mensajero Turístico” retomó el tema con declaraciones del presidente del IN.FUE.TUR que afirmó que la licitación fue “clarita e impecable”. Por otro lado, el artículo enumeró las faltas individualizadas por la Cámara de Turismo.

El 30 de mayo el A.C.A publicó una solicitada en el Diario del Fin del Mundo, manifestando su disconformidad por las impugnaciones realizadas por otros oferentes ante la Comisión de Preadjudicación conformada por el Secretario de Turismo.

La ONG Participación Ciudadana hizo público su pedido para se realicen las licitaciones con mayor transparencia y participación. También propuso realizar una nueva licitación hasta tanto se renovara la concesión precaria, a lo que la Cámara se opuso. Mientras tanto, se esperaba la respuesta oficial del resultado de las licitaciones<sup>22</sup>.

En el mes de julio el IN. FUE.TUR anunció que, dio por fracasada la licitación de los hoteles, lo que llevó a la Cámara el realizar una fuerte crítica a la ineficiencia del Estado y dónde quedarán en claro varios puntos: “la ausencia de responsabilidad, ineficiencia, no más prórrogas y el perjuicio ocasionado a los oferentes”<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 19/06/02

<sup>23</sup> Cámara de Turismo Acta de CD 01/07/02

Paralelamente y con esa misma fecha el Tribunal de Cuentas de la Provincia emitió el Acuerdo Plenario n.º330/02 sobre el expediente n.º145/20012 <sup>24</sup> respecto al Pliego de Bases y Condiciones para la venta de los hoteles Albatros, Canal Beagle y Yaganes, y como "Respuesta a las observaciones de oferentes sobre licitación de hoteles Albatros y Canal Beagle" haciendo lugar a la oposición presentada en virtud de los vicios administrativos de la licitación.

Con fecha 11 de julio del 2002 la Cámara de Turismo de Ushuaia publicó una solicitada en el "El Diario del Fin del Mundo" con el título "Basta de Fracazos" en la que acusaba de "groseras irregularidades" al Secretario de Turismo al mismo tiempo que le pedía explicaciones sobre su accionar para finalmente citar el Dictamen del Tribunal de Cuentas y acusar a los funcionarios públicos de perjudicar a los trabajadores y empresarios fueguinos.

Finalmente se realizó la Licitación Pública n.º09/02 para la concesión de los hoteles Canal Beagle y Albatros. El Canal Beagle fue adjudicado al A.C.A. de acuerdo con los términos del contrato firmado bajo el nº001/03 y el hotel Albatros a un consorcio de empresas locales que conformaron la sociedad Albatros SA. Dicha sociedad se encuentra integrada por Rumbo Sur SRL, tour operador de la ciudad de Ushuaia y la SA Patagonia Suites propietaria del Hostal del Bosque de la ciudad de Ushuaia. <sup>25</sup> Ambas concesiones vencieron en el año 2018 y fueron renovadas por las mismas empresas.

---

<sup>24</sup> Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego a. e I.A.S

<sup>25</sup> Legislatura de Tierra del Fuego Informe 103/15 f 1/30

**Hotel Yaganes** . El hotel Yaganes, se encuentra emplazado en la Av. Belgrano 319 entre las calles Comodoro Luis Py y Mackinley de la ciudad de Río Grande. El edificio, construido en 1962, posee una superficie cubierta de 2937,30 mts<sup>2</sup>. Inscripto bajo la nomenclatura Sección A, Macizo 105 parcelas 1 y 17.

Fue edificado por la firma Grandes Hoteles del Sur vinculada en lo empresarial al hotel Llao-Llao de Bariloche. El hotel intentaba cubrir la creciente demanda de la actividad petrolera en la zona norte de la isla.

En el año 1967 el gobierno territorial compró el edificio, construido en 1962, por un valor de \$ 52.000.000.-El hotel fue entregado en concesión al Automóvil Club Argentino mediante la Ley territorial n°8/71 la concesión se otorgó por un plazo de diez años con opción a otros diez años más.

De acuerdo con las actas existentes en el Consejo Provincial de Turismo, el presidente del IN.FUE.TUR, planteó la propuesta de transformar el hotel en una escuela de hotelería diligenciada por una sociedad mixta que capacitaría personal para todos los hoteles de la provincia<sup>26</sup>.

Un reporte de tasación emitido en el año 2001 informa que el edificio del hotel, que tenía una antigüedad de 30 años se encontraba en condiciones deficientes para su uso Nota n°112/01<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Actas Consejo Provincial de Turismo 07/12/1994

<sup>27</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe PEP N° 14/15.

La Legislatura Provincial autorizó el 11 de abril del año 2003 la Licitación Pública para la venta del Hotel Los Yaganes y la Hostería Kaiken. El Ministro de Obras Públicas dictó la Resolución n.º268/03 autorizando la venta del hotel.

El 23 de junio de 2003 se realizó la apertura de la licitación n.º06/03 sobre la “Venta del hotel Los Yaganes y la hostería Kaiken”. Sólo se recibió una oferta sobre la compra de la hostería por un monto de U\$S 296.740.- Por decreto n.º2118/03 el gobernador declaró desierta la licitación para el hotel Los Yaganes<sup>28</sup>.

Al año siguiente se realizó la Licitación Pública n.º04/04 para la construcción del edificio Escuela de hotelería y gastronomía en el hotel Los Yaganes<sup>29</sup>.

En el año 2005 el gobernador Coccaro informó a través de la prensa <sup>30</sup> que no se hallaban los fondos destinados a la reforma del hotel Los Yaganes. El monto de 7 millones de pesos provenientes del fondo del tabaco que se encontraban en una cuenta del Banco de Tierra del Fuego había desaparecido según las palabras del gobernador. Por lo tanto, el gobierno provincial solicitó a la Asociación de Tribunales de Cuentas de Nación una auditoría a fin de localizar los fondos.

En el año 2006 el gobierno provincial, representado por el Ministro de Obras Públicas Sr. Fabio Zarate, firmó un contrato para la transformación del hotel en la escuela de hotelería con la firma Petrocom SA de acuerdo a lo publicado en el Diario del Fin del Mundo<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I. A. S Pedido de Informes PEP n.º 260/15

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Sur 54 03/11/05

<sup>31</sup> Diario del Fin de Mundo 13/02/06.

En el año 2007 se creó el Instituto de Educación Hotelera y Gastronomía, las carreras estarían a cargo del Ministerio de Educación de la provincia que había firmado un convenio con el Instituto Argentino de Gastronomía (IAG).

La empresa Garbarino donó equipos de DVD, televisores, pantallas de LCD, retroproyectors digitales y equipamientos para cocina semi industrial, recibieron tal donación en la ciudad de Buenos Aires, el Ministro Coordinador de Gabinete E. Vallejos<sup>32</sup>.

Finalmente, en el año 2009 en el hotel se instaló un Museo de Bellas Artes y oficinas del Ministerio de Educación.

**Camping Lago Roca** . Este camping se encuentra ubicado dentro de los límites del Parque Nacional Tierra del Fuego y de acuerdo al Decreto n°746/90 fue transferido a la provincia. No obstante, ello en el decreto firmado por el Gobernador Estabillo n°3002/94 dónde solicitó a la escribanía de gobierno la escrituración de los bienes transferidos, no figura el camping.

Consultado el Expediente n.°1201 Camping Lago Roca, en la oficina del Parque Nacional Tierra del Fuego en la ciudad de Ushuaia , no existe allí ningún acta de traspaso al Parque. El expediente se inicia con la solicitud de elaboración del Pliego de Bases y Condiciones para su licitación en el año 2000.

**Hostería Kaiken** . La hostería se encuentra ubicada en la cabecera del Lago Fagnano a 117 km. de la ciudad de Ushuaia y a 10 km de la entonces comuna, hoy ciudad de Tolhuin. El terreno con una extensión de 2 has fue registrado con la

---

<sup>32</sup> Sur 54 08/06/07.

nomenclatura Parcela 23, Sección II-B-23, y parcela 121 FR-Macizo3000- Sección T. El edificio construido en el año 1970, por la empresa SEMINARA SA. constaba de una superficie cubierta de 1344 m<sup>2</sup> que incluían la hostería y una estación de servicio.

La hostería se encontraba concesionada desde el año 1990 y el gobierno del gobernador Manfredotti procedió a su desalojo judicial en virtud de los incumplimientos contractuales del concesionario, de acuerdo con lo expresado en el Expediente n°071/02 del IN.FUE.TUR<sup>33</sup>.

En el año 1998 la Cámara de Turismo de Ushuaia alertó acerca de las irregularidades existentes en las concesiones de los edificios hoteleros estatales, Yaganes, Canal Beagle, Petrel y Kaiken<sup>34</sup>.

Un informe realizado por el Ministerio de Obras Públicas, n°1441/02 expediente n.°5988/02 detallaba el estado que se encontraba el edificio, que “ en líneas generales era bueno, aun existiendo algunos deterioros”. El informe determinó el valor de la hostería y el terreno, por su valor físico, en un total de \$ 505.790,15.- Posteriormente el Instituto Provincial de la Vivienda en su nota del 22/08/02 tasó el valor total en \$825.759,92.-<sup>35</sup>.

Entre los fundamentos para proceder a la Licitación Pública el presidente del IN.FUE.TUR expresaba:

---

<sup>33</sup> Legislatura de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n°260/15

<sup>34</sup> Cámara de Turismo Acta CD 31/08/98

<sup>35</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.°260/15

Que en el marco de las actividades de promoción que se están llevando a cabo en el ámbito de nuestra Provincia, se hace necesario incrementar la oferta hotelera y mejorar el servicio de turismo que se brinda tanto a los turistas, como a los pobladores locales, contribuyendo de esta manera al desarrollo y reactivación de la actividad turística en los alrededores de la comuna de Tolhuin y en particular dentro del atractivo turístico denominado Corazón de la Isla <sup>36</sup>.

El 29 de julio del año 2002, la Secretaría de Gobierno, indicó por nota al Ministro de Economía que por orden del Gobernador las actuaciones pasarían como venta del inmueble. Informe n.º414/02. expediente 071/02 IN.FUE.TUR, firmado por la Secretaria de Relaciones Institucionales.

En agosto del 2002 el entonces presidente del IN.FUE.TUR solicitó la valuación del edificio para su venta -Notas n.º694/02 y n.º701/02- respondiendo al interés de ese Instituto de vender los edificios hoteleros provinciales de acuerdo con lo que se puede leer en la nota remitida el 12 de enero de 2001 al Secretario de Legal y Técnica<sup>37</sup>.

En el año 2003 se realizó la Licitación Pública n.º006/03, se presentó un único oferente y se procedió a la venta de la hostería<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> El proyecto Corazón de la Isla fue presentado en el año 1992, durante el gobierno de A. Estabillo y estaba direccionado al desarrollo turístico de Tolhuin, Yehuin, Río Valdez y las zonas rurales adyacentes. A pesar de los esfuerzos del IN.FUE.TUR la zona nunca llegó a convertirse en producto turístico. La hoy ciudad de Tolhuin posee en la actualidad un proceso en crecimiento de la actividad turística

<sup>37</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n° 260/15

<sup>38</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. Informe n.º260/15

**Hostería Petrel.** La hostería Petrel se encuentra ubicada en la orilla del Lago Escondido con dominación catastral Parcela 21, Partida Inmobiliaria 58021 y Parcela 22 Partida Inmobiliaria 58022 Sección Rural Departamento Ushuaia. El edificio posee una superficie cubierta de 1220 mts.2.

Fue transferida al IN.FUE.TUR mediante el Decreto Provincial N°746/90. La hostería era explotada por el Sr. Sandri y “había sido cedida por el concesionario anterior”.<sup>39</sup> En el año 1991 el IN.FUE.TUR solicitó al ocupante su restitución mediante la Resolución n.°140/91<sup>40</sup>.

Informó el IN.FUE.TUR: “el concesionario amparándose en el Art. 3939 del Código Civil retiene la concesión e inicia una demanda judicial por daños y perjuicios”. Esta demanda finalizó en el año 1994 cuando se firmó un “Acuerdo Transaccional” por medio del cual se le otorgaba al concesionario la explotación de la hostería por cinco años más con opción a otros cinco<sup>41</sup>.

En el año 1997 el concesionario conformó la sociedad Hostería Petrel SA y solicitó una prórroga de la concesión y a pesar de que no existía una prórroga formal el concesionario siguió explotando el inmueble. El tema fue tratado por la Cámara de Turismo de Ushuaia estimando que el conflicto debía ser solucionado entre las partes<sup>42</sup>.

Un informe dado a conocer por el IN.FUE.TUR detallaba las quejas producidas en los años 2004 y 2005 respecto a las condiciones precarias del inmueble de

---

<sup>39</sup> Tal lo expresado en el informe del IN.FUE.TUR a la Legislatura Provincial

<sup>40</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. Informe PE. n.°50/17

<sup>41</sup> Legislatura de Tierra del Fuego Informe n°260/15

<sup>42</sup> Cámara de Turismo Acta de Comisión Directiva 03/11/97

acuerdo con lo informado por la Municipalidad de Ushuaia, Subsecretaría de Recursos Naturales y Ministerio de Salud. No obstante, en el año 2006 se firmó un nuevo “Acuerdo Transaccional” expediente n.º293/06 entre la provincia y concesionario donde la provincia le otorgó la concesión de la hostería por el término de 15 años prorrogables por 10 años más<sup>43</sup>.

En este acuerdo el concesionario reconocía deber a la provincia la suma de \$ 549.574,01 en concepto de cánones adeudados e ingresos brutos.

En el expediente elaborado para el acuerdo no obra por parte del IN.FUE.TUR el detalle de los cánones adeudados por el Sr. Sandri. Por su parte la provincia reconocía deberle al concesionario la suma de \$ 1.609.724.- de acuerdo con una valuación realizada por el Ministerio de Obras y Servicios Públicos. La cláusula tercera del acuerdo fijaba el renunciamento del concesionario a los montos adeudados a la provincia<sup>44</sup>.

En el Acuerdo Plenario n.º1465/07 el Tribunal de Cuentas de la Provincia detalló la situación legal de la hostería. Ver detalle en el anexo II.

En este mismo Acuerdo Plenario el Tribunal de Cuentas declaró la nulidad del “Acuerdo Transaccional” del 2006 por cuanto la firma no había cumplido con el proyecto de inversión para el mantenimiento del edificio y adeudaba a la provincia pagos por Ingresos Brutos.

A fin de evaluar los montos debidos por el concesionario en los antecedentes del Convenio Transaccional del 2006, el Ministerio de Obras Públicas realizó un

---

<sup>43</sup> Legislatura de Tierra del Fuego Nota IN.FUE.TUR n.º260/16

<sup>44</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. Informe n.º260/16

informe técnico que otorgaba un saldo favorable al concesionario de \$ 1.060.149,69 por las mejoras realizadas en la hostería. Por su parte el Tribunal de Cuentas instruyó un informe que se detalla en el Acuerdo Plenario n.º1465/07 sobre el mismo tema con una diferencia de \$ 125.262, 44 a favor del IN.FUE.TUR.

El Tribunal de Cuentas informó que no era viable la concesión por 15 años otorgada en el Acuerdo ya que se omitió el proceso licitatorio, dado que el concesionario no solo no realizó las mejoras acordadas, sino que no abonó los cánones correspondientes ante el silencio de las autoridades del IN.FUE.TUR. Por otra parte, al requerirse a los técnicos del Ministerio de Obras y Servicios Públicos respecto a la sustanciación de la deuda los mismos respondieron “ ...los suscriptos no cuentan con documentación técnica ni antecedentes vinculados a dicho informe”.

Finalmente, el Tribunal determinó el monto de la deuda del concesionario al Estado provincial en \$ 90.754,01.-

Ese mismo año, el Tribunal de Cuentas de la Provincia emitió la Resolución Plenaria P T.C.P 71/02 por medio de la cual designó un auditor fiscal en virtud de la denuncia realizada por el Sr. Guillermo Torre sobre la publicación realizada en el Diario del Fin del Mundo con fecha 01/05/07 que afirmaba que el IN.FUE.TUR habría aconsejado al Ejecutivo Provincial la prórroga por 5 años más con opción a otros cinco de la concesión de la hostería Petrel.

La Asociación de Agencias de Viajes Fueguinas se presentó ante la Fiscalía de Estado denunciando el Acuerdo Transaccional firmado entre la Provincia y el concesionario de la hostería Petrel. El Fiscal remitió por nota F.E. nº14/07 las actuaciones al Tribunal de Cuentas de la Provincia.

El 31 de agosto el Tribunal de Cuentas dictó el Acuerdo Plenario nº1485/07 e informó al Sr. Gobernador que no correspondía firmar el Acuerdo Transaccional

del año 2006 dado que, el supuesto saldo favorable al concesionario no se configuraba. Además, le requería al Ministro de Coordinación de Gabinete que dejara sin efecto el acuerdo firmado. Por nota le solicitó al Sr. Gobernador que aplicara las sanciones disciplinarias correspondientes a los funcionarios involucrados.

El Tribunal de Cuentas presentó una denuncia penal en octubre de ese año contra el Ministro de Economía, el presidente del IN.FUE.TUR y otros funcionarios del gobierno de Hugo Coccaro por el Acuerdo Transaccional firmado en el año 2006. Todos los implicados fueron sobreseídos por la justicia provincial el 13 de agosto de 2008.

Por su parte el concesionario de la hostería Petrel envió al Sr. Gobernador una carta documento en el mes de agosto de 2007 dónde informaba que “pretende imponer derecho de retención previsto en el artículo 3939 del Código Civil”<sup>45</sup>.

La justicia provincial declaró el desalojo del edificio y la apelación del Sr. Sandri llegó al Superior Tribunal de Justicia de la Provincia. En el Expediente n.º2023/07 STJ el Sr. Sandri desistió de proseguir dado que la firma Hostería Petrel SA. había cedido sus derechos personales a la firma Badial SA integrada por los Sres. Lázaro Báez; Martín Báez y Alfredo Zárate. La homologación de dicho convenio se dedujo en la causa judicial lo que determinó que la misma deviniera abstracta, en virtud de la anomalía presentada al ceder el concesionario una concesión irregular a la firma Badial SA, Sentencia Registrada en el Libro LXIV ~ Folio 41/43 - del protocolo de

---

<sup>45</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. Informe 103/15

la Secretaría de Demandas Originarias del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, notificada en fecha 30 de junio de 2008<sup>46</sup>.

Posteriormente se firmó un Convenio de Restitución y un integrante de la sociedad Hostería Petrel SA, entregó el bien al IN.FUE.TUR el 19 de marzo del año 2008<sup>47</sup>.

Ese mismo año el Estado provincial convocó a una nueva Licitación Pública tramitada en el expediente N°084/08. En dicha licitación se presentaron dos oferentes: Hostería Petrel SA y Unión Transitoria de Empresas (constituida por Hostería Petrel SA y Badial SA) la concesión fue otorgada por resolución n.º 1660/08 del IN.FUE.TUR a la empresa Hostería Petrel SA.

En el período previo a la adjudicación la presidenta del IN.FUE.TUR solicitó asesoramiento al Tribunal de Cuentas por nota n.º 088/08 con fecha 11 de febrero a fin de entregar voluntariamente el predio a la firma Hostería Petrel SA bajo condición de firmar un convenio de ocupación precaria. El Convenio de Ocupación Precaria se firmó entre las partes el 19 de marzo de 2008.

En el mes de noviembre la Cámara de Turismo volvió a tratar el tema de la hostería Petrel y la incomodidad que produce al estar cerrada la hostería ya que no se cuenta con servicios sanitarios en la excursión a los lagos<sup>48</sup>.

En el año 2009 el Tribunal de Cuentas emitía el Acuerdo Plenario n°1906/09 caratulado “LLAMADO A LICITACION PÚBLICA PARA LA CONCESIÓN

---

<sup>46</sup> Legislatura de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Cámara de Turismo Acta Comisión Directiva 24/11/08

INTEGRAL DE LA HOSTERÍA PETREL” se enumeran allí numerosos vicios administrativos existentes. Aún procedimientos muy básicos como el análisis de la capacidad del oferente para hacer frente a la inversión no se cumplían o la verificación de las habilitaciones de los servicios básicos de agua, luz, gas. Ver Anexo II.

Tal como lo afirma Vaccarezza (2016) la administración pública si bien posee normativa, carece de controles sobre los procesos administrativos.

Tal los hechos detallados el TC recomienda realizar un nuevo llamado a Licitación y concluye que “el apartamiento de las conclusiones de las áreas técnicas sin los fundamentos suficientes corre por la exclusiva responsabilidad de la Sra. presidente” (Acuerdo Plenario n°1906/09).

En su Resolución Plenaria n°008/2010 el Tribunal de Cuentas de la Provincia le indicó al Poder Ejecutivo la necesidad de resolver el Recurso Jerárquico interpuesto por el concesionario de la hostería. A lo cual la provincia responde que se ha dictado el Decreto provincial n°1082/10 en el que declara la nulidad del Acuerdo Transaccional firmado.

En el año 2010 el Tribunal de Cuentas de la Provincia emitió la Resolución Plenaria N°367/10 en la que solicitó al presidente del IN.FUE.TUR que informe acerca de las actuaciones obrantes a fin de realizar el cobro de los cánones de uso de la hostería de acuerdo con el Decreto provincial n°1082/10.

El presidente del IN.FUE.TUR responde por nota n.°168/11 que se ha dado origen al expediente administrativo n.°267/10 en dónde se ha efectuado la liquidación correspondiente a los cánones adeudados de la que surge que la deuda corresponde a un total de \$ 1.895.074,70.- y que en virtud de no ser el edificio de hostería Petrel propiedad del IN.FUE.TUR sino del gobierno de la Provincia corresponden las actuaciones al Ministerio de Economía.

Durante el año 2011 en numerosas oportunidades la Cámara de Turismo de Ushuaia solicitó informes al IN.FUE.TUR sobre el estado de la hostería. En el mes de octubre se recibió una propuesta por parte del Instituto para que la Cámara Hotelera y la Cámara de Turismo se hicieran cargo del gerenciamiento de la hostería. La propuesta fue rechazada en virtud del estado de deterioro que presentaba el edificio y las escasas posibilidades de recupero de la inversión<sup>49</sup>.

En el mes de mayo del año 2012, la empresa Hostería Petrel presentó un Recurso de Alzada contra la Resolución n.º474/12 del IN.FUE.TUR y Recurso de Queja en la tramitación del Expediente sobre la revocación de la adjudicación a la empresa.

<sup>50</sup> El Poder Ejecutivo Provincial emitió el Decreto nº1745/12 <sup>51</sup> en el que rechaza la presentación hecha por la empresa.

Ese mismo año se efectuó un nuevo llamado a Licitación Pública nº02/13, que fue declarado desierto<sup>52</sup>.

Es importante destacar que durante el período de desocupación el edificio fue saqueado y su deterioro actual es difícil de revertir por el nivel de inversión necesario para la recuperación. En el año 2014 se comprobó la ocupación de tres cabañas linderas a la hostería a pesar de poseer vigilancia privada de la empresa Centinela SA. Para la habitabilidad de las cabañas se habían retirado los muebles de la hostería previa violación de las actas judiciales. Es relevante destacar que algunos de los ocupantes de las cabañas se desempeñaban como agentes en la

---

<sup>49</sup> Cámara de Turismo Acta Comisión Directiva 10/03/11;24/10/11; 31/10/11 y 19/12/11.

<sup>50</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15

<sup>51</sup> Boletín oficial n.º3053 02/08/12

<sup>52</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15 f 301/400

administración estatal y uno de ellos es periodista especializado en noticias policiales<sup>53</sup>.

En el año 2014 el presidente del INFUETUR informó a la prensa <sup>54</sup> que se había contratado un estudio jurídico para la confección de los pliegos licitatorios de la hostería.

Al año siguiente la gobernadora Fabiana Ríos solicitó autorización a la Legislatura Provincial para llamar a Licitación Pública n°01/15 para la concesión y explotación de la hostería según Resolución 170/15 del IN.FUE.TUR.

Durante los hechos detallados la prensa local ha comunicado a la población el proceso de la hostería en numerosas oportunidades, especialmente el Diario del Fin del Mundo ha comunicado distintos sucesos desde el año 1971 cuando el ACA se hizo cargo de la hostería -18/11/71- y posteriormente ante las presentaciones de la Fiscalía de Estado -16/01/07-; las recomendaciones del Tribunal de Cuentas - 09/08/07-; el proceso a los funcionarios públicos -13/12/07, 29/02/08, 04/11/08-; la postura de la Cámara de Turismo -15/01/07- y el estado de las hosterías - 10/06/13- entre otros.

**Hostería San Sebastián.** La hostería San Sebastián se encuentra ubicada en el paso fronterizo del mismo nombre que separa la Tierra del Fuego Argentina de la Tierra del Fuego Chilena.

---

<sup>53</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.°103/15 f 401/497 informe 031/17.

<sup>54</sup> Diario del Fin Mundo 10/04/14.

Su nomenclatura catastral corresponde a Sección rural; Parcela 8; Departamento de Río Grande. La hostería se halla emplazada en el dominio de Estancia San Martín.

La hostería fue entregada en comodato en el año 1982 al Automóvil Club Argentino aprobado por el Decreto Territorial n.º198/82<sup>55</sup> por el término de noventa años y sin obligación de pago de canon de uso.

La cláusula 7º del convenio adjunto expresa: “EL TERRITORIO, gestionará la exención de todos los impuestos y tasas territoriales y municipales, presentes o/futuros, que graven o gravaren los inmuebles donados, según cláusulas primera y cuarta precipitadas y a la explotación que se desarrollará en los mismos” .La cláusula primera cede en comodato el establecimiento por 90 años y la cláusula cuarta acuerdan entre las partes la instalación de un puesto de abastecimiento en el lugar<sup>56</sup>.

**Confitería y aerosilla Glaciar Martial.** El complejo se encuentra localizado en la Sección 1; macizo 11, parcela 1 de la ciudad de Ushuaia y fue construido en el año 1983. Posee una aerosilla de ascenso a la pista de esquí y un sector de confitería.

En el año 1990 por Resolución n.º014/90 del IN.FUE.TUR se adjudicó la concesión de uso al Sr. Carlos Padín Grandi por el término de diez años con opción a cinco más, cuyo contrato se firmó el 28 de diciembre de 1990. Otro oferente, el Sr Herbert Locker, impugnó la concesión y la asesoría letrada de la gobernación del Territorio determinó que se debía dejar sin efecto la concesión y retrotraer las

---

<sup>55</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15 f 491/497

<sup>56</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15 f 491/497

actuaciones a la etapa de evaluación de las ofertas, motivo por el cual el gobernador Fariña emitió el Decreto Territorial n.º1409/91 retrotrayendo el proceso licitatorio a la etapa de estudio de la oferta<sup>57</sup>.

Por este motivo el Sr. Padín Grandi promovió una demanda judicial contra el Estado Nacional, originando la causa “PADIN GRANDI, Carlos c/ESTADO NACIONAL ARGENTINO-GOB.EX TERRITORIO NACIONAL TDF y el INFUETUR s/CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO (expediente n.º17408/91) en el año 1993 la justicia dictó una medida de no innovar y obligó al IN.FUE.TUR a abstenerse de alterar o variar la situación jurídica del centro de montaña. No obstante, el Instituto mantuvo la guarda del bien y solo se permitió el uso sin beneficios económicos.

Sin embargo, algunos años después, en mayo de 1997, se firmó un acuerdo de partes entre el demandante y el IN.FUE.TUR otorgando al Club Andino Ushuaia un permiso de uso sobre la pista de esquí. Posteriormente el IN.FUE.TUR se hizo cargo con distintas interrupciones de la explotación del recurso<sup>58</sup>.

En el año 1998 en reunión de Comisión Directiva, el presidente del IN.FUE.TUR propuso a la Cámara de Turismo que se reuniera con el Fiscal de Estado para pedir la finalización del juicio<sup>59</sup>.

En un largo proceso la Cámara de Turismo mantuvo reuniones con diversos funcionarios locales para aportar soluciones al conflicto.

---

<sup>57</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15 f 101/200

<sup>58</sup> Legislatura de Tierra del Fuego a. e I.A.S Informe 103/15

<sup>59</sup> Cámara de Turismo Acta Comisión Directiva 24/07/08

Se sucedieron durante la administración del recurso por parte del IN.FUE.TUR numerosas denuncias por irregularidades ante el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

En el año 2010 el Tribunal de Cuenta de la Provincia respecto a una “Denuncia por irregularidades en la recaudación de la aerosilla” realizada en el año 2007, requirió al presidente del IN.FUE.TUR que reglamentara el manejo de fondos a fin de poder realizar un adecuado control. Resolución n.º063/10.

Al año siguiente y ante la desobediencia de las recomendaciones del Tribunal de Cuentas y el desorden administrativo en el manejo de fondos de la aerosilla, se dictó la Resolución Plenaria n.º284/11 aplicando sanción y multa al presidente del IN.FUE.TUR .

Un año después en su Resolución Plenaria n.º065/12 el Tribunal de Cuentas notificó nuevamente al presidente del IN.FUE.TUR sobre la obligación de organizar los procesos administrativos de recaudación de fondos de la aerosilla.

La Cámara Federal de Apelaciones de Comodoro Rivadavia dictó sentencia definitiva en junio de 2013 a favor del demandante Sr. Padin Grandi y ordenó al Estado Nacional el pago de los daños y perjuicios derivados de la rescisión del contrato<sup>60</sup>.

Realizada la licitación n.º029/13 no presentó ningún oferente. No obstante, es necesario aclarar que durante este proceso licitatorio intervino el Tribunal de Cuentas a raíz de una denuncia por irregularidades en la estructura de la aerosilla

---

<sup>60</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Inf.103/15 f 101/200.

de acuerdo con los diagnósticos realizados por el I.N.T.I (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) por cuanto el Tribunal ordenó informar esta situación a los adquirientes del pliego<sup>61</sup>.

En su informe el INTI afirma que la aerosilla carecía de los mantenimientos correspondientes, que nunca se habían cambiado los pernos, tarea que debió hacerse cada cinco años y que los mantenimientos efectuados con ensambles de partes diferentes de acuerdo con los conocimientos del personal actuante son deficientes.

En el caso de la aerosilla la participación de la prensa se ha concentrado mucho más en el uso del recurso que en el propio litigio. Especialmente el Diario del Fin del Mundo de la ciudad de Ushuaia ha expuesto en varias oportunidades: “La aerosilla otra vez sin funcionar “(07/07/10)“La aerosilla parada en el día más esperado de los esquiadores “07/09/10)”La aerosilla volvió a funcionar” (16/05/11); El IN.FUE.TUR le propuso al IPAUSS <sup>62</sup>realizar un trabajo mixto en la aerosilla (25/05/15)<sup>63</sup>.

El medio digital Sur 54 se refirió a las declaraciones del presidente del IN.FUE.TUR respecto a la lentitud de la Legislatura Provincial en aprobar los pliegos licitatorios<sup>64</sup>.

**Cabañas y Parador Río Pipo.** Ubicado en la Sección J; Macizo 1; Parcela 8 de la ciudad de Ushuaia. El predio corresponde a un camping ubicado sobre el río Pipo que consta de cabañas y un parador.

---

<sup>61</sup> Ibidem.

<sup>62</sup> La sigla corresponde al Instituto de Servicios Sociales y Caja de Jubilación provincial.

<sup>63</sup> Sur 54. Blog de noticias 23 y 24/11/15.

<sup>64</sup> Sur 54 23/11/2015 y 24/11/2015.

El camping se otorgó en concesión en el año 1987. En 1990 el gobierno intentó recuperarla y el concesionario se negó a su entrega. Dos años después cambió de opinión, pero al devolver el predio las instalaciones estaban ocupadas por otras personas, de allí surge la causa judicial caratulada “Provincia de Tierra del Fuego c/ Sánchez María Cristina s/desalojo” expediente n.º 17559. Las actuaciones fueron iniciadas por el Fiscal de Estado ante el Juzgado de Primera Instancia N°2 en lo Civil y Comercial Distrito Sur <sup>65</sup>.

Al cierre del período analizado el juicio poseía sentencia favorable a la provincia de primera Instancia y de la Cámara de Apelaciones y se encontraba en la instancia casatoria.

**Hostería Yehuín.** Este bien inmueble ubicado en la costa del Lago Yehuín fue adquirida por el Banco del Territorio Nacional de Tierra del Fuego, en el año 1987, con fondos aportados por su Fundación. La propiedad comprendía el lote de 172 has y la hostería <sup>66</sup>. Se encuentra ubicada en la zona central de la Provincia en un sitio de especial interés para el desarrollo del turismo por su entorno paisajístico de alto valor y por integrar parte de la propuesta “Corazón de la Isla”.

En el año 1993 la Fundación decidió la venta del inmueble al Sindicato S.M.A.T.A. El sindicato no llegó a formalizar su escrituración con la hipoteca en 1º grado a favor de la Fundación, en garantía del saldo financiado, según las condiciones contractualmente pactadas. Ante la mora producida en el pago de las cuotas y las gestiones extrajudiciales de regularización que no tuvieron éxito, se

---

<sup>65</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Nota IN.FUE.TUR n.º 042/15.

<sup>66</sup> Fiscalía de Estado de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S Dictamen 011/94.

sustanció el inicio de las acciones judiciales por ante el Juzgado en lo Civil n.º74 de la ciudad de Buenos Aires, autos "Fundación BTF c/ S.M.A.T.A s/ cumplimiento de contrato", siendo luego recuperada por dicha Fundación. La Cámara de Apelaciones de la ciudad de Comodoro Rivadavia dictó sentencia en el año 1993 restituyendo el bien sin ninguna restricción. Fue declarada intransferible por el Directorio de la Fundación.

El Sr. Parún miembro de la Cámara de Turismo de Río Grande, inició una presentación ante la Fiscalía de Estado de la provincia por “PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN LA ADJUDICACION DE LA HOSTERIA LAGO YEHUIN” que dio origen a las Resoluciones nº57/93 ; 60/93 y 75/93 del Fiscal de Estado.

La Fundación del Banco presentó un recurso de queja y planteó la incompetencia de la Fiscalía de Estado, lo que originó la Resolución nº77/93 de esa Fiscalía dónde se declara su competencia para actuar basado en la Ley nº3 inciso b. que le permite “efectuar investigaciones en toda institución o asociación que tenga como fuente recursos estatales”.

En el año 1998, el representante de la Cámara de Turismo de Río Grande le reclamó al presidente del IN.FUE.TUR por las hosterías Yehuín y San Pablo en distintas reuniones del Consejo Provincial de Turismo, dado que son bienes turístico-públicos y “no se puede mirar para otro lado mientras permanecen

cerradas” afirmó el consejero, a lo que el presidente contestó “ hay que tener en cuenta los tiempos administrativos”<sup>67</sup>.

La actividad de la prensa ha sido mucho menor en el tema de esta hostería, se la suele mencionar en muchas publicaciones junto a las hosterías San Pablo y Petrel por el estado de abandono que presenta.

La Legislatura provincial realizó un pedido de informes al Poder Ejecutivo a través de la Resolución n.º041/15 que al cierre de este informe no había sido respondido.

**Las Termas Río Valdez.** El espacio físico que corresponde a las Termas del Río Valdez fue entregado en concesión a la firma RONMAT SRL mediante un contrato firmado el 5 de noviembre de 1985 por un plazo de cinco años entre el gobierno territorial y la empresa. Posteriormente en 1988 el gobierno firmó el Decreto Territorial n.º736/88 rubricando un nuevo contrato con el encuadre de comodato, por una extensión de 400 has de tierras fiscales en la zona de las aguas termales del río Valdez, por el término de treinta años y con opción a compra cuando se modificara el estatus jurídico del Territorio.

La empresa se obligaba a mensurar el inmueble, elaborar los planos y realizar obras de infraestructura y servicios para el buen uso del predio. Por su parte se comprometía a ordenar el camino de acceso por cuanto era intransitable. La empresa afirma que la sola construcción del camino originó una inversión de un millón de dólares.

---

<sup>67</sup> Actas Consejo Provincial de Turismo 18/02/98 y 02/09/98.

El proyecto de obras se presentó el 28 de enero de 1988, expediente n.º8287/87 y fue aprobado conforme lo explicita el dictamen n.º331/01 de la Secretaría de Legal y Técnica<sup>68</sup>.

El 8 de febrero de 1988 el gobierno territorial dictó el decreto n.º319/88 declarando a Las Termas como espacio turístico y prohibiendo el tránsito de camiones y maquinaria pesada. Posteriormente en el año 1998 el gobierno provincial dictó el decreto n.º1201/98 <sup>69</sup> permitiendo el tránsito de camiones por el camino construido por la empresa RONMAT SRL.

El 24 de mayo de 2001 la provincia declaró rescindido el contrato mediante el Decreto n.º929/01 \*\*\* DEJADO SIN EFECTO POR DECRETO PROVINCIAL n.º3274/06 \*\*\* - DECLARANDO RESCINDIDO EL CONTRATO DE COMODATO SUSCRITO CON LA EMPRESA TRANSPORTE ROANMAT S.R.L. \* DTO. 1198/01 NO HACE LUGAR RECURSO \*

En el año 2002 la empresa RONMAT SRL inició una demanda contenciosa administrativa contra el gobierno de la provincia por la devolución de las tierras y la errónea desadjudicación con la que se había perjudicado a la empresa<sup>70</sup>.

El gobierno provincial, un año después, emitió el decreto n.º585/03 <sup>71</sup> aprobando una nueva convocatoria a iniciativa privada, para el desarrollo comercial, turístico-recreativo y/o energético de las aguas termales del río Valdez. Ese mismo año la Legislatura provincial sancionó la Ley n.º600/03 “Creando el régimen del sistema

---

<sup>68</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º035/13.

<sup>69</sup> Boletín Oficial n.º952 22/06/98.

<sup>70</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15 f 1/100.

<sup>71</sup> Boletín Oficial n.º1669 20/03/03.

provincial de áreas naturales protegidas asignada como reserva provincial de uso múltiple Río Valdez” .

En 2013, el abogado de la firma RONMAT SRL se dirigió al vicegovernador en su carácter de presidente de la Legislatura Provincial a fin de notificar las arbitrariedades cometidas por el gobierno provincial, relatando los hechos y acompañando las pruebas documentales tal como se registra en el Informe de Legislatura Provincial<sup>72</sup>.

En la entrevista realizada al presidente saliente del IN.FUE.TUR en el año 2015, informó que el complejo se encontraba en una mediación en el Ministerio de Economía de la Provincia desde hacía cuatro o cinco años (G. Guardamagna, comunicación personal, 26/11/15).

Ese mismo año la Legislatura Provincial solicitó al Poder Ejecutivo mediante el Pedido de Informes n°038/15 las actuaciones realizadas sobre Las Termas del Río Valdez e indica que “ dadas las versiones publicadas en la versión digital del diario Tiempo Fueguino con fecha 05/12/14 la provincia se encontraría incumpliendo y obstaculizando la posibilidad de explotación de las referidas termas”(http://www.tiempo fueguino.co.20005-del-puerto-las-termas.html).

De acuerdo con las declaraciones del abogado de la empresa <sup>73</sup> se han iniciado tres juicios a la provincia:

- por la baja de la partida inmobiliaria, cuando el gobierno provincial decidió darla de baja

---

<sup>72</sup> Legislatura de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.°035/13

<sup>73</sup> Radio Universidad 04/11/16

- por la escrituración de los terrenos comprados por la empresa al aserradero Martínez;
- por la desadjudicación del predio en el año 2001 por no haber presentado la mensura del terreno, trámite que se realizó en el año 2006 y hasta la fecha está sin aprobar.

La empresa presentó un nuevo juicio dado que la provincia convirtió en ruta provincial el camino elaborado por la empresa y por los bienes automotores que la provincia retuvo y envió a Vialidad provincial y que se encuentran en estado lamentable.

En las distintas reuniones del Consejo Provincial de Turismo se trató el tema de las Termas del Río Valdez. En 1994 y durante la vigencia del Decreto Territorial n.º736/88 que otorgaba la posesión del predio por el término de treinta años el presidente del IN.FUE.TUR propuso utilizar todo el yacimiento geotérmico<sup>74</sup> y generar un polo de desarrollo agroturístico y le solicitó al CPT que “presione para obtener resultados”<sup>75</sup>.

En el año 1995 el presidente del IN.FUE.TUR presentó su proyecto de desarrollo de la zona central de la provincia “Corazón de la Isla” y allí les solicitó a los legisladores presentes un marco legal para crear una reserva que incluyera el lago Yehuin; las Termas, la comuna de Tolhuin y las estancias Carmen y Los Cerros.

---

<sup>74</sup> Zona del subsuelo cuyo calor puede aprovecharse económicamente.

<sup>75</sup> Consejo Provincial de Turismo 03/08/94

En la reunión el Sr. Leguizamón planteó la necesidad de solucionar el tema de las Termas con el Sr. Reyes propietario de la firma ROANMAT SRL , dada la importancia de la energía geotérmica<sup>76</sup>.

Luego de un impase de dos años el Consejo volvió a reunirse en el año 1997. En la primera reunión el presidente planteó la necesidad de solucionar el tema de las termas, el Consejo facultó a dos miembros, uno por la Cámara de Turismo de Río Grande y uno de la Cámara de Comercio de Río Grande para conversar con el concesionario de Las Termas<sup>77</sup>.

Recién en el año 2004 se trató nuevamente el tema en las reuniones del Consejo. En esa instancia el Ministro de Turismo a cargo del IN.FUE.TUR , informó que se estaba trabajando con el Ministerio de la Producción, Subsecretaría de Planeamiento, Recursos Naturales para realizar un informe sobre el estado de las Termas del Río Valdez<sup>78</sup>.

Cabe aclarar que este recurso turístico se encuentra bajo la órbita del Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos. En la entrevista realizada al presidente saliente del IN.FUE.TUR en el año 2015 explica que:

Las Termas se encuentran en medio de un conflicto judicial con el Ministerio de Economía. La empresa RONMART SRL es la original de explotación, como no había mejoras se pidió la devolución de las tierras, hubo un pedido de usucapión por la empresa para quedarse con el predio, se

---

<sup>76</sup> Consejo Provincial de Turismo 02/06/95.

<sup>77</sup> Consejo Provincial de Turismo 05/02/97.

<sup>78</sup> Consejo Provincial de Turismo 02/11/97.

deniega y la empresa lo judicializa. El proceso lleva cinco o seis años en mediación. (G. Guardamagna, comunicaciones personales, 26/11/15)

En el informe entregado por el IN.FUE.TUR a la legislatura se afirma que:

En relación a dicho recurso turístico provincial queda de manifiesto que este Instituto más allá de que no disponga de la administración del mismo, lo considera un área de vocación turística y en el eje del desarrollo de la oferta turística y de las experiencias a vivenciar en la marca destino, lo incluye en su planificación, con el fin de poder obtener servicios que sean aprovechados no solo por la sociedad fueguina sino por los turistas que visitan esta provincia. (Nota IN.FUE.TUR n°042/15).

El tema de la potencialidad del recurso turístico fue abordado en la entrevista al presidente de la Cámara de turismo provincial quien afirmó:

Ahí hay un tema judicial, una traba y creo que el Estado tiene un alto grado de ignorancia en el tema, falta de conocimiento de lo que se puede desarrollar con solo integrarlas al calendario nacional de las termas sería negocio. Ver el potencial de cada producto, el Estado no puede ver el potencial del producto. Nadie se imagina el potencial de una terma en este lugar insular. (M. Lietti, comunicaciones personales, 09/02/18). Es importante destacar que existen estudios realizados en el yacimiento desde el año 1991 que afirman las potencialidades del área<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Informe Técnico del Área Termal del Río Valdez, Tierra del Fuego. Lic. S. Fernández y Geo. A. Aguirre.

La Legislatura provincial ha realizado un pedido de informes sobre el tema mediante la Resolución n°40/15<sup>80</sup> Al cierre de este trabajo aún no había sido respondido por el ejecutivo provincial.

**Hostería San Pablo.** Esta hostería se encuentra emplazada en el Cabo San Pablo, cuya ubicación geográfica corresponde a los 54°17 de latitud sur y 66° 46 de longitud oeste, en la costa del océano Atlántico. Parcela 106, sección rural , departamento de Río Grande. Posee una superficie de 899,64 m2.

La hostería es propiedad del gobierno provincial de acuerdo con los términos del Decreto n°1083/87, sin embargo, no se la menciona en el decreto n.°746/90 de traspaso de los bienes turísticos a la provincia.

La hostería fue transferida por un decreto especial n.°404/09 del gobierno provincial al IN.FUE.TUR donde cede la administración, control y canon producido por el inmueble. Es importante destacar que en los considerandos del decreto se menciona el estado de deterioro de la hostería ..."advirtiendo el avanzado estado de deterioro de la misma , producto de acciones externas, manteniéndose una estructura acorde para ser reutilizada mediante una inversión significativa y necesaria para su uso" (Boletín Oficial n.°2542 25/02/09).

Analizando las actas de reunión del Consejo Provincial de Turismo de diciembre de 1997 se puede observar la preocupación de la comunidad turística por el estado de conservación de la hostería, de acuerdo con el planteo realizado al presidente del IN.FUE.TUR<sup>81</sup>.

---

<sup>80</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Pedido de Informes al PE n.°40/15.

<sup>81</sup> Consejo Provincial de Turismo 05/12/97.

Cabe destacar que el libro de actas del CPT no posee actas de reunión en el período comprendido entre el 4 de julio de 1995 y el 5 de febrero de 1997 y que no se registran reclamos anteriores.

En la reunión de febrero de 1998 del Consejo Provincial de Turismo el representante de la Cámara de Turismo de Río Grande manifestó la necesidad de incorporar las hosterías Yehuín y San Pablo a la oferta turística. El presidente del IN.FUE.TUR informó que:

Intentó hablar con la gente del Banco y no tuvo respuesta. El Sr. Parún sostiene que son bienes provinciales y que no es necesario conocer el dominio de las hosterías para hacerlas funcionar. La Cámara no quiere sanciones, quiere que las hosterías funcionen. El Banco tiene responsabilidad, la hostería fue hecha con fondos del Territorio y es el dueño de la propiedad. (D. Leguizamón, Actas CPT 18/02/98)

En la reunión de mayo de 1998 el representante de la Municipalidad de Río Grande anunció que la hostería se encontraba bajo jurisdicción de esa Municipalidad, que el edificio requería mucha inversión por su estado de deterioro y que no poseía rentabilidad (Actas Consejo Provincial de Turismo 15/05/1998).

Es importante destacar que con fecha 09/02 la delegación del IN.FUE.TUR de la ciudad de Río Grande remitió la nota n.º 130/02 al presidente del IN.FUE.TUR Guillermo Torre con una propuesta de ampliación de la superficie a licitar por un total de hectáreas no determinado en la nota y con la propuesta de creación de un Club de Campo como forma de recuperación del patrimonio histórico ( Actas Consejo Provincial de Turismo 18/02/1998).

En la nota se informó que un grupo de vecinos de las estancias cercanas al Cabo San Pablo se encontraban interesados en el destino de la hostería. La nota explicita

la existencia de un proyecto de recuperación del Río San Pablo presentado por los vecinos a fin de rescatar la actividad de pesca deportiva.

En la reunión del CPT del mes de agosto de 2005, el Ministro de Turismo informó que se había solicitado asistencia al CFI para efectuar un estudio de alternativas para la hostería (Consejo Provincial de Turismo Acta del 19/05/05).

En el año 2012 el Instituto encargó al ex Juez Enrique Calot la elaboración de los pliegos para el llamado a Licitación Pública para su uso y explotación.

La prensa local ha mostrado la situación de la hostería, aunque con una participación de menor importancia que en otros casos.

**3.2 El estado del patrimonio provincial en el año 2015.** Una vez planteados los conflictos cronológicamente y a fin de aclarar el estado de situación al final del período analizado debemos decir que, en las hosterías Yehuín y San Pablo solo están en pie las paredes y algunas partes del techo.

La hostería Petrel, luego de un incendio, posee parte del techo con roturas lo que permitió la filtración de agua en las columnas de soporte. En su interior existen algunos de los elementos del mobiliario.

La hostería San Sebastián sigue con la concesión otorgada al A.C.A.

La hostería Kaiken ha sido privatizada y sigue funcionando y el hotel Los Yaganes es utilizado por el Estado provincial.

Los hoteles Canal Beagle y Albatros finalizaron sus concesiones en el año 2018 y fueron renovadas por los mismos permisionarios.

La aerosilla Glaciar Martial fue licitada y concesionada a una empresa de Buenos Aires.

Las Cabañas del Río Pipo son utilizadas por el gobierno de la provincia para alojar a alumnos en viaje de estudios, pero se encuentran en total deterioro. El camping aún no ha tenido la sentencia definitiva de la justicia provincial.

En Ushuaia se construyó un nuevo aeropuerto que gestiona la firma London Suplay SACIF y en Río Grande la concesión del aeropuerto la posee la firma Aeropuertos Argentina 2000.

Las Termas del Río Valdez que fueron utilizadas hasta el año 2015 por un acuerdo entre las municipalidades de Tolhuin y Río Grande con el PAMI, se encuentran cerradas y sin uso.

**3.3. Reflexiones sobre lo expuesto.** El detalle de los conflictos planteados ha servido como una guía insustituible para el análisis de los actores y sus acciones. Durante la vida de la provincia se sucedieron en el desarrollo de la actividad turística un continuo de hechos que nos permitieron identificar el comportamiento irregular del Estado.

Afirma O'Donnell (1977) “el Estado es inherentemente contradictorio “ y aun considerándolo un reflejo de la sociedad, le devuelve a ella su propia contradicción. Esta contradicción constante, utilizada por el Estado como criterio político conduce a la incertidumbre y el descreimiento.

La gestión política de la nueva provincia decidió aportar al desarrollo de la actividad turística solicitando fondos al Estado nacional para la construcción del nuevo aeropuerto de la ciudad de Ushuaia; la pavimentación de la ruta nacional n.º3; la modernización del aeropuerto de Río Grande y la construcción de un importante centro de esquí. Mientras tanto no atendía ni el cobro de los cánones de uso de las hosterías ni su deterioro material. Un comportamiento ya heredado de la administración del antiguo Territorio.

Por otro lado, durante la gestión de los dos primeros gobiernos provinciales no se registran informes del Tribunal de Cuentas acerca de los problemas existentes con las hosterías.

Por su parte el IN.FUE.TUR que presentaba una nueva oferta turística para la zona central de la provincia , desatendía el estado de las hosterías ya existentes ubicadas en el lago Yehuin y Cabo San Pablo, que, si bien estaba a cargo de otros organismos estatales, formaban parte de la propuesta.

A pesar del dictado de normativa turística y la modernización del IN.FUE.TUR, no toda la infraestructura turística le fue transferida al organismo para su administración. La hostería San Pablo y el hotel Los Yaganes pasan a ser administrados por el Instituto recién en el año 2009 y la hostería Yehuin se encuentra administrada por la Fundación del Banco de Tierra del Fuego. Por otra parte, todas las actuaciones de la hostería Petrel fueron ejecutadas por el IN.FUE.TUR y recién en el año 2011 su presidente indicó que la hostería no se encontraba a cargo del Instituto sino del Ministerio de Economía de la Provincia.<sup>82</sup>

Todas las hosterías exceptuando la de San Sebastián, concesionada al A.C.A por 90 años y sin cánones de uso, al final de los dos primeros períodos del primer gobierno provincial presentaban deterioros en la estructura; falta de pago de cánones de uso o conflictos judiciales con el concesionario. Los hoteles Yaganes; Albatros y Canal Beagle funcionaban con concesiones precarias.

---

<sup>82</sup> No existe normativa que transfiriera este bien al Ministerio de Economía.

El gobierno saliente, del Movimiento Popular Fueguino, primer gobierno provincial durante dos períodos elevó en forma muy significativa el gasto fiscal a pesar de haber iniciado su gestión sin deuda, dado que, la Nación se hizo cargo de los gastos ocasionados por el Territorio.

Su sucesor, el gobierno justicialista influido por los criterios privatistas del momento solicitó la valuación de los distintos establecimientos hoteleros para su venta, aunque simultáneamente afirmaba la intencionalidad de concesionarlos. Es claro que la posibilidad de venta de los inmuebles hoteleros aportaría fondos importantes al equilibrio de las cuentas fiscales.

Si bien el presidente del IN.FUE.TUR Sr. G. Torre aduce que :

En el marco de las actividades de promoción que se están llevando a cabo en el ámbito de nuestra Provincia, se hace necesario incrementar la oferta hotelera y mejorar el servicio de turismo que se brinda tanto a los turistas, como a los pobladores locales, contribuyendo de esta manera al desarrollo y reactivación de la actividad turística en los alrededores de la comuna de Tolhuin y en particular dentro del atractivo turístico denominado Corazón de la Isla. (Fundamentos de la Licitación Pública de la hostería Kaiken año 2002)

De acuerdo a este criterio de gestión, parecería que oferta y calidad de servicio solo podía ser desarrollada con la venta de los hoteles.

En cuanto a los beneficios de los pobladores locales es necesario remarcar que tanto las hosterías Yehuin, San Pablo y Petrel como el complejo Las Termas eran básicamente utilizadas por la población local y contribuían al afianzamiento del desarrollo del proyecto “Corazón de la Isla”.

La conducta del Estado fue contradictoria durante los distintos gobiernos provinciales, lo que se manifiesta claramente en el conflicto de la hostería Petrel. A modo síntesis recordatoria citaremos:

1991: Al asumir el gobierno provincial ya existía una irregularidad en la concesión.

1994: Acuerdo Transaccional sin licitación.

1997: el concesionario continúa explotando el bien sin documentación de prórroga por parte del Estado.

2004 y 2005: el IN.FUE.TUR informa las condiciones precarias de la hostería de acuerdo con los informes de la Municipalidad de Ushuaia, Recursos Naturales y Ministerio de Salud, sin asumir ninguna responsabilidad.

2006: Acuerdo Transaccional sin licitación.

2008: Licitación Pública con vicios administrativos y aun así se intenta firmar un convenio de ocupación precaria.

La hostería Petrel debía a la provincia cánones de uso e impuestos a los Ingresos Brutos, sin embargo, el Instituto intentaba otorgarle una nueva concesión sin que constara en el acuerdo la deuda anterior del concesionario.

En la entrevista realizada al Sr. Leguizamón , consultado sobre la hostería Petrel afirmó :

En mi gestión Petrel y Yehuin estaban funcionando. Con Petrel hicimos un Acuerdo Transaccional a través de la Fiscalía de Estado para normalizar la Concesión, ya que Sandri ( concesionario de la hostería) estaba totalmente trucho. San Pablo dependía de la Municipalidad de Rio Grande y directamente no nos dejaron meter. (D. Leguizamón, comunicaciones personales, 08/03/18)

El estado del patrimonio turístico provincial representa el símbolo más claro de la contradicción entre la idea del turismo deseado y el real.

**3.3.1 La burocracia estatal** : Entendemos que los actos administrativos poseen vida propia, muchas veces alejada de las definiciones políticas. Desde estas formulaciones es posible pensar en un “ Estado inconsciente” (Loreau 2008) que gestiona su propio perjuicio.

De la lectura de los expedientes surgen en numerosas oportunidades “errores administrativos” : falta del cobro de cánones de uso; falta de control en los aportes tributarios de los concesionarios ; vicios en la conformación de los pliegos licitatorios; la no remisión de información de un área a otra de la administración; la violación de las normas de control de fondos recaudatorios; falta de control de cumplimiento de los contratos de concesión; etc. Falencias que fueron señaladas en numerosas oportunidades por los distintos actores.

Vaccarezza(2016) refiriéndose al funcionamiento del Estado fueguino afirma:

Del estudio de la normativa, la investigación doctrinaria y las encuestas realizadas a los funcionarios jerárquicos y no jerárquicos, que son controlados, y que controlan parecería que si bien la normativa que rige el sistema en la provincia posee algunas falencias que complican el normal funcionamiento del área, existen otros problemas de fondo que quizás deberían atacarse primero.

Los problemas marcados por Vaccarezza (2016) obedecen a:

La dependencia que posee la Contaduría General, como órgano rector, del Poder Ejecutivo; del desconocimiento de los funcionarios de la normativa de fondo; de la inconciencia del empleado público del deber republicano del Estado de rendir cuentas a la sociedad y de la falta de compromiso existente en todos los estamentos de la administración pública .

**3.3.2 Las inacciones ¿una estrategia?** En esta instancia debemos analizar la participación de los actores de la economía de la capital provincial, y dado que:

“la posibilidad de crecimiento de las empresas suele estar fuertemente ligadas a la capacidad del territorio generando interdependencia con el entorno”( Rofman-Villar 2002) entendemos que fue la Cámara de Turismo de Ushuaia que, tras un desafío permanente a lo largo de dos años, con las autoridades del IN.FUE.TUR, influyó para detener la venta de los hoteles de la capital fueguina. La participación asociada y sostenida de la organización y el uso de variadas estrategias les permitió revertir el proceso.

Sin embargo, esas acciones solo se remitieron a los hoteles de la ciudad de Ushuaia, tal lo visto, la Cámara mantuvo una conducta intermitente en el caso de la hostería Petrel. Si bien en varias oportunidades accionó con reclamos, en otras, las quejas se remitieron a “marcar la incomodidad que producía el cierre del Petrel por la falta de baños” o “considerar que el problema era un acuerdo entre partes” según lo visto en las actas del Consejo Provincial de Turismo.

Por otro lado, la Cámara de Turismo de Río Grande si bien sostuvo una acción importante en los años noventa luego se diluyó por sus propios problemas institucionales y nunca la presión ejercida sobre los problemas alcanzó las dimensiones de sus pares de Ushuaia.

La inacción también formó parte del proceso temporal de los actos administrativos del Estado que prolongaron inexplicablemente la resolución de los problemas y no ejecutaron las propias normas.

Fueron desoídas las propuestas de reactivación turísticas presentadas tanto para la hostería San Pablo como para Las Termas del Río Valdez por miembros de la comunidad .

Si bien el Estado constituye una parte de la base societal tripartita en la que se asienta la comunidad, los otros dos componentes, las organizaciones de la economía y de la sociedad civil (Rofman-Villar 2002) también contribuyeron con sus acciones

o inacciones a los resultados. La reforma del Estado argentino de la década del '70 redefinió las relaciones entre el Estado y la sociedad y la reestructuración estatal con políticas que le otorgaban predominio al mercado, permitieron además que la sociedad civil ocupe un lugar de mayor protagonismo. Esta propuesta de una nueva forma de encarar la gestión no logró replicarse frente al problema tratado.

La Universidad no contribuyó con las posibilidades que otorga la producción de conocimiento al análisis de las problemáticas que presentaba la gestión de la infraestructura turística. No se desarrolló un pensamiento crítico capaz de aportar nuevas propuestas.

Las instituciones dedicadas a la producción y transferencia del conocimiento forman parte del proceso social de construcción del territorio, y que, por lo tanto, no pueden permanecer ajenas a la responsabilidad de participar en la formulación del proyecto político de transformación local o regional (Rofman- Villar 2002).

El rol del Consejo Provincial de Turismo se limitó a la participación en las reuniones y dado su carácter de no vinculante diluyó paulatinamente el interés de los miembros en ejercer un rol activo en la defensa de los intereses de la actividad turística.

Debemos destacar que el juicio por la aerolínea Glaciar Martial tuvo una duración de 32 años en la Justicia Federal.

**3.3.3 Las organizaciones de la economía.** El mercado se rige por objetivos privados e intereses propios. La competencia y la acumulación de beneficios marcaron el rumbo para la concentración de la actividad turística en la ciudad de Ushuaia .

Por el alto valor simbólico que permitía el slogan del “Fin del Mundo” o bien porque ya era parte del inconsciente colectivo iniciado con el gobernador Campos “En Ushuaia, está el turismo”<sup>83</sup> o porque la rentabilidad económica permitía el crecimiento de los operadores locales sin mayores dificultades, paulatinamente se fue desechando la integración de todo el territorio provincial a la oferta turística.

La Cámara de Turismo de Ushuaia mantuvo por el término de dos años consecutivos como tema principal de sus reuniones las concesiones de los hoteles Canal Beagle y Albatros. Mientras se entrevistaba con funcionarios gubernamentales mantenía el tema en el interés general a través de la prensa, afirmaba su localismo en la defensa de sus intereses y opinaba sobre el resto de los problemas.

La construcción del centro de esquí Cerro Castor ubicado a 26 km de la ciudad de Ushuaia y el nacimiento de la Agencia de Desarrollo Ushuaia Bureau con participación privada y municipal no hicieron más que consolidar la fortaleza del destino Ushuaia que además aportaba la primera planificación turística a la provincia.

Las acciones de este sector de la economía sin duda alguna se dirigieron a construir su propio espacio y consolidar el mercado.

**3.3.4 Las relaciones clientelares.** El clientelismo político es un modo de relación entre quien posee el poder y garantiza a sus clientes beneficios especiales a cambio de lealtad y apoyo político (Rehren 2000).

---

<sup>83</sup> Reportaje al Gdor. Campos. (Diario Jornada 1960) Archivo Museo del Fin del Mundo.

Para el análisis de la sociedad fueguina en particular es importante destacar las conclusiones de Chiari (2013) quien explica que la conformación de una sociedad civil de escasas dimensiones y cercana al poder influye decididamente en la forma de la política que se dedica más a solucionar problemas particulares que a nivel general y permite el desarrollo de estrategias clientelares. En este marco podemos resaltar algunas acciones dirigidas a favorecer intereses particulares:

- La elaboración de los pliegos licitatorios fue encomendada a un estudio jurídico de un exjuez federal que había trabajado en la provincia y a distintas áreas del Estado, eludiendo a la Dirección de Licitaciones del Estado Provincial. Existieron numerosos “vicios licitatorios” que fueron remarcados por el Tribunal de Cuentas provincial.
- La tasación de la deuda con saldo favorable al concesionario de la hostería Petrel fue realizada sin respaldo técnico tal como lo remarca el Tribunal de Cuentas al solicitar la documentación pertinente al Ministerio de Obras Públicas.
- La serie de favores que recibió el concesionario de la hostería Petrel con los Acuerdos Transaccionales fuera de toda norma, falta de cobro de los cánones de uso, la ausencia de balances contables y la falta de pago de los impuestos a los Ingresos Brutos de la provincia, por parte de varios de los gobiernos provinciales.

- La transferencia de la concesión de la hostería Petrel a la firma Badial SA sin ningún sustento jurídico, hecho reprobado por el Tribunal de Cuentas de la provincia y sancionado por la Justicia provincial<sup>84</sup>.
- La entrega de la hostería San Sebastián al A.C.A con una concesión de 90 años, sin cánones de uso y sin pago de impuestos tal lo mencionado en el acuerdo firmado en el Decreto Territorial n.º198/82 que en su cláusula séptima explica “el Territorio gestionará la exención de todos los impuestos y tasas territoriales y municipales , presente o/ futuros, que graven o gravaren los inmuebles donados, según cláusula primera y carta precipitadas y a la explotación que se desarrollará en los mismos”<sup>85</sup>.
- La Ley Territorial n.º8/71 en su Art. 3 mantiene un privilegio sin licitación previa para las construcciones futuras para el concesionario del A.C.A “El Gobierno entregará en concesión al A.C.A. las dependencias actualmente en construcción o que construya en el futuro constitutivas de ampliaciones, anexos o unidades hoteleras adyacentes a los hoteles "Albatros" y "Los Yaganes”.
- Los hoteles Albatros y Canal Beagle funcionaban con licitaciones vencidas y/o precarias.

---

<sup>84</sup> En el Expediente n.º2023/07 STJ el Sr. Sandri desiste de proseguir el juicio dado que la firma Hostería Petrel SA. había cedido sus derechos personales a la firma Badial SA integrada por los Sres. Lázaro Báez; Martín Báez y Alfredo Zárate. La homologación de dicho convenio se dedujo en la causa judicial lo que determinó que la misma deviniera abstracta, en virtud de la anomalía presentada al ceder el concesionario una concesión irregular a la firma Badial SA, Sentencia Registrada en el Libro LXIV ~ Folio 41/43 - del protocolo de la Secretaría de Demandas Originarias del Superior Tribunal de Justicia de la Provincia, notificada en fecha 30 de junio de 2008.

<sup>85</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º401/497 f 101-153.

- La solicitud del presidente del IN.FUE.TUR a los miembros de la Cámara de Turismo para solicitar al Fiscal del Estado de la provincia la finalización del juicio por la aerosilla.<sup>86</sup>
- El clientelismo estuvo presente en la palabra de los propios gobernadores y fue destacado en los discursos políticos de apertura de sesiones legislativas de A Estabillo; C. Manfredotti y F. Ríos.

Si observamos el Estado desde la mirada de Oszlack (1986) como un sistema de flujos permanentes en el que repercuten las demandas de la sociedad civil, veremos claramente cómo se reflejan en él los intentos de compatibilizar los intereses de sus clientelas con los sostenidos por los regímenes políticos que se suceden en el poder.

Queda en claro que el Estado fueguino sufre la “patología que conspira contra la materialización del modelo” (Oszlack 1976 en Oszlack 1986) un modelo de desarrollo genuino que retribuya los beneficios al total de la comunidad.

#### **Capítulo IV El estado del Estado.**

**4. El Estado fueguino.** Para caracterizar el funcionamiento del Estado fueguino, utilizaremos los trabajos realizados por Chiari(2013)y Vaccarezza (2014) sobre la función política y la administración.

Entiende Chiari (2013) que la provincialización marcó un antes y un después en la vida política a partir de la directa responsabilidad en la elección de sus representantes y el dictado de las leyes que regulaban la vida de la provincia.

---

<sup>86</sup> Situación difícil de explicar dado que el juicio se desarrollaba en los Tribunales Federales.

En un principio el Territorio de Tierra del Fuego fue gobernado por delegados del Poder Ejecutivo Nacional, los pobladores fueguinos tenían escasa participación en las decisiones gubernamentales, dado que, si bien desde la vuelta a la democracia existía una legislatura territorial elegida por la ciudadanía, las funciones de ésta eran recortadas y difusas por la condición de Territorio Nacional de la región (Chiari 2013).

El Estado primero nacional y luego el provincial y municipal mantuvo una fuerte presencia en la vida de la comunidad y los sucesivos incentivos estatales parecieran haber conformado una sociedad que requiere permanentemente del rol paternalista del Estado. Una sociedad de pequeñas dimensiones y en contacto cercano con la dirigencia política permite el desarrollo de relaciones clientelares (Chiari 2013).

Tal como señala el Dr. E. Olivero<sup>87</sup>:

La gran importancia que el sector público fueguino posee en relación a la cantidad de habitantes, sumada a una población que en términos absolutos sigue siendo escasa, hacen que el acceso al empleo público no sea tan dificultoso como en otras jurisdicciones, lo que también debe considerarse como una motivación para la llegada de nuevos pobladores en virtud de las condiciones de estabilidad laboral que el empleo en el Estado ofrece. (en Chiari 2013)

El funcionamiento de la administración pública ha sido abordado por Vaccarezza (2014) quien analizó la Auditoría Interna Provincial creada a partir de la Ley

---

<sup>87</sup> E. Olivero Director del Centro Austral de Investigaciones Científicas.

n.º495/00 que dispuso que el Sistema de Control Interno de la provincia fuera responsabilidad del Contador General de Gobierno. Afirma esta autora “Este sistema de control ha generado numerosas dudas tanto para el interés en la transparencia de la ejecución del presupuesto provincial como de las diferentes gestiones de gobierno, si se lo piensa como una herramienta política”.

Con el correr de los años han surgido cada vez más dudas respecto de la eficacia de este control y del sentido que el mismo posee por la manera en que se ejerce, tanto para el interés en la transparencia de la ejecución del presupuesto provincial como de las diferentes gestiones de gobierno, si se lo piensa como una herramienta política.

Se entiende que la tarea de la Auditoría Interna ha derivado sólo en un mero filtro para que las compras y contrataciones del Estado Provincial lleguen al control externo en un estado tal, que no sean objeto de observaciones por parte de aquel. Motivo por el cual se cree conveniente estudiar las causas que han llevado a los agentes gestores de los gastos a actuar de esa manera, demostrando quizá cierta desidia y mínimo interés en la tramitación de las contrataciones (Vaccarezza 2014).

Desde la mirada de Mosti, Pérez y Arcos (2015) el Estado fueguino ha incorporado y consolidado al turismo a la matriz productiva provincial al fomentar obras de infraestructura y accesibilidad y desarrollar la planificación y promoción turística particularmente en el interior del territorio. Las políticas turísticas se orientaron a generar la oferta; disminuir la estacionalidad ;mejorar la accesibilidad y calidad de los servicios.

Huertas (2015) en su tesis sobre el desarrollo del turismo y su relación con el PBG de la ciudad de Ushuaia, concluye que, si bien las políticas públicas han

permitido posicionar y consolidar el turismo en Ushuaia, la actividad turística no ha logrado ampliar su contribución al Producto Bruto Geográfico.

**4.1. El discurso político.** El primer gobierno provincial inició sus acciones en el año 1992 con la gestión del Sr. José Arturo Estabillo como representante del partido provincial Movimiento Popular Fueguino. El mismo gobernador fue reelecto para un segundo período, finalizando su mandato en 1999.

Durante el discurso inaugural de las sesiones legislativas del año 1992, en la sesión especial n.º6 del 10 de enero, el gobernador Estabillo afirmó la necesidad de realizar “obras de infraestructura vial, marítima, aérea, energética, turística y de comunicaciones”<sup>88</sup> revitalizando la propuesta del Gobernador Campos.

Al año siguiente, en la sesión inaugural del 1º de marzo, en un discurso detallado sobre las distintas áreas de la administración pública, el gobernador Estabillo sostuvo que el turismo constituía el objetivo global del gobierno como soporte de la actividad económica provincial. Para lograrlo, el ejecutivo provincial proponía:

- Consolidar la oferta tradicional de Ushuaia en la propuesta turística.
- Trabajar en la consolidación de nuevos escenarios: Antártida, la zona norte de la provincia y zona de influencia de Ushuaia.
- Apuntalar la oferta turística desde el modelo ecologista.
- Fortalecer la zona central de la provincia definida como “Corazón de la Isla”.
- Reconvertir la actual temporada baja para transformarla en temporada

---

<sup>88</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Discursos oficiales.

alta invernal.

- Extender la estadía promedio de los visitantes.
- Instar a las autoridades nacionales en la reconversión del sistema aéreo nacional (Discurso en la Asamblea Legislativa del 1 de marzo 1993).

Es importante mencionar que, en su discurso del año 1995, el gobernador se dirigió al sector privado y afirmaba que “ya pasaron los tiempos en que, en pocos meses, se obtenían fabulosas ganancias. Ahora también en el orden privado hay que planificar, invertir y comprometerse”(A. Estabillo, discurso en la Asamblea Legislativa)<sup>89</sup>.

En el año final de su mandato, en el discurso de apertura de sesiones legislativas del 1° de marzo de 1999, en un balance de su gestión el mandatario fueguino destacó la finalización de las obras de ampliación del puerto de Ushuaia y la finalización del aeropuerto local Malvinas Argentinas. Obras en las que se invirtieron \$ 13.000.000.- Sostuvo, además, que la ciudad se consolidó como “Capital sudamericana del turismo marítimo” y se invirtieron \$ 6.000.000.- en la obra del centro de esquí Cerro Castor y \$ 7.000.000.- en la pavimentación de la ruta nacional n.º3.

A lo largo de los años de gobierno y en los distintos discursos oficiales el mandatario provincial realizó diversas afirmaciones sobre la administración del Estado. En su discurso inaugural de la Asamblea Legislativa del año 1999, propuso “un Estado Provincial, eficiente, ordenado y suficiente, respetuoso de las

---

<sup>89</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Discursos oficiales.

autonomías comunales, teniendo en cuenta que el federalismo que proponemos es eminentemente de base municipal” también sostuvo la necesidad de “convertir nuestra economía dependiente en una economía sana al servicio de las necesidades del hombre, caracterizada por el aprovechamiento pleno de los recursos humanos y naturales, la promoción del ahorro, el arraigo de los capitales locales y la inversión para el crecimiento”. Asimismo, propuso el perfeccionamiento de los recursos humanos y la informatización de la administración pública<sup>90</sup>.

Matus (1987) en su análisis del Estado expone que la principal tarea de los actuales dirigentes es crear capacidad tecnopolítica con la finalidad de elevar la eficacia del gobierno en situaciones complejas de poder compartido.

El Sr. Estabillo reconocía la existencia de privilegios y prebendas en el Estado provincial y la necesidad de encarar una reforma administrativa para convertir a la “Administración Pública Provincial en un verdadero servicio civil, sustentado en la cultura del respeto, la ética y la eficiencia”<sup>91</sup> y reconocía el “desorden administrativo, favoritismos y la ausencia casi total de planificación en la tarea gubernamental” al momento de asumir sus funciones y declaraba el inicio de las tareas de reordenamiento<sup>92</sup>.

En el año 2000 asume la gobernación provincial el Sr. Carlos Manfredotti. Su gobierno finalizó el 10 de enero del 2004. Al inaugurar el período de sesiones legislativas el 1 de marzo del 2000, el mandatario provincial sostuvo que “Tierra del Fuego atraviesa la circunstancia más difícil de su historia” con una provincia

---

<sup>90</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Discursos oficiales.

<sup>91</sup> Legislatura de Tierra del Fuego Discursos oficiales.

<sup>92</sup> Ibidem.

quebrada en cesación de pagos con cuentas desordenadas y gran caos administrativo<sup>93</sup>.

El gobernador afirma “en el área Legal y Técnica nos hemos encontrado con más de cinco mil expedientes sin resolver, con asuntos inconclusos desde hace cuatro años”.<sup>94</sup>

El 1 de marzo del 2001 el gobernador C. Manfredotti inauguró el período de sesiones legislativas y afirmó que el turismo era una prioridad para su gobierno.

Respecto a las obras de infraestructura anunció la decisión de continuar con el trazado de la ruta provincial n.º30 que une la ciudad de Ushuaia con puerto Almanza<sup>95</sup> y la construcción del mirador del Paso Garibaldi<sup>96</sup>.

Al inicio de las sesiones Legislativas del año 2002 en su discurso de apertura, el gobernador C. Manfredotti afirmó la necesidad de lograr la máxima eficiencia en el Estado y concebirlo como una máquina para lograr servicios y no como un aparato desmesurado que agrava los problemas<sup>97</sup>.

El año 2004 inicia con el gobierno del Sr. Jorge Colazzo quien ejerció su cargo durante dos años y fue destituido por la Legislatura Provincial. El mandato fue finalizado por su vicegobernador el Sr. Hugo Coccaro<sup>98</sup>.

---

<sup>93</sup> Ibidem.

<sup>94</sup> Ibidem.

<sup>95</sup> Puerto. Almanza caserío ubicado en la costa del Canal Beagle frente a la localidad chilena de Puerto Williams.

<sup>96</sup> El Paso Garibaldi se encuentra en el cruce de la cordillera de los Andes en un entorno paisajístico de gran valor.

<sup>97</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Discursos oficiales.

<sup>98</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. Discursos oficiales.

A lo largo de su gestión se creó el Ministerio de Turismo y Medio Ambiente. En los dos años de mandato se sucedieron varios funcionarios en la gestión turística. En el período previo a que asumiera el cargo, se habían realizado numerosos talleres en las distintas temáticas de Estado de los cuales surgió el Plan de Gobierno.

En su discurso inaugural de la Asamblea Legislativa del 1 de marzo del 2004, el gobernador anunció la licitación para la pavimentación del tramo final de la ruta nacional n.º3; un sistema interconectado de energía que permitiría abastecer de energía eléctrica algunos “circuitos internos del centro de la provincia, lagos: Fagnano; Escondido; Yehuin; Chepelmut y las riquezas infinitas de las aguas termales del río Valdés, Radman y San Pablo, que esperan ser incorporados a la oferta turística provincial”(Gdor. H. Coccaro 2004).

Respecto a la política turística especificó:

- La instrumentación de políticas de planificación.
- La recuperación de la zona norte de la provincia como destino turístico.
- Acuerdo interministerial para el desarrollo de logística antártica.
- Refuncionalización del hotel Los Yaganes.
- Optimizar el funcionamiento de la Aerosilla Glaciar Martial.

El gobernador afirmó la inexistencia de planificación y la existencia de desorden administrativo y financiero. Igual que su predecesor.

En el discurso del año 2005, afirmó:

La recaudación provincial se incrementó en un cincuenta y cuatro por ciento y hemos hecho el esfuerzo más serio de racionalización y control del gasto público que jamás se haya hecho en la historia de esta Provincia.

Recibimos una provincia quebrada por la crisis y hoy podemos decir que ese ciclo de decadencia ha sido revertido y que avanzamos a paso firme hacia un equilibrio sustentable más allá de toda coyuntura desfavorable que pueda

acontecer. Cancelamos gastos improductivos, racionalizamos estructuras y plantas de personal y destrozamos todos los bolsones de ineficiencia y clientelismo.<sup>99</sup>

“Mientras los problemas se agravan las declaraciones se hacen más radicales, mientras las capacidades de gobiernos permanecen constantes” afirma Matus (2000).

Respecto al tema del turismo específicamente informó la certificación de Puerto Seguro para el puerto de la ciudad de Ushuaia; la realización de obras de infraestructura en el aeropuerto Malvinas Argentinas de Ushuaia; la pavimentación de un tramo de la ruta nacional n.º3 y la finalización del proyecto técnico para la ejecución de la ruta provincial n.º30.

Luego de la destitución del gobernador Jorge Colazo asumió el Poder Ejecutivo el vicegobernador Sr. Hugo Coccaro quien modificó la Ley de Ministerios y la gestión turística se centralizó nuevamente en el IN.FUE.TUR.

En su discurso inaugural de la Asamblea Legislativa del 1º de marzo de 2005 el gobernador explicó que “Las cuestiones prioritarias en materia financiera y de la administración del Estado presentaban escollos que atentaban contra la continuidad del funcionamiento de los servicios, con el agravamiento de la situación social” seguidamente afirmó que el crecimiento de las exportaciones fue del 36% , el incremento de la actividad laboral de un 48% y el empleo del 43%, la reducción de

---

<sup>99</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Discursos oficiales.

la subocupación fue cuatro puntos y el crecimiento del turismo fue del 7%<sup>100</sup> (Gdor. J. Colazo 2005).

Lejos del optimismo del gobernador, el trabajo realizado por Mastroscello (2009) mostraba un Estado deteriorado, con exceso de personal, debido al Megapase<sup>101</sup> decidido por el gobernador Colazo; déficit fiscal; denuncias de corrupción y con una marcada debilidad política del gobernador.

Además, en su discurso el gobernador Coccaro anunciaba la ampliación del puerto de Ushuaia y la creación del Área Antártica Internacional<sup>102</sup> la mejora del sistema vial provincial en especial la ruta provincial n°30 y la “inversión en la explotación de nuevos recursos turísticos como la nueva Aerosilla del Complejo Recreativo Glaciar Luis Martial”<sup>103</sup>.

Al final de su mandato el gobernador H. Coccaro contrató al consultor Sergio Rodríguez para la elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego que fue presentado por la gobernadora Fabiana Ríos en noviembre de 2008.

En el año 2008, asumió el gobierno provincial la Farmacéutica Fabiana Ríos y designó al frente del IN.FUE.TUR. una docente de la carrera de turismo de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco , Sede Ushuaia<sup>104</sup>.

---

<sup>100</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Discursos oficiales.

<sup>101</sup> El Gdor. Colazo ingresó a la administración pública casi 4000 agentes que se encontraban prestando servicios facturando como monotributistas sin relación de dependencia con el Estado provincial.

<sup>102</sup> En un acuerdo firmado con la Fuerzas Armadas nacionales se proyectó un centro logístico para abastecer a la Antártida ubicado en la península de Ushuaia.

<sup>103</sup> No queda claro a que refiere el gobernador con esta última frase por cuanto nada nuevo existía en ese recurso y se encontraba en un proceso judicial.

<sup>104</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A.e.I.A.S Discursos oficiales.

En su discurso del 1° de marzo de 2008, la gobernadora expresó “Ustedes conocen la gravedad de la crisis económica y financiera en la que asumimos el gobierno de la Provincia” y sostiene “Hemos recibido un estado de situación inimaginable, con urgencias de todo tipo a resolver, y sin poder contar ni con los recursos económicos ni con la estructura estatal elemental que permita dar la respuesta correspondiente”(Gdra. F .Ríos 2008).

La gobernadora coincide con sus antecesores al resumir el estado del Estado.

También afirmó estar trabajando con el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y el Consejo Federal de Inversiones a fin de invertir en capacitación y tecnología de gestión. Igual que sus predecesores.

En el discurso del año 2010 la gobernadora no hizo ninguna mención a la actividad turística. Al año siguiente en un resumen de su gestión informó que su objetivo era continuar trabajando por las “empresas textiles y plásticas” y expresó su deseo de transformar a Tierra del Fuego en un polo tecnológico de calidad e innovación y dejar de ser un lugar de fábricas.

En la apertura de las sesiones legislativas del año 2011, la gobernadora Ríos explicó: “Estamos, profundamente, apostando a un cambio en la matriz económica de la provincia, y el primer cambio se vino rápidamente”. No hizo ninguna mención a la actividad turística<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A.e.I.A.S. Discursos oficiales.

En los discursos de los años 2012; 2013; 2014 y 2015 la gobernadora Ríos no hace ninguna referencia a la actividad turística<sup>106</sup>.

**4.2. La palabra escrita del Poder Ejecutivo.** En el año 1970 el Territorio de Tierra del Fuego A. e I.A.S, sancionó la Ley n.º1 denominada Ley de Ministerios, en el Art.6 Inc. u. el Ministerio de Economía debía “proponer y cumplir la política turística que determine el Territorio”. Se materializaba en forma escrita el proyecto de Tierra del Fuego como recurso turístico tal la visión de Campos. A fines de la década del 70’ se conformó la Dirección de Turismo Territorial, dependiendo de distintas estructuras (Subsecretaría de Turismo, Información y Recreación, Secretaría de Información Pública de la Provincia de Tierra del Fuego, Subsecretaría de Turismo y Recreación (Mosti 2015).

Siguiendo con este criterio de desarrollo del turismo en 1980 se sancionó la Ley territorial n.º145, “PROMOCION INDUSTRIAL: ACTIVIDADES PROMOVIDAS Y BENEFICIOS”. La norma sancionada poseía la finalidad de fomentar el desarrollo económico del Territorio y en su art. 3 Inc. b incorpora los servicios relacionados con el turismo.

La Convención Constituyente de 1990 sancionó un año después la Constitución Provincial. La Carta Magna provincial redactada bajo el paradigma ecológico del siglo XX, sentó las bases para el cuidado de los recursos naturales Art. 54; 55 y 56 y el fomento de la actividad turística Art.76.

---

<sup>106</sup> Ibidem.

La Ley n.º65 Régimen Turístico Provincial sancionada en el año 1992, amplió y aclaró las funciones del IN.FUE.TUR, creando el registro de prestadores turísticos, normando las contravenciones y sanciones y creando además el Consejo Provincial de Turismo. Dicho Consejo debería estar integrado por representantes de distintos sectores de la actividad, públicos y privados.

En el año 1996 la Legislatura Provincial sancionó la Ley n.º307 “*Antártida Argentina: Política Antártica*” con el fin de consolidar a Ushuaia como puerta de entrada a ese continente.

La Legislatura Provincial sancionó numerosas leyes en virtud del desarrollo de la actividad turística y protección del patrimonio natural a través de la creación de áreas protegidas. Dicha normativa se encuentra detallada en el anexo n.º I Leyes provinciales.

El primer informe sobre Desarrollo Humano elaborado en el año 1998 por el gobierno de A. Estabillo consideró que, “ la actividad privada, comercios empresas de servicios, turismo, ocupa el segundo lugar en orden de importancia, dejando el tercero para el sector manufacturero”. Y consideraba al nuevo aeropuerto inaugurado en 1997 y el crecimiento hotelero como impulso para el desarrollo. Turístico(Informe sobre Desarrollo Humano 1998).

Al finalizar el mandato del Movimiento Popular Fueguino el presidente del IN.FUE.TUR. presentó una Memoria y Balance de sus acciones.

En el año 2001 con el apoyo del CFI se realizó el “Inventario y Zonificación de la Reserva Corazón de la Isla”<sup>107</sup>.

El gobierno de Carlos Manfredotti presentó en el año 2002 un informe denominado “Tierra del Fuego: informe sobre su desempeño económico 1995/2000” elaborado por los Lic. F. Laveglia y M. A. Mastrocello.

El estudio analizó la evolución de la economía fueguina. Respecto a la actividad turística en particular la incluye en el sector terciario de la economía, denominado GD6 y que abarca el 36,7%, conformada por comercio mayorista, minorista y la actividad de restaurantes y hoteles.

No se consideran en el estudio el resto de las actividades del turismo como excursiones, guías, transportes, etc. Los autores definen este sector como: “Dentro del sector terciario, los subsectores más significativos en términos de empleo son el del comercio, restaurantes y hoteles, y la actividad gubernamental, que además es la más importante por su valor agregado”<sup>108</sup>(Laveglia, Mastrocello 2002).

En su texto los autores señalan:

La relación directa entre el turismo y la actividad de los comercios, restaurantes y hoteles hace que, particularmente en Ushuaia, conformen una corriente económica y financiera lo suficientemente significativa como para atribuirles el origen de una importante porción del ingreso provincial. Como reflejo de esto, el subsector constituye el segundo demandante de empleo de la

---

<sup>107</sup> Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S Inventario y zonificación de la Reserva Corazón de la Isla.

<sup>108</sup> Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S Tierra del Fuego: informe sobre su desempeño económico 1995/2000.

provincia, ya que ocupa a unas 6.700 personas (alrededor del 17% del total), superando en este aspecto a la industria. Además, su elasticidad-producto es considerable, aunque su evolución resulta afectada por la estacionalidad que caracteriza a la demanda turística.(Laveglia, Mastrocello 2002)

Y finalizaban el estudio afirmando:

El desempeño de la economía provincial entre 1995 y 2000 —tanto en términos de ingreso como de nivel de empleo— estuvo atado, principalmente, al comportamiento de la industria manufacturera y de la actividad gubernamental. La explotación de hidrocarburos, pese a ser significativa dentro del conjunto, tiene una baja elasticidad respecto del PBG; además, su carácter capital-intensivo y la creciente productividad del factor trabajo que ha evidenciado, determinan que la evolución positiva de esta actividad primaria no se refleje en un aumento del empleo provincial. Lo contrario ocurre con el comercio (incluyendo restaurantes y hoteles), que —aunque de menor peso relativo— es un gran demandante de trabajo.(Laveglia, Mastrocello 2002)

Se observa una contradicción no explicada al considerar al turismo una importante porción del ingreso provincial pero no incorporar el total de la actividad económica a las cuentas públicas provinciales. Tal como lo expresa Núñez (2004) al analizar el caso de Bariloche, el turismo no fue considerado una actividad económica importante en la economía provincial. Capanegra (2006) afirma “Una política sectorial surge cuando existe conciencia y reconocimiento de su importancia estratégica para un modelo de desarrollo”. Por lo tanto, podría considerarse que el Turismo no es reconocido como un sector estratégico con lineamientos específicos en la política provincial.

El gobierno de C. Manfredotti redactó un Plan de Desarrollo en el año 2001<sup>109</sup> allí se fijaron los objetivos turísticos para la provincia. El Plan proponía:

- Fortalecer la imagen turística de Tierra del Fuego A. e I.A.S.
- Apuntar al crecimiento de la actividad.
- Corregir la estadía promedio de 2,2 días.
- Acciones para la elevación de la permanencia de 2,2 a 4,4 días en cuatro años.
  - Generar leyes que regulen el otorgamiento de tierras fiscales en función de su proyecto y compromiso de uso.
  - Generar la creación de un Parque o Reserva Provincial en el área de Península Mitre e Islas de los Estados.
  - Promover la construcción en Ushuaia de un Centro de Convenciones y Hotelería.
  - Evaluar si es posible realizar un plan de Desarrollo Antártico, considerando fundamentalmente los parámetros de sustentabilidad y costo-beneficio.

Retomando algunos conceptos entendemos que:

La ineficacia de la planificación general facilita y estimula un estilo de gobierno dominado por la cotidianidad intrascendente y la imprevisión, donde las muestras más considerables de vitalidad se identifican con reacciones

---

<sup>109</sup> Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I. A.S. Plan de Desarrollo (2001).

espasmódicas tardías para enfrentar los problemas que explotan ante nuestra vista. (Matus 1987)

Al asumir la gobernadora Ríos, la presidenta del IN.FUE.TUR. presentó los objetivos de su gestión: “Plan de desarrollo y consolidación turístico para Tierra del Fuego”, en él hace un diagnóstico detallado de la situación turística de la provincia y propone tres objetivos generales:

- Consolidar, ampliar y adecuar la oferta turística de la provincia.
- Proyectar e implementar planes de capacitación para el sector.
- Jerarquizar el trabajo del IN.FUE.TUR.

**4.2.1 La planificación turística.** El turismo concebido como la “magia del siglo XX” se basó en la planificación como herramienta capaz de garantizar la “eficiencia, neutralidad y racionalidad” para lograr su desarrollo (Capanegra 2006). Sin embargo, esta herramienta, imprescindible para muchos, no pudo contrarrestar su propia prescindencia, si la política decidía invisibilizar sus resultados.

La Municipalidad de Ushuaia inició en el año 2005 el proceso de planificación turística de la ciudad. Para dicha tarea fue contratada una empresa consultora española que convocó a los distintos actores de la ciudad y presentó en el año 2007 el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable.

El trabajo se estructuró en tres partes: el diagnóstico de la situación y el mercado; elaboración y consenso de la estrategia turística; profundización de la estrategia y viabilidad económico-financiera con las fuentes de financiamiento, la captación de capitales y los instrumentos de gestión e implementación.

El desarrollo turístico de la ciudad de Ushuaia se fundó en cinco objetivos principales:

- Sustentabilidad Ambiental.

- Sustentabilidad y equidad social.
- Concertación.
- Sustentabilidad y rentabilidad económica.
- Competitividad nacional e internacional del destino.

La visión planteada hasta el año 2017 proponía la consolidación de la identidad propia y diferenciada de la ciudad, promoviendo un turismo con respeto por el ambiente y económicamente sustentable. Alentaba a la capacitación de los recursos humanos y la calidad de los servicios ofrecidos. El turismo era propuesto como un factor de desarrollo local sustentado en la utilización y conservación patrimonial.

Las líneas de acción que se plantearon en el Plan alentaban a la mejora de la infraestructura de servicios; el ordenamiento urbano; la preservación de los recursos turísticos; fortalecimiento del sector público local y marketing conjunto del destino con el organismo provincial.

Por su parte, el IN.FUE.TUR aprobó en el año 2010 el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego. El Plan contó con la participación de todos los actores involucrados en el turismo de la provincia y realizó un importante análisis del desarrollo de la actividad turística.

El Plan fija siete ejes estratégicos:

- Articulación del Territorio
- Desarrollo de la oferta
- Calidad turística
- Marketing turístico
- Gestión del destino
- Servicios turísticos con normas legales
- Conocimiento para la innovación y la competitividad

El Plan propone un turismo integral desarrollando las potencialidades de toda la provincia con propuestas de nuevos circuitos utilizando las características patrimoniales no solo naturales sino también la riqueza histórica de los recorridos. La propuesta también avanza sobre la organización del Estado y la planificación estética y el entorno paisajístico.

También profundiza el análisis de las ventajas y desventajas comparativas de cada una de las regiones turísticas, la necesidad de infraestructura, calidad de los servicios y capacitación del recurso humano tanto público como privado. Y extiende su observación al comportamiento del sector empresarial local.

El IN.FUE.TUR. convocó a la actualización del Plan en el año 2015.

**4.3. La Legislatura Provincial** Desde sus inicios la Legislatura del Territorio de Tierra del Fuego A. e I.A.S y luego Provincial sancionó numerosas leyes y resoluciones para fomentar el desarrollo de la actividad turística y establecer el marco regulatorio para el sector. Ver anexo n.ºI

Respecto al problema planteado en numerosas oportunidades el cuerpo legislativo ha solicitado los siguientes pedidos de informes:

- Pedido de Informes n.º203/13 Fecha y razones por las que el INFUETUR se hizo cargo del Complejo Invernal Martial.
- Pedido de Informes n.º268/14 Situación del Predio Fiscal adjudicado al complejo Turístico Llanos del Castor.
- Pedido de Informes n.º038/15 y 040/ 15 al PEP sobre Termas del Río Valdez.
- Pedido de Informes n.º03/15 Informe sobre la explotación, conservación de los bienes y recursos del Estado provincial y otros ítems.
- Pedido de Informes n.º040/15 al PEP sobre los recursos turísticos del Estado provincial.

- Pedido de Informes n.º041/15 al PEP sobre las hosterías Petrel; San Pablo y Yehuín.
- Pedido de Informes n.º103/15 al PEP sobre la Explotación y Conservación de los bienes y Recursos Turísticos del Estado Provincial.

**4.4. Tribunal de Cuentas.** El Tribunal de Cuentas de la provincia se ha manifestado en numerosas oportunidades sobre la infraestructura turística provincial. Del análisis de su documentación podemos observar que ha mantenido una activa participación en el problema planteado. Su intervención retrotrajo en muchas oportunidades las acciones realizadas, obligó al cumplimiento de la normativa y sancionó a los funcionarios involucrados. Las resoluciones del Tribunal se encuentran detalladas en el anexo n.ºII.

**4.5 Las acciones del Fiscal de Estado.** El fiscal de Estado ha tomado intervención en numerosas oportunidades respecto al tema tratado y ha dictado diversas resoluciones y dictámenes que han sido precisadas en el anexo n.ºIII.

El fiscal ha remarcado las falencias del IN.FUE.TUR respecto a la preservación de los bienes del estado; la falta de instrucción de sumarios administrativos; la falta de información en las licitaciones públicas sobre el estado de los bienes o la conducta del personal a cargo de estos.

**4.6 Lo hecho.** Desde los tiempos del Territorio, Tierra del Fuego participó activamente en distintas instancias representativas del turismo en Patagonia. A partir de 1965, formó parte de la primera reunión de la Junta de Gobernadores de la Patagonia, que incluye al turismo como factor de desarrollo y en las representaciones del Ente Comahue Turístico (1971); Ente Patagonia Turística (1974); reuniones nacionales de turismo de los años 1976/77 y 78 y en las reuniones del Consejo Federal de Turismo desde 1982 (Mosti 2015).

Este criterio participativo coincide con lo expuesto por Dimitriu ( 2002) por cuanto especialmente en Tierra del Fuego A .e I.A.S respondería a la necesidad de ocupación del espacio de frontera y la apertura de actividades productivas necesarias para la modificación de la matriz económica basada en la producción lanar, escasa producción de madera y las regalías por la explotación de gas y petróleo.

Como Estado provincial se realizaron obras de infraestructura de gran importancia para la provincia. La casi totalidad de la pavimentación de la ruta nacional n.º3; la construcción del aeropuerto de la ciudad de Ushuaia, la ampliación del puerto y la construcción del Centro de esquí Cerro Castor. En otra etapa posterior, en los años 2000, se realizaron obras de infraestructura menores como miradores y sendas.

De forma casi permanente a lo largo de los años el Estado desarrolló tareas de promoción y marketing del destino y capacitación de los recursos humanos (Mosti 2015).

Algunas acciones realizadas desde la provincia fueron determinantes para el crecimiento del turismo, la asociación del Estado municipal y los empresarios privados y la construcción del Cerro Castor permitieron revertir la marcada estacionalidad, hecho que colaboró a finalizar con el aislamiento aéreo que vivía la isla en la temporada invernal por los escasos vuelos que proponía Aerolíneas Argentina.

La ampliación del puerto de Ushuaia y su posicionamiento como “Puerta de Entrada a la Antártida” admitió el marcado incremento de atraque de buques turísticos y con ello el aumento de la cantidad de visitantes.

En el período analizado el turismo creció un 1131%.

**4.7 Entre lo real y lo ideal.** Lo real deja al descubierto un Estado desorganizado, ineficiente, sin tecnicismo y clientelar. El discurso político reafirma lo abstracto de un proyecto de Estado que nunca materializa. Un Poder Ejecutivo consciente del desorden, ineficiencia y clientelismo asume su funcionamiento y no logra diseñar y/o implementar un modelo coherente de gestión pública. Una gestión pública desilusionante tal como lo afirma Matus (2002) que no apunta a resolver los problemas.

Resulta imprescindible para transitar hacia lo ideal, trastocar el atraso por la innovación, la carencia de monitoreo por los controles, profundizar en la evaluación de los resultados, individualizar y procesar los problemas, lograr la coordinación en las distintas áreas, modernizar los sistemas y profesionalizar la administración a fin de poder efectuar las correcciones en el proceso. Y fundar una coherencia política-administrativa basada en el pensamiento racional.

Los problemas prácticos de la administración no son resueltos porque no son identificados, ni estructurados ni analizados.

La falta de conocimiento de las técnicas de gobierno incide directamente sobre los problemas de la administración: atraso, carencia de monitoreo, evaluación de resultados, incapacidad de procesar los problemas, descoordinación, incoherencia, incapacidad de modernización, y ceguera para distinguir lo que va bien de lo que va mal (Matus 2000).

El intento de una política participativa se diluyó en la realidad de un Consejo Provincial de Turismo sin peso político para modificar las acciones del Estado. No existe un criterio de trabajo conjunto entre lo público y lo privado para el desarrollo de los recursos turísticos plasmados en la planificación provincial.

A pesar de reconocerse la necesidad de arbitrar acciones interministeriales para el desarrollo de la actividad turística, no se implementa la transversalidad como

estrategia dentro del funcionamiento del Estado. Los funcionarios públicos incumplen las leyes, sin que ello genere consecuencias<sup>110</sup>.

Dos temas son coincidentes en los objetivos planteados, la diversificación de la oferta en todo el territorio provincial y la ampliación de la permanencia en el destino<sup>111</sup>. Sin embargo, durante 25 años de actividad turística no se ha podido revertir la estadía del visitante ni se ha ampliado la oferta turística al resto de la provincia.

La consolidación de Ushuaia como puerto de entrada a la Antártida derrama escasos beneficios en la población local y la actividad turística sigue aún sin ser considerada una opción productiva.

Mientras tanto el turismo ideal solo permanece vigente en la propuesta promocional y en la planificación estratégica.

## **Capítulo V Los Actores**

**5. Los actores locales y su rol en el problema.** El análisis de los actores involucrados, así como la mirada sobre sus articulaciones y relaciones en el marco de la actividad turística resulta una instancia clave para la comprensión del proceso desarrollado entre 1990 y 2015.

---

<sup>110</sup> Ley n.º65 que convoca al Consejo Provincial de Turismo y Ley n.º587 Fondo de Asignación específica para la Promoción y fomento de la actividad turística.

<sup>111</sup> 2,2 días al inicio del estudio y 2,7 días en el año 2015.

La identificación de los actores, sus estrategias y acciones permite un diagnóstico de la gestión y un análisis de los cambios que facilitaron el estado actual de la infraestructura turística fueguina.

La provincialización generó profundas modificaciones en la vida política del antiguo Territorio y con ello surgieron nuevos actores sociales que se adaptaron o integraron a otras redes de relaciones surgidas por la propia dinámica de organización estatal. La conformación de la Provincia sumó a los poderes ya vigentes, Ejecutivo y Legislativo, la organización del Poder Judicial.

El primer gobierno provincial, surgido de un partido local, el Movimiento Popular Fueguino fundado en 1985 y nacido de la unión de “Unión Popular Fueguina” y “Unión Vecinal” de la ciudad de Río Grande, apostó al desarrollo del turismo. Apoyado por el Estado nacional con la condonación de la deuda del antiguo Territorio la provincia inició la construcción de nueva infraestructura que favoreció a la actividad turística.

Al momento de la provincialización ya se habían sancionado en 1970 la Ley Territorial n.º1 dónde se le asignaba al Ministerio de Economía las acciones relacionadas con el turismo<sup>112</sup>.

En 1983 se dictó la primera Ley de Turismo de Tierra del Fuego n.º203 <sup>113</sup> que declaró al turismo como factor de desarrollo de interés Territorial. Posteriormente con la sanción de la Ley Territorial n.º390/88 <sup>114</sup> “INSTITUTO FUEGUINO DE

---

<sup>112</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. A. e I.A.S.

<sup>113</sup> Ibidem.

<sup>114</sup> Ibidem.

TURISMO: (IN.FUE.TUR.) CREACIÓN” se creó este ente autárquico encargado de la conducción del turismo territorial.

La Convención Constituyente sancionó en 1991 la Constitución de la Provincia. La Carta Magna provincial redactada bajo el paradigma ecológico del siglo XX, sentó las bases para el cuidado de los recursos naturales, Art. 54; 55 y 56 y el fomento de la actividad turística Art.76.

Un año después la Legislatura Provincial sancionó la Ley n.º65/92 <sup>115</sup> “RÉGIMEN TURÍSTICO PROVINCIAL” regulando y organizando la actividad turística, definiendo sus actores, normando el funcionamiento y organización del IN.FUE.TUR y creando el Consejo Provincial de Turismo.

Se establecieron así las bases del desarrollo turístico de la provincia. La provincia inició un “proceso aparente” de desarrollo turístico basado en las obras existentes y en la consolidación de nuevos servicios básicos destinados a la ampliación del mercado turístico. Sin embargo, en su interior el propio Estado ejecutó acciones contradictorias que iniciaron, sostuvieron y no lograron resolver el deterioro de la infraestructura que se encontraba funcionando.

“El discurso político sostiene desde lo teórico un proyecto que en la práctica presenta problemas que no pueden ser identificados, formulados ni correctamente estructurados para su resolución”, tal como lo afirmara Matus (2000) en su “Teoría del Juego Social”.

---

<sup>115</sup> Ibidem.

**5.1 El Estado provincial y sus protagonistas** . Existen diversos actores institucionales dentro del Estado provincial que tuvieron un importante protagonismo en la gestión del patrimonio turístico.

*Instituto Fueguino de Turismo*. Tal lo dicho, el organismo comenzó a funcionar a partir de la sanción de la Ley territorial n.º390/88 <sup>116</sup>, sus objetivos eran: organizar, ejecutar y promover la actividad turística; proponer y ejecutar la política turística del Territorio.

Con la sanción de la Ley provincial n.º65/92 <sup>117</sup> “RÉGIMEN TURÍSTICO PROVINCIAL” se creó una normativa con mayor especificidad para la actividad. La nueva norma, más moderna y con mayores precisiones, amplió y actualizó los objetivos y funciones del organismo que continuó siendo autárquico y descentralizado y cuya función primordial corresponde a la conducción de la actividad turística oficial.

Respecto a la infraestructura turística, refiere que le corresponde al IN.FUE.TUR Art. 9 b) “*la adecuada administración de los bienes y servicios turísticos*”(Art. 9) “*el fomento para la realización de obras de infraestructura turística*” y Art. 21 inc. g) “*otorgar las concesiones de las obras de infraestructura turística realizadas y a realizarse, administrando los cánones que por ellas se perciban*”.

Durante el período analizado se sucedieron en la presidencia del organismo de turismo:

1992/2000 el Sr. Daniel Leguizamón

---

<sup>116</sup> Legislatura de Tierra del Fuego. A. e I.A.S.

<sup>117</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S.

2000/2004 el Sr. Guillermo Torre  
2004/2004 el Sr. Miguel Ramírez <sup>118</sup>  
2004/2005 Lic. en Turismo Hernán Quesada  
2005/2005 Sr. Claudio Pardo <sup>119</sup>  
2005/2007 Lic. en Turismo Osvaldo Maggi  
2007/2009 Lic. en Turismo María S. Boutellier  
2009/2014 Técnico en Turismo Pablo Furr  
2014/2014 Abogado Marcelo Echazú  
2014/2014 Lic. en Turismo Matías Sket <sup>120</sup>  
2015/2015 Lic. en Comercio Internacional Gianfranco Guardamagna.

El listado nos permite apreciar que solo el 45% de los presidentes designados a cargo del IN.FUE.TUR poseían estudios superiores en turismo.

En el año 2009 el IN.FUE.TUR inició la elaboración del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la provincia. En los distintos talleres elaborados con los actores sociales se conformó un diagnóstico sobre la visión que tenía la comunidad del organismo oficial. Entre los puntos principales podemos destacar:

- Era negativo que el IN.FUE.TUR. no integre formalmente el Ushuaia Bureau.
- Existe poca relación entre los organismos turísticos municipales entre sí para acordar estrategias conjuntas y buscar sinergias que redunden en obtener beneficios comunes a costos relativamente más bajos.

---

<sup>118</sup> Asume como Ministro de Turismo a cargo del IN.FUE.TUR

<sup>119</sup> Ibidem.

<sup>120</sup> Presidente interino, no designado.

- Respecto del presupuesto, se ha podido observar que el organismo máximo rector de la política turística provincial -IN.FUE.TUR. - cuenta con muy bajos recursos asignados para llevar adelante su misión y función.

- El IN.FUE.TUR. posee muy pocos recursos para ejecutar el PETS. Baja asignación de presupuesto provincial. En ese momento también se convocó al personal que desempeñaba funciones en el IN.FUE.TUR, con la presencia del presidente, a fin de obtener la visión que tenían del organismo:

- Se planteó la necesidad de un brazo ejecutor para desarrollar el Plan que tenga el compromiso del IN.FUE.TUR.

- El diálogo de los integrantes determinó la falta de comunicación que existe en el funcionamiento interno.

- Existe un serio problema de carencia de personal, áreas vacías y se necesita una cantidad mínima de personal para su funcionamiento.

- El IN.FUE.TUR debe poseer mayor cantidad de profesionales ya que el problema no es falta de dinero.

- Incluir a la sociedad en la actividad turística.
- Formación de los funcionarios públicos y políticos en turismo.
- Los privados no se sienten identificados con el funcionamiento del IN.FUE.TUR.
- Las zonas norte y centro de la provincia no tienen representatividad.
- La actividad turística no es reconocida como generadora de ingresos.
- Se desconoce el aporte económico del turista a la provincia.
- El personal sostiene que nunca el IN.FUE.TUR fue aceptado por la comunidad y nunca funcionó bien. Quizás el Instituto no sirva, pero es difícil de contestar esto porque nunca ha sido eficiente.

Las abrumadoras conclusiones del personal propio describieron un escenario donde abundaba el aislamiento y el desconocimiento. Esta situación se agrava permanentemente por no considerar al turismo como un recurso económico valioso.

El propio Plan Estratégico resume:

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

La eficiencia de las últimas gestiones del IN.FUE.TUR. fue muy observada en las entrevistas que se realizaron con actores calificados de la actividad (Plan Estratégico de Turismo Sustentable. Tierra del Fuego 2010).

El IN.FUE.TUR. carece de una visión integral de desarrollo a largo y mediano plazo y consolida su acción en la promoción del destino y en obras de menor importancia.

***Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S.*** La Legislatura de Tierra del Fuego se inició en 1983 de acuerdo a la Ley n.º22847/83<sup>121</sup> al concretar la convocatoria electoral para su organización formada por quince legisladores y ocho suplentes.

Durante el gobierno de facto, el presidente Aramburu dictó el Decreto n.º2191/57<sup>122</sup> que establecía que, cuando el antiguo Territorio contara con más de tres mil electores se instalaría una Legislatura local electiva. Este decreto no tuvo cumplimiento efectivo y en el año 1971 se sancionó la Ley 19019 que facultó al gobernador del Territorio Nacional de Tierra del Fuego A. e I.A.S a dictar leyes territoriales dentro del marco de su estatuto orgánico y del sistema institucional vigente<sup>123</sup>.

Por esa razón el gobernador designado del Territorio Nacional en uso de las facultades conferidas sancionó y promulgo las primeras leyes que abarcaban desde el n.º1 a la n.º215<sup>124</sup>.

Durante la provincialización la Legislatura provincial ha tenido un rol importante en el desarrollo del problema analizado. Han sido numerosas las normas dictadas favoreciendo a la actividad turística. El compendio de Leyes se adjunta en el anexo n.º I.

---

<sup>121</sup> Honorable Congreso de la Nación.

<sup>122</sup> Territorios Nacionales, Territorio de Tierra del Fuego, límites interprovinciales, creación de pueblos, jurisdicción administrativa, tierras fiscales, recursos minerales, hidrocarburos, gobernador, Legislatura Provincial, organización de la justicia, Municipalidad, comisión de fomento, Derecho constitucional, Derecho administrativo, Recursos naturales, Derecho procesal.

<sup>123</sup> Honorable Congreso del Nación

<sup>124</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A.e I.A.S

***Tribunal de Cuenta de la Provincia.*** Es un organismo autónomo y externo, de control financiero para los tres poderes del Estado provincial. Se rige por la Ley n.º495/2000 <sup>125</sup> “*Ley de administración Financiera y de órganos de Control* ” De acuerdo con sus términos ejerce un control previo, preventivo y posterior sobre los órganos del gobierno provincial donde estén involucrados fondos públicos y haciendo un análisis sobre los aspectos, legales, contables, económicos y financieros.

El Tribunal de Cuentas ha tenido una marcada participación en la problemática planteada a través de sus herramientas de control de la gestión y ha emitido numerosas Resoluciones y Acuerdo Plenarios con la finalidad de corregir los errores de la gestión.

***Fiscalía de Estado.*** La Fiscalía de Estado provincial fue creada en el año 1992 al sancionar la Legislatura la Ley n.º3/92 <sup>126</sup> de acuerdo con los principios de la reciente sancionada Constitución Provincial.

La participación del Fiscal de Estado ha sido solicitada por actores particulares acerca de las actuaciones del IN.FUE.TUR respecto a diversos problemas planteados con la infraestructura turística o el funcionamiento del propio Instituto (Dictámenes 088/96 ;04/97; 43/9764/97; 41/00; 03/02; 34/02; 07/08; 011/09).

---

<sup>125</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S.

<sup>126</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S.

La empresa Transportes Roanmat SRL concesionaria del Complejo Termas del Río Valdez solicitó en el año 2015 ante la Legislatura Provincial un pedido de Juicio Político al Fiscal de Estado que fue denegado.

***Poder Judicial.*** El Poder Judicial fueguino se organizó a partir del 3 de junio de 1993 con la jura de los primeros miembros del Superior Tribunal de Justicia provincial. Al año siguiente, en el mes de agosto, juraron los jueces y demás funcionarios administrativos dejando así constituido el nuevo organismo judicial.

Hasta la constitución del nuevo poder judicial los asuntos se dirimían en el Juzgado Federal con asiento en la ciudad de Ushuaia y las apelaciones se realizaban ante la Cámara de Apelaciones ubicada en la ciudad de Comodoro Rivadavia.

***Organismos Municipales. Secretaría de Turismo de la ciudad de Ushuaia.*** Su origen como Dirección de Turismo se remonta al año 1991. Mantuvo una activa participación en la gestión y promoción del destino Ushuaia.

La Carta Orgánica Municipal sancionada en el año 2002<sup>127</sup> que consideró al turismo como factor de desarrollo avala las acciones de la Secretaría. Un año después se elaboró el Plan de Desarrollo Urbano de Ushuaia<sup>128</sup> que afirmó la visión de convertir a la ciudad en un centro de servicios turísticos.

En el año 2007 se presentó el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico<sup>129</sup> de la ciudad que con la participación de la comunidad consolidó el modelo de desarrollo turístico, basado en: la Sustentabilidad ambiental; Sustentabilidad y equidad social;

---

<sup>127</sup> Carta Orgánica Municipal. Municipalidad de Ushuaia (2002)

<sup>128</sup> Plan de Desarrollo Urbano Ushuaia 2003

<sup>129</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia (2007)

Concertación; Sustentabilidad y rentabilidad socio económica y Competitividad nacional e internacional del destino.

La Secretaría de turismo de Ushuaia, mantuvo un rol protagónico en la conformación del Ushuaia Bureau.

**Secretaría de Turismo de la ciudad de Río Grande** . La ciudad de Río Grande ubicada al norte de la provincia organiza la actividad turística a través de la Dirección de Turismo municipal. Este organismo promociona el turismo propio de la ciudad y las zonas de influencia especialmente con el desarrollo de fiestas locales. La Dirección ha mantenido una activa participación en el Consejo Provincial de Turismo y en el conflicto de la hostería San Pablo.

**Dirección de Turismo de Tolhuin** El turismo de la ciudad de Tolhuin, tercera ciudad de la provincia, ubicada a 100 km de Ushuaia y a 105 kms. de Río Grande, en la zona central de la provincia, se encuentra organizado a través de la Dirección Municipal de Turismo. Tolhuin se convirtió en ciudad en el año 2012, su Dirección de Turismo ya funcionaba durante su estatus comunal. Por su ubicación en la zona central de la provincia, paso obligado del tránsito terrestre por la ruta nacional n.º3, favorecido por el paisaje del ecotono <sup>130</sup> ubicada en la cabecera del Lago Fagnano y próxima a los lagos Yehuin y Chepelmut mantiene un alto potencial de desarrollo turístico.

---

<sup>130</sup> Espacio intermedio entre el bosque y la meseta norte

Los actores locales han participado asiduamente en el Consejo Provincial de Turismo, la Planificación provincial y en el conflicto de Las Termas del Río Valdez con una propuesta alternativa.

**5.2. Los Actores de la economía local.** La actividad económica, regida por sus propias leyes de mercado, estableció una lógica propia que perduró espacial y temporalmente. La concertación público-privada mantuvo su accionar en el ámbito estrictamente municipal de la ciudad capital.

Paulatinamente la base territorial del turismo se consolidó en la ciudad de Ushuaia, dadas sus condiciones de espacio geográfico y simbólico singular.

La inversión privada acompañó el crecimiento de la actividad turística con construcciones hoteleras, adquisición de medios de transportes terrestres y fluviales, que junto a la instalación del Tren del Fin del Mundo aportaron un importante capital para el desarrollo del producto turístico.

Los intereses sectoriales en escasas oportunidades lograron transitar por un camino único junto al Estado provincial. La mediación de intereses entre lo público y lo privado no es una herramienta frecuente. Por su parte el sector privado acentúa cada vez más las acciones en su propia dimensión territorial, que aún con crisis transitorias, mantiene su crecimiento.

A pesar de la integración en una sola Cámara Provincial de Turismo la participación de los actores económicos de Tolhuin y Río Grande es casi nula.

Ninguna de las partes, sector público o privado, logran visualizar la dinámica estructural de la que forman parte o la importancia de constituirse en unidades de acción asociadas para el logro del objetivo.

La actividad del sector privado turístico fue analizada en las dos planificaciones estratégicas realizadas en la provincia. El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico

de Ushuaia <sup>131</sup> planteó entre sus líneas de acción la competitividad del sector privado: “Coordinación y concertación entre el sector privado turístico de Ushuaia –redes empresariales- y promoción y ayuda al desarrollo y competitividad de las empresas turísticas locales del destino”.

El Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia (2010), ha recabado la opinión de la comunidad respecto a la actividad privada del turismo:

“Respecto de las críticas de inacción, han sido repartidas en algunos casos, tanto para el sector público como para el sector privado, al cual muchos le endilgan (los propios entrevistados) excesivo interés sectorial y nula predisposición a acordar y coordinar temas de interés comunitario”.

Sí bien existen actores económicos particulares podemos afirmar que, en la provincia en su gran mayoría se encuentran organizados en cámaras y asociaciones empresariales y profesionales y sus acciones son siempre colectivas.

Las organizaciones empresariales son:

- Cámara de Turismo de la Provincia de Tierra del Fuego
- Cámara de Turismo de Río Grande
- Cámara de Turismo de Tolhuin
- Cámara Hotelera y Gastronómica
- Asociación de Hoteles de Turismo
- Asociación de profesionales en Turismo
- Asociación de Bed and Breakfast

---

<sup>131</sup> Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Ushuaia (2007).

- Asociación de Agencias de Viajes y Turismo

***Cámara de Turismo de la Provincia de Tierra del Fuego.*** Se constituyó sobre la base de la Cámara de Turismo de Ushuaia y algunos operadores de la ciudad de Río Grande en el año 2013 es integrante de la Federación de Cámaras de Turismo de la nación FEDECATUR. Es necesario destacar que la Cámara de Turismo de Ushuaia inició su actividad en el año 1995 integrando en un primer momento a todos los actores económicos del turismo de la ciudad.

***Cámara de Turismo de Río Grande.*** La organización de las actividades turísticas en la ciudad de Río Grande ha sufrido numerosas transformaciones. En un principio representó a la actividad turística a través de CAPTUR. Posteriormente la actividad fue representada por la Cámara de Comercio local y finalmente los operadores locales integraron la Cámara Fueguina de Turismo.

La entidad como CAPTUR ha sostenido reclamos por el funcionamiento y abandono de las hosterías Cabo San Pablo y Yehuin.

***Cámara de Turismo de Tolhuin.*** Es una organización reciente, creada en el año 2014, que unifica a las actividades del comercio, industria y turismo de la ciudad. Posee representación en la Cámara de Turismo provincial y ha mantenido una activa participación de los problemas tratados.

***Cámara Hotelera y Gastronómica de Tierra del Fuego.*** Inició sus actividades en el año 1994, como Cámara que nucleaba a los hoteles y restaurantes de la ciudad de Ushuaia. En el año 2011 se convirtió en Cámara Provincial. Actualmente forma parte de la Asociación nacional F.E.H.G.R.A y participa como asociado en la Agencia de Desarrollo Ushuaia Bureau.

***Asociación de hoteles de turismo.*** Esta Asociación reúne a los hoteles y hostales de tres, cuatro y cinco estrellas de la provincia. Inició sus actividades en el

año 2012 y es filial de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina. Forma parte de la Agencia de Desarrollo en la ciudad de Ushuaia.

***Asociación de Bed and Breakfast.*** Fue creada en el año 2004 y reúne a empresarios de este sector hotelero. Si bien no podemos destacar acciones relevantes han participado de manera permanente en el Consejo Provincial de Turismo.

***Asociación de Profesionales en Turismo.*** La asociación se inició en el año 1987, como “Asociación de Guías de Turismo”. La Ley territorial n.º338/88 LEY GUIAS DE TURISMO, reglamentó la actividad profesional exigiendo título de entidades terciarias y/o universitarias para el desarrollo de las tareas de guías de turismo. Posteriormente modificó su estatuto y se transformó en Asociación de Profesionales en Turismo La entidad mantiene una activa participación en la defensa de la calidad del turismo. Ha formado parte del Consejo Provincial de Turismo.

***Asociación Fueguina de Agencias de Viaje y Turismo*** .Esta entidad que nuclea a las agencias de viajes de la provincia inició sus actividades en el año 2004. Funciona como filial Tierra del Fuego de la AAAYT , (Asociación Argentina de Agencias de Viaje y Turismo). Mantuvo una importante participación en el conflicto de la Hostería Petrel y llevó sus reclamos a la Fiscalía de Estado de la Provincia.

**5.3. Otros actores de la economía turística** .Otros actores de la economía turística poseen una marcada incidencia en los comportamientos del mercado local. Tal como afirma Pirez (1995),ciertos actores no-locales poseen la capacidad de determinación en procesos de la economía local sin poseer necesariamente una presencia en el lugar. El centro de dirección de esas empresas suele estar ubicado en lugares distantes (regionales, nacionales, internacionales) y sus decisiones

inciden directamente en la economía local. Y si bien los actores locales pueden tener incidencia en las acciones locales pierden su fortaleza cuando su producto depende de actores no locales, es allí donde las negociaciones se tornan imprescindibles.

***Operadores turísticos nacionales e internacionales.*** La forma de producción y gestión de los operadores nacionales e internacionales tiene implicancias directas sobre el mercado local.

De acuerdo con los informes elaborados por la Secretaría de Turismo municipal de la ciudad de Ushuaia, la estadía promedio de los visitantes en el destino en el período analizado posee un leve crecimiento de 2.3 a 2.6 en el 2015<sup>132</sup>. La permanencia de los turistas en destino es un factor importante que considerar respecto de la imagen que posee Tierra del Fuego A. e I.A.S, para el operador turístico nacional e internacional.

La provincia es considerada una parte del producto patagónico y no un destino en sí mismo. Esta incapacidad de resolver la oferta se mantuvo permanente a lo largo de los años. El tema analizado y detallado en las planificaciones turísticas provinciales también estuvo presente en el discurso oficial sin que obtuviera una modificación de importancia.

Las acciones para la elevación de la permanencia de 2.2 a 4.4 días en cuatro años se encuentran plasmadas en “Las políticas y estrategias para el desarrollo de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur” coordinado por

---

<sup>132</sup> IN.FUE.TUR Informe estadístico 2015.

la Subsecretaría de Planeamiento durante la gestión del gobernador Manfredotti. En el diagnóstico realizado atribuye la escasa permanencia turística a una deficiencia en la propuesta de la oferta.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia planteó entre sus objetivos: “Incrementar la estadía y el gasto promedio de los visitantes”.

El Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego propone: “Diversificación de la Oferta de Atractivos y Excursiones”, incorporando nuevos sitios y circuitos con la mirada puesta en toda la extensión de la isla, pero lógicamente atendiendo a las necesidades y requerimientos del mercado. Esto le daría al destino mayor diversidad, posible aumento de la estadía promedio y ayudaría a descomprimir los sitios actuales con mayor cantidad de visitas , como por ejemplo ciertas áreas del Parque Nacional Tierra del Fuego.

*Aerolíneas Argentinas y la conectividad aérea.* La condición de isla de la provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S no ha sido considerada a lo largo de su historia y su conectividad fue un problema desde los inicios del Territorio. La inexistencia de una conexión física terrestre por territorio nacional profundiza su aislamiento. El aprovisionamiento fue durante largos períodos vía marítima, las conexiones aéreas comienzan recién en 1966 para vuelos de cabotaje con las Líneas Aéreas del Estado. Aerolíneas Argentinas, mantuvo sus vuelos con limitadas frecuencias entre 1951 y 1971, luego retomó sus vuelos regulares en 1984.

Sin embargo, la conectividad aérea siempre ha sido un conflicto para el destino. El problema fue abordado tanto en la planificación de Ushuaia “Mejorar la accesibilidad, conectividad y comunicaciones dentro del destino y hacia fuera” como en la planificación provincial. Respecto a la ciudad de Río Grande determina

que es “Escasa cantidad de vuelos” y “Por su característica insular es, al igual que Ushuaia, aero -dependiente ”<sup>133</sup>.

La escasa conectividad invernal se pudo revertir por el aporte realizado por el sector público y privado a través de la Agencia de Desarrollo Ushuaia al contratar vuelos chárter directos a Aerolíneas Argentinas con pasajeros procedentes de Brasil para consolidar la temporada invernal.

***La gestión público-privada.*** Tal como lo afirma Albuquerque (2003) las Agencias de Desarrollo responden a las nuevas concepciones del desarrollo económico. Un nuevo instrumento de promoción económica y actividades productivas en el marco local.

Basadas en la existencia del consenso político la actividad público-privada se materializó en la ciudad de Ushuaia en el año 2004 al concretar la Municipalidad de Ushuaia y las Cámaras empresarias de Turismo y Comercio la creación de la Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia.

La Carta Magna municipal sancionada en el año 2002 afirma el carácter de Ushuaia como municipio turístico y promueve una participación de los vecinos en los intereses de la comunidad tanto en la elaboración del presupuesto como en la participación de todos los sectores en el Consejo Económico y Social y en la elaboración del Planeamiento Estratégico de la ciudad.

La organización mixta se conforma con socios activos: “el sector público y el sector productivo y académico/profesional, representado por la Universidad local ”

---

<sup>133</sup> Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego (2010).

y como socios adherentes: “el Consejo Profesional de Ciencias Económicas y el Colegio Público de Arquitectos”.(Estatuto Agencia de Desarrollo Ushuaia)

Entre sus objetivos primordiales se cuentan: “promover y fomentar el desarrollo local” y “promover el desarrollo turístico de la ciudad”.

Con este marco normativo la Agencia encaró la problemática resultante de la marcada estacionalidad del destino ya que la temporada alta se circunscribía a los meses de octubre a marzo.

La propuesta de contratar vuelos chárteres direccionados al traslado de esquiadores brasileños a Ushuaia, con los aportes económicos público-privados, permitió consolidar la temporada invernal y ampliar las frecuencias de vuelo de Aerolíneas Argentinas durante los meses de invierno.

Su actividad básica se desarrolla en la promoción turística del destino, pero paulatinamente ha ampliado su marco de acción y organiza y realiza otras acciones que propenden a la calidad del destino.

El IN.FUE.TUR no ha participado en ningún momento de la Agencia razón por la que se diversifican los criterios de acción y la visión integral del turismo entre la provincia y la ciudad.

**5.4 Actores sociales** . Entre los otros actores sociales toma mayor relevancia el papel de la Universidad como generadora de conocimiento y transferencia de sus producciones.

Otra serie de organizaciones de la sociedad civil, ONG en defensa de la sustentabilidad ambiental forman parte de la actividad turística de la provincia, establecidas de manera libre y voluntaria luchan por preservar con sus acciones el espacio natural.

***Los actores del conocimiento.*** En el año 1985 se instaló la Sede Ushuaia de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco con las Facultades de Ingeniería, Humanidades y Ciencias Sociales y Ciencias Económicas. Forma parte de la oferta de pregrado una Tecnicatura en Turismo y como carrera de grado la Licenciatura en Turismo.

La Universidad ha sido un miembro del Consejo Provincial de Turismo y de la Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia y ha elaborado distintos proyectos de investigación respecto a la actividad turística. Sin embargo, respecto del problema aquí planteado el rol de la Universidad se limitó a su presencia en algunos organismos colegiados como el Consejo Provincial de Turismo.

En el año 2000 el Ministerio de Educación de la provincia inició el dictado de la Tecnicatura Superior y Gestión Hotelera. Además, se sumó una especialización en turismo en el nivel medio en el Colegio Provincial Los Andes.

Desde la iniciativa privada, las Cámaras del sector han dictado distintos cursos de capacitación a los trabajadores.

El IN.FUE.TUR. posee un programa de capacitación profesional sobre distintas áreas para el sector público y privado.

***Otras asociaciones de la sociedad civil. Asociación Finis Terrae.*** Esta asociación fue creada en 1990 y ha participado activamente en el Consejo Provincial de Turismo liderando en muchas oportunidades sus acciones. Presentó

en dos ocasiones denuncias ante el fiscal de Estado por la falta de convocatoria al Consejo Provincial de Turismo<sup>134</sup>.

**Participación Ciudadana.** La ONG Participación Ciudadana radicada en la ciudad de Ushuaia, formada en el año 1999 por un grupo de vecinos interesados en la defensa de la transparencia y eficiencia de la acción pública ha tenido una activa participación durante las concesiones precarias de los hoteles Albatros y Canal Beagle. Esta Asociación ha denunciado en numerosas oportunidades el accionar de funcionarios públicos y judiciales por incumplimiento de sus deberes.

**La prensa** .Las sociedades modernas han convertido a la prensa como un actor político y social. Afirma Kircher (2005) que la historia política de los últimos veinte años le ha dado, sobre todo a la prensa un espacio de preponderancia en el escenario social. El espacio público que ofrece la prensa se convierte en un escenario inestimable para mostrar la política. Esa visibilidad pública permite reflexionar, expresar o formar respecto a una acción concreta o aparente.

Los problemas que toman suficiente relevancia en la opinión pública pueden transformarse con velocidad en motivo de agenda de los poderes públicos.

Por independiente que pueda parecer, el despliegue de un acontecimiento nada tiene de arbitrario (Kircher 2005). Corresponderá al resto de los actores sociales captarlos en su dimensión como problema público.

---

<sup>134</sup> Denuncia n°092/96 “DENUNCIA FALTA DE LLAMADO A REUNIÓN A LOS INTEGRANDES DEL CONSEJO PROVINCIAL DE TURISMO POR PARTE DEL IN.FUE.TUR”  
Denuncia n°67/00 “ s/SOLICITA INTERVENCIÓN” por la falta de llamado a reunión del Consejo Provincial de Turismo.

**5.5. Tal lo visto.** Como lo afirma Pirez ( 1995) hallaremos aquí los dos procesos fundamentales que se pueden observar en las relaciones de los actores sociales, la acumulación capitalista y la dominación propia de esa relación social. Actores que protagonistas muestran su propia pertenencia a universos diferentes y con construcciones culturales diversas, aunque todos interpretando el mismo juego político-social.

La relación Estado-empresas es la que se muestra con mayor intensidad. El Estado continúa sosteniendo un rol preponderante determinado por la condición geopolítica de la provincia y redefine en forma permanente la matriz productiva.

Cada uno de los actores involucrados asumió su rol original, sin sobresaltos ni crisis profundas y jugaron sus propias estrategias con una participación activa o restringida contribuyendo así al resultado.

Las organizaciones de la economía asumen el liderazgo en la defensa de sus intereses y aceptan las condiciones de un Estado atado a sus propias contradicciones, aunque reaccionan cuando se intenta avanzar sobre los intereses de sus representados.

Ambos, Estado y empresarios aportaron al crecimiento del turismo, pero juntos no pueden resolver la encrucijada que plantea un desarrollo local sin ficciones.

El resto de los actores sociales se erige tibiamente en la defensa de los intereses generales. Como comunidad reducida, Tierra del Fuego desarrolla intensas relaciones sociales en las que se mezclan de forma permanente los intereses políticos con los familiares, particulares y económicos.

## **Capítulo VI Estrategias de Reproducción Social**

Como afirma Capanegra (2008 ) el turismo permite un análisis relacional de las acciones, causas, situaciones, problemáticas y estrategias que determinan su

actividad en pos del desarrollo de una comunidad y para ello plantea “una perspectiva teórico-metodológica construida a partir de la Sociología de Bordieu y los estudios regulacionistas”.

Este análisis nos permitirá profundizar en los comportamientos de los actores sociales, sus producciones, las formas de articulación de sus acciones ,el contexto social dónde se desenvuelven y profundizar en los cambios producidos.

Las estrategias seleccionadas fueron agrupadas en cuatro categorías:

- Estrategias de Existencia
- Estrategias Asociativas
- Estrategias Sociales
- Estrategias Simbólicas

**6.1 Estrategias de Existencia** Sirviéndonos de elementos de la conceptualización de Sáenz-Di Paula (1981) consideramos que esta categoría explicativa permite visualizar “las disponibilidades que ofrece el sistema establecido y la racionalidad de los actores”.

De acuerdo con los datos provistos por el Consejo Federal de Inversiones, el arribo de turistas a la provincia en la década del ´60 correspondía a unos 4000 visitantes. (Mosti y otros 2015). Las estadísticas de turismo instrumentadas por la Dirección de Turismo Municipal de la ciudad de Ushuaia comenzaron con sus registros en el año 1992, arribando ese año un total de 40.656 pax. Las ciudades de Río Grande y Tolhuin no elaboraban estadísticas en ese momento.

Al final del período analizado la información estadística ofrecida por el IN.FUE.TUR. nos indica que en el año 2015 arribaron 460.000 pasajeros a la

provincia <sup>135</sup> . Este crecimiento produjo una necesidad de adaptación de la comunidad turística local a las pautas y exigencias que imponía el turismo.

A fin de realizar un análisis de las estrategias de existencia, se proponen las siguientes subcategorías:

- Inversiones económicas públicas y privadas.
- Planificación.
- Promoción y marketing.
- Diseño y consolidación del producto turístico.
- Adaptación a las condiciones del mercado internacional.
- Posibilidades de acceso y permanencia en el sistema turístico.
- La organización del conocimiento.

**La inversión pública.** El Estado provincial con el aporte de la Nación desarrolló nuevas obras de infraestructura necesarias para lograr la eficiencia de la actividad.

**Puerto de Ushuaia.** En el año 1992, debido a las gestiones del gobierno provincial se obtuvo el traspaso total de la jurisdicción, administración y explotación del Puerto de Ushuaia. La administración del gobernador A. Estabillo dispuso la ampliación y mejoramiento de servicios del puerto invirtiendo un total de U\$\$ 14.000.000.- entre recursos propios y préstamos aportados por la Caja Provincial de Jubilaciones de Trabajadores del Estado. En el año 2015 se

---

<sup>135</sup> Informe Estadístico 2015 IN.FUE.TUR.

produjeron 365 <sup>136</sup> recaladas de buques turísticos con un total de arribos de 107.333 cruceristas lo que marcó un gran desarrollo de la actividad al contrastar con los 11 arribos producidos en 1990 (Daverio-Jensen 1990).

**Ruta n° 3.** En el año 1994 se anunciaron las obras de pavimentación de la ruta nacional n.º3 que une en Tierra del Fuego, el tramo comprendido entre la ciudad de Ushuaia y el Parque Nacional Tierra del Fuego con el paso fronterizo San Sebastián. Asfaltada por sectores y en 3 distintas etapas que finalizaron en el año 2007, quedando aún pendientes un tramo que une el límite con Chile y el Paso Fronterizo San Sebastián.

#### **Aeropuertos de Ushuaia y Río Grande.**

El aeropuerto Malvinas Argentinas se encuentra ubicado al sur de la península de Ushuaia y distante a 4 kms. de la ciudad. Fue inaugurado el 12 de octubre de 1997 con una pista de 2914 mts de longitud que permite operar con cualquier tipo de aeronaves.

La concesión fue otorgada a la empresa London Supply SACIFI quien se hizo cargo de la construcción, administración y explotación del aeropuerto el 9 de enero de 1996. Este convenio fue modificado mediante actas y nuevos convenios de fechas:

23/02/96; 14/11/96; 15/11/96; 10/06/97; 25/06/99; y 27/12/06. Fue el primer aeropuerto concesionado de la República Argentina<sup>137</sup>.

---

<sup>136</sup> Informe Estadístico 2015 IN.FUE.TUR.

<sup>137</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S Informe n.º103/15 f 61/100.

El aeropuerto cubrió la demanda creciente de vuelos de cabotaje y vuelos internacionales que no podían operar en la antigua pista . En el año 2015 la llegada de turistas por vía aérea corresponde a un total de 272.618 pax.<sup>138</sup>.

Respecto al aeropuerto de Río Grande, fue refaccionado en algunos sectores y posteriormente entregado en concesión a la empresa Aeropuertos Argentina 2000 de acuerdo a la política del gobierno nacional.

**Cerro Castor.** El Estado provincial construyó la infraestructura del Centro de deportes invernales y actividades recreativas denominado Cerro Castor. Para su concesión el 20/02/98 se firmó un contrato entre el IN.FUE.TUR. y la firma Cerro Castor SA. Luego de varias modificaciones su vencimiento se producirá en el año 2027. El Estado provincial aportó U\$S 5.5 millones y la empresa concesionaria U\$S 3 millones ( Mastrocello 2009).

Fue construido sin considerar las recomendaciones realizadas por Gaviño Novillo. M y R. Sarandon (1997) en su “Evaluación ambiental regional de la normativa de usos para los valles de Tierra Mayor y Río Olivia “dónde se determina la fragilidad del área especialmente por su riesgo sísmico grado 7 y dónde hasta la fecha no se han implementado planes de contingencia ante ese tipo de evento” (Lousto 2005).

La apertura del centro de deportes invernales permitió revertir la marcada estacionalidad en la visita de turistas. En el año 2015<sup>139</sup> arribaron 74.000 pasajeros

---

<sup>138</sup> Informe estadístico IN.FUE.TUR

<sup>139</sup> En 2015 se desarrolló la competencia mundial Intereski de instructores de esa disciplina.

a la ciudad de Ushuaia índice que marca un crecimiento del 10,3% respecto al año anterior<sup>140</sup>.

**Camino del Atlántico.** El camino del Atlántico, ruta n.º30 o “camino del fin del mundo” comprendió un proyecto de apertura de una ruta costera que uniría la ciudad de Ushuaia con Puerto Almanza<sup>141</sup>. El camino tenía una extensión de 30 kms.

La primera etapa de la obra consistía en la construcción de un puente sobre el río Olivia para unir a Ushuaia con el paseo costero. La segunda etapa preveía la apertura del camino entre el río Olivia y la Estancia Remolino, propiedad de la Armada Argentina. Las obras que se iniciaron en el año 1999 representaban una inversión de \$ 8.000.000.- y se paralizaron en el año 2000 por falta de presupuesto.

**Parque provincial Corazón de la Isla.** El Proyecto Corazón de la Isla fue declarado de interés provincial por la Legislatura fueguina en el año 1992. El objetivo primordial obedecía a la puesta en valor de la zona central de la provincia en un predio de 111.611 has de tierras fiscales ubicadas al norte del lago Fagnano<sup>142</sup>.

El gobernador Estabilló declaró en el año 1995, mediante el Decreto Provincial n.º1499<sup>143</sup> la creación de la Reserva para el futuro parque provincial. En el año

---

<sup>140</sup> Informe estadístico IN.FUE.TUR

<sup>141</sup> Puerto Almanza es un conjunto de casas construidas junto al destacamento de la Armada Argentina, frente a la localidad chilena de Peto. Williams. En Almanza se emplazaron baterías costeras de defensa, durante el año 1978 a raíz del arbitraje de la Reina de Inglaterra por la soberanía de las islas Picton, Lenox y Nueva que favoreció a Chile. Las tensiones generadas hicieron que en un momento estuviera a punto de iniciarse un conflicto bélico con Chile.

<sup>142</sup> Memoria y Balance gestión del IN.FUE.TUR 1992/1999.

<sup>143</sup> Boletín Oficial n.º541 17/08/95.

2000 mediante la Ley Provincial n.º494<sup>144</sup> la integró el Sistema Provincial de Áreas Naturales Protegidas.

**Tolhuin** Los aportes del Estado para la tercera ciudad de la provincia se concentraron en la creación del Museo Histórico Provincial Kami ubicado en las instalaciones de la primera comisaría de la zona; la creación de la Reserva Provincial Jeujepen en el cerro del mismo nombre y la Reserva Laguna Negra en la costa del Lago Fagnano. En ambas reservas se abrieron sendas de visita y se colocó cartelería indicativa. En el cerro Jeujepen se construyó la ruta de ascenso y el mirador que permite apreciar la magnitud del entorno paisajístico<sup>145</sup>.

**Río Grande** .En la ciudad de Río Grande el Estado Provincial organizó el Museo de Arte Fueguino en las instalaciones del hotel Los Yaganes y la Municipalidad creó y mantiene el Museo Virginia Choquintel <sup>146</sup>con una amplia muestra de flora; fauna, actividades productivas y objetos patrimoniales.

Queda claro la actuación del Estado provincial respecto al desarrollo de las diversas zonas turísticas. La mayoría de las inversiones en infraestructura favorecieron la zona sur de la provincia.

### **Inversión privada.**

Al momento de la provincialización y acompañando el crecimiento de la demanda turística se ampliaron las plazas hoteleras en la ciudad de Ushuaia. Por el contrario, en Río Grande, mantuvo una dinámica diferente ya que la demanda en esa ciudad se centralizaba en los trabajadores del petróleo. En la ciudad capital

---

<sup>144</sup> Boletín Oficial 01/11/10.

<sup>145</sup> Proyectos consolidados a través del aporte del Programa PNIT de Turismo de la Nación.

<sup>146</sup> Nombre de la última pobladora Selk'nam fallecida en 1999.

además de los hoteles Albatros y Canal Beagle ya mencionados familias tradicionales construyeron infraestructura hotelera para acompañar la demanda turística.

De acuerdo al análisis realizado por Huertas (2015) el desarrollo hotelero para la ciudad de Ushuaia en el período 1988/2010 atraviesa tres etapas diferentes de crecimiento. Entre 1988 y 2002 el crecimiento fue lento; a partir de 2003 se presenta un crecimiento exponencial que se desacelera a partir del año 2008. La oferta hotelera en el 2015 poseía una ocupación promedio de 62,8%.

**Cuadro I. Distribución de Plazas hoteleras**

Ciudad	Habitaciones	Plazas
Ushuaia	615.156	1.775.431
Tolhuin	2.673	10.905
Río Grande	116.793	257.146

elaboración propia. Datos INFUETUR y EOH

Resultaría erróneo un análisis del desarrollo hotelero provincial en el período estudiado a partir de los datos estadísticos existentes dado que, los relevamientos de las ciudades de Río Grande y Tolhuin recién se iniciaron en el año 2013. En la ciudad de Río Grande se mide la ocupación hotelera sin diferenciar a los trabajadores del petróleo que posee un movimiento constante de alojamiento en la ciudad. En el caso de Tolhuin se observa que los datos aportados por la EOH no son volcados en el informe estadístico anual del INFUETUR

**La Restauración.** La inversión privada también aportó al crecimiento de los establecimientos de restauración. Si bien no existen estadísticas sobre la cantidad de comercios existentes en 1990 en las localidades de Tolhuin y Río Grande, los datos elaborados por Huertas (2015) indican que para la ciudad de Ushuaia “entre los años 1989 a 1991 no existen registros de la cantidad de restaurantes y de cubiertos diarios disponibles, los valores fueron estimados conforme fuentes secundarias aportadas por Nemaric (1993)” se estimaron entonces 16 establecimientos en la capital fueguina.

El informe estadístico de la Municipalidad de Ushuaia del año 2014 indica que en la capital existen 73 restaurantes, aunque 3 de ellos se encuentran cerrados hace tiempo.

Es necesario destacar que la actividad de la restauración no es medida ni por la encuesta de ocupación hotelera ni por las estadísticas que elabora el INFETUR para ninguna de las ciudades provinciales. Consultada la Cámara Hotelera, informan que no poseen estadísticas del funcionamiento del sector.

**Agencias de viajes** Las agencias de viajes mantuvieron un importante crecimiento en el período analizado. Desde la instalación de la primera agencia en Ushuaia radicada en el año 1966 por Martin Lawrence. Las agencias que en el año 1991 no superaba las 10 empresas iniciaron su expansión a partir del año 1999 hasta llegar en 2015 a las 44 empresas en Ushuaia y 10 en la ciudad de Río Grande<sup>147</sup>.

---

<sup>147</sup> Informe estadístico IN:FUE:TUR.

El análisis realizado por Artesi (2003) indicaba que la mayoría de las agencias eran locales situación que no se ha modificado sustancialmente.

Tal como lo indica Huertas (2015) existió una expansión comercial de las empresas locales hacia otros destinos como Calafate y Buenos Aires

En su mayoría las agencias de Tierra del Fuego se especializan en turismo receptivo. Dos de ellas Tolkeyen y Rumbo Sur se han consolidado como operadores turísticos de importancia con una amplia oferta de servicios convencionales, paquetes especializados y atención de pasajeros en tránsito hacia Antártida.

Aún con el marcado crecimiento que tuvieron las agencias de viajes, 440% en el período analizado, la innovación en la oferta solo se produjo en 1997 cuando se instaló la primera empresa de turismo aventura. A partir de allí sólo existen variaciones de excursiones en dos modalidades: aventura y convencional.

**Transportes.** La inversión en transportes se fue consolidando paulatinamente con la adquisición de transportes acuáticos y terrestres. De acuerdo a los datos aportados por la Dirección Provincial de Transporte cuyos datos estadísticos comienzan en el año 1992, existían dos empresas registradas. En el año 2015 había registradas 196 empresas con un total de 335 vehículos.

Por su parte la Prefectura Naval Argentina con asiento en la ciudad de Ushuaia registra en el año 1990 sólo 9 embarcaciones turísticas entre catamaranes y lanchas. En el año 2015 operaban 29 embarcaciones de transporte entre catamaranes, lanchas y veleros locales.

A partir del año 2007 se instaló la empresa Volar SA- Heli Ushuaia- que posee tres helicópteros Robinson con los que sobrevuela la ciudad de Ushuaia y sus alrededores. Su inversión inicial fue de U\$S 300.000.- (O. Mella, comunicaciones personales 15/11/17).

El aeroclub local también realiza sobrevuelos en la ciudad de Ushuaia con naves Piper Acher.

***Tren del fin del mundo.*** En el año 1992 se iniciaron las obras de instalación del Tren del Fin del Mundo. Proyecto de recuperación patrimonial de la historia del antiguo tren de los presos que partiendo de la Cárcel de Reincidentes.

La propuesta turística, ubicada en la Ruta Nacional n.º3 en el km. 3065 a una distancia de 8kms. del centro de la ciudad de Ushuaia, requirió una inversión inicial de U\$S 7.000.000.- Según los registros de la propia empresa operadora del Tren, en el año 1995 un total de 10.859 pasajeros realizaron la excursión. En el año 2015 el total de pasajeros fue de 102.674 lo que determina un crecimiento del 940 % en 18 años de desarrollo de la empresa (R. Díaz, comunicación personal, 17/03/18).

***Museo Marítimo y Presidio de Ushuaia*** . El Museo Marítimo y Museo del Presidio se instaló en el año 1994 en el edificio de la antigua cárcel de reincidentes de la ciudad de Ushuaia. Comenzó a funcionar en el año 1995 con el aporte de inversiones y colecciones privadas. Es conducido por la Asociación Civil Museo Marítimo y ocupa algunos pabellones del Antiguo Presidio y Cárcel de Reincidentes dónde se exponen la vida penitenciaria; la historia marítima de Tierra del Fuego A.e I.A.S; la historia antártica y una galería de arte.

El desarrollo del Museo se inició en el año 1982 con el armado de la colección por parte del Sr. Carlos Vairo, cuyo monto no se encuentra cotizado. Al momento de la apertura el monto de inversión correspondía a U\$S 120.000.- En una segunda etapa y dada la caída de la actividad la Asociación invirtió otros U\$S 200.000.-

**Museo Mundo Yámana.** Este emprendimiento privado, fundado por el Sr. Barrie O´Byrne fue inaugurado en el año 1999 funcionó hasta el año 2017 cuando fue cerrado por el fallecimiento de su propietario. La muestra la conforman

maquetas que representan la vida de los Yámanas, habitantes canoeros de la costa del Canal Beagle, antes de la llegada del europeo.

**Centros Invernales.** En un principio los centros invernales fueron desarrollados por pobladores de Ushuaia quienes generaron actividades turísticas invernales a partir del año 1971. Un adelantado, el Mayor del Ejército Gustavo Giró construyó un centro invernal conocido como el Valle de Tierra Mayor y promocionó las actividades del esquí de fondo entre los colegios y la población local (P. Giro, entrevista personal, 2005).

En 1976 se instaló el Sr. Curuchet con el centro conocido como Valle de los Lobos y posteriormente otros pobladores de la ciudad de Ushuaia crearon Las Cotorras, Harowen y el Valle de los Huskies.

Los centros invernales ofrecen diversos servicios de restauración, cafetería, alquiler de equipos para la práctica deportiva del esquí de fondo, raquetas y excursiones en motos de nieve y trineos de perros.

En el año 2015 se hallaban instalados seis centros invernales, cinco de ellos utilizan la pista de esquí de fondo que los une inaugurada en el año 2010 y construida por el Estado provincial con fondos propios y de MINTUR.

Si bien la inversión privado-estatal en el Cerro Castor revirtió la estacionalidad y favoreció el crecimiento de la actividad en el Valle Tierra Mayor, los propietarios de los centros mantienen un reclamo permanente por que consideran desigualdades respecto a la inversión del Estado.

**Otros prestadores turísticos.** En los últimos tiempos se han desarrollado otro grupo de prestadores de servicios turísticos que ofrecen alquiler de bicicletas, cabalgatas y actividades de buceo. En la ciudad de Tolhuin se ofrecen servicios de cabalgatas y alquiler de motos y cuatriciclos.

**Lo hecho en planificación.** Si bien está clara la intencionalidad de algunos gobiernos municipales y provinciales de generar un instrumento de planificación para la actividad turística, que contó con la participación de amplios sectores de la comunidad, la planificación se ha quedado en la instancia de formulación: Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ushuaia 2007 y el Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego 2010. No podemos dejar de citar aquí lo afirmado por Oszlack (1986) quien sostiene que pareciera existir una “renuencia a implementar” los objetivos y programas formulados en dichos planes.

Una explicación a esta renuencia la podemos encontrar en el trabajo realizado por Vaccarezza (2014) sobre el comportamiento del Estado fueguino dónde analiza las conductas de la administración, a saber:

La falta de compromiso se advierte en todos los estamentos de la administración pública, en la que se ve a sus integrantes en un lugar de extrema comodidad dada por la estabilidad en sus puestos y la falta de interés en crecer profesionalmente.

La administración pública ha sido abarcada por una desidia generalizada, falta de compromiso y ausencia de funcionarios en la alta dirección que sean capaces de incentivar a sus empleados a “ponerse la camiseta de la organización”, a esforzarse día a día en realizar mejor su tarea y brindarles capacitación permanente para ello.

A lo largo del tiempo parece haberse logrado una cultura amorfa de la organización en la que a la mayoría de los integrantes no les interesa superarse.

O bien podríamos buscar la explicación en el propio discurso de la gestión política, específicamente durante el gobierno de la farmacéutica Fabiana Ríos quien gobernó desde los años 2007 al 2015, “... debemos seguir trabajando por las

textiles, por las plásticas”<sup>148</sup> ya que según lo analizado en el capítulo IV, nunca incorporó a la actividad turística en sus discursos inaugurales de las distintas asambleas legislativas.

Analizando las herramientas con que cuenta la comunidad para desequilibrar estas renuencias, entendemos que el Consejo Provincial de Turismo podría haber construido un poder efectivo y exigir al Estado el cumplimiento de las leyes y la planificación. Sin embargo, el desinterés de sus integrantes en participar en la gestión de la política turística permitió que se diluyera el objetivo para el que fue creado. Consultados los empresarios locales acerca de la necesidad de lograr el funcionamiento del Consejo, afirman que “es una pérdida de tiempo”.

En la entrevista realizada al presidente de la Cámara de Turismo y consultado sobre la planificación provincial sostiene “Hay que ver si hay planificación provincial” informado de los planes vigentes afirma que “no lo recordaba”. Consultado si sería posible trabajar sobre las propuestas de estos planes sostiene “ nosotros nos nutrimos de las informaciones que nos van acercando los profesionales o algunos empresarios locales que están interesados en desarrollar otros intereses y los apoyamos y participamos como los hacemos en la comisión de Península Mitre u otras”(M. Lietti, comunicación personal, 09/02/18).

Respecto a la planificación del territorio, el Estado ha sancionado normativa de protección sobre diferentes zonas de la provincia. Su primer antecedente corresponde a la creación de Parque Nacional Tierra del Fuego, quedando pendiente

---

<sup>148</sup> Discurso inaugural de las sesiones legislativas año 2010.

hasta el momento la protección de la zona de Península Mitre <sup>149</sup>, en el extremo oriental de la provincia, cuyo proyecto normativo se encuentra en la legislatura provincial desde hace ya varios años.

Consultado el presidente de la Cámara de Turismo sobre el tema Península Mitre y la zona central de la provincia, sostuvo que “la apertura de una ruta directa que una la península Mitre con la ciudad de Tolhuin permitiría recuperar esa área provincial que al día de hoy ha sido utilizada como un sector de desarrollo inmobiliario” (M. Lietti, entrevista personal, 09/02/18).

Los estudios académicos realizados hasta el momento sobre la producción del suelo fueguino solo refieren a los núcleos urbanos principales<sup>150</sup>.

La ciudad de Ushuaia ha determinado dos zonas hoteleras, el “Bosque Comunal de la ciudad de Ushuaia” y la “Reserva turística río Pipo”.

Dos modalidades fueron utilizadas para la adjudicación de la tierra pública. Con contratos de concesión de uso a tiempo determinado, tal lo visto en el caso de las Termas, o la venta a precios fiscales como en el Valle de Tierra Mayor (P. Curuchet, comunicaciones personales, 11/12/17).

La Universidad Nacional de Tierra del Fuego se ha manifestado respecto a la preservación del ambiente a través de uno de sus Institutos:

---

<sup>149</sup> La península es un espacio natural y patrimonial de gran riqueza. Visitada por expediciones particulares o turistas individuales sufre el impacto de vehículos todo terreno. Distintas voces de la comunidad fueguina se manifiestan a fin de proteger el sector, aunque hasta la fecha no se han podido unificar estos criterios.

<sup>150</sup> Ushuaia Políticas públicas y estrategias de ocupación. R. Nieto (2014) - Las ciudades fueguinas en perspectiva comparada: Un análisis de las políticas de producción de suelo y vivienda en Ushuaia y Río Grande, durante la última década Fink, Lobato y otros (2016).

El Estado provincial ha tenido una importante política de planificación y protección de la tierra. Sin embargo, el uso de estos sectores produjo :

1. Deterioro del paisaje debido a la inadecuada localización de actividades, infraestructuras y equipamientos (mezcla, superposición e incompatibilidad de usos).

2. Mal manejo de los recursos naturales y falta de implementación de políticas de protección y conservación que eviten impactos ecológicos irreversibles.

3. Anarquía y superposición de usos en las ciudades, lo cual genera incompatibilidades difíciles de revertir y un alto impacto sobre el paisaje urbano y circundante.

4. Importante demanda insatisfecha de vivienda y de acceso a la tierra urbana.

5. Falta de conciencia ambiental y escasa valorización de los recursos territoriales. ( Instituto de Ciencias Polares, Ambientes y Recursos Naturales- UNTDF)

Chiari (2013) afirma:

No hubo una apropiación cultural del espacio vital, ni existió una relación mediada por una dinámica de respeto a la naturaleza y a los otros grupos de habitantes del lugar. Esto derivó en ambos casos tanto en serios daños al ambiente, como en perjuicios a otros grupos sociales coexistentes en la región en las épocas mencionadas.

Tal como lo afirma Ozlack (1986) "el Estado no el producto de un diseño planificado y coherente, sino que en su trayectoria sinuosa y contradictoria va dejando en su camino sedimentos de programas que pudieron ser parte de un desarrollo genuino".

**Promoción y Marketing.** El Estado territorial primero y provincial después entendió la necesidad de promocionar a Tierra del Fuego como destino turístico austral. El Gdor. Campos, desde la década del ´60 realizó numerosas tareas de promoción en la ciudad de Buenos Aires invitando a visitar el lugar a embajadores y figuras destacadas de la política.

En sus inicios la promoción invitaba a los turistas a realizar tour de compras de productos importados beneficiados por la exención impositiva que permitía la Ley n.º19640.

En la década del ´80 la Dirección de Turismo direccionaba sus acciones en el mercado nacional y asistencia al turista.

Posteriormente, el gobierno del Movimiento Popular Fueguino participó activamente en la promoción de la provincia no solo en el país sino en el exterior con su presencia en ferias y eventos internacionales de turismo y con numerosas invitaciones a la prensa especializada y la prensa en general. Durante todo el período 92/99 la actividad de promoción y marketing turístico fue permanente<sup>151</sup>.

Al final de la década del ´90 se iniciaron las acciones de promoción en el mercado brasileño (Mosti 2015).

Mientras se integró el continente antártico en las tareas promocionales se creó en el año 2007 la marca “Tierra del Fuego. Fin del Mundo” y en el 2013 se presenta una nueva imagen de la marca (Mosti 2013).

---

<sup>151</sup> Memoria y Balance IN.FUE.TUR 92/99 Sr. D. Leguizamón.

En los 2000 la activa presencia del Ministerio de Turismo de la Nación actuó como un protagonista importante en los soportes técnicos y económicos vinculados con la promoción.

La actividad promocional fue continua y sostenida por la Municipalidad de Ushuaia, el IN.FUE.TUR, la Agencia de Desarrollo Ushuaia o coordinadas entre estos entes.

**Diseño y consolidación del producto turístico.** Tierra del Fuego A. e I.A.S y especialmente Ushuaia posee un alto valor paisajístico y patrimonial que conforman la base de la oferta del producto turístico. Concentrado en la ciudad capital y su entorno, se vio favorecido por las condiciones naturales del paisaje austral, el simbolismo del Fin del Mundo <sup>152</sup> ,y el desarrollo del turismo ecológico<sup>153</sup>.

La marcada estacionalidad pudo revertirse a partir de la promoción en el mercado brasilero del centro de esquí Cerro Castor desarrollado por el Ushuaia Bureau. Las diferentes propuestas del producto provincial se caracterizaron en base a los atractivos naturales, patrimoniales y el desarrollo deportivo. El producto turístico lo desarrollaremos en tres ítems diferentes “Recorriendo la naturaleza”, “Compartiendo el patrimonio” y “Las propuestas deportivas”

El cuadro III detalla las diferentes modalidades que se ofrecían al año 2015 como propuesta turística en las tres zonas provinciales

---

<sup>152</sup> La visión del “fin del mundo” no es más que la continuidad de ideas vinculadas al mito de frontera como extremo del ecuménico o espacio habitado o habitable de los europeos (Luiz- Daverio 2002).

<sup>153</sup> Avalado por la ONU que en el año 2002 declara el Año Internacional del Ecoturismo , generó la búsqueda de lugares distantes, destinos exóticos o naturaleza con baja antropización.

**Cuadro II El producto turístico**

RECURSO	ESPECIALIDADES	ZONAS DE DESARROLLO		
		SUR	CENTRO	NORTE
Naturaleza	Parque Nacional Tierra del Fuego	x		
	Lagos Escondido y Fagnano		x	
	Navegaciones en el Canal Beagle	x		
	Antártida	x		
Patrimoniales	City Tour	x		
	Museos	x	x	x
	Tren del Fin del Mundo			
	Centro Alakush	x		
	Estancia Harberton		x	
Aventura y deportes	Esqui Alpino	x		
	Esqui de Fondo	x		
	Snowboard			
	Caminata con raquetas	x		
	Motos y trineos	x		
	Pesca		x	x
	Aventura en 4x4	x	x	
	Buceo	x		
	Canopy	x		
	Cabalgatas	x	x	
Sobrevuelos	x			
fuentes varias, elaboracion propia				

**Recorriendo la naturaleza. Parque Nacional Tierra del Fuego, excursiones.** El Parque nacional recibe más del 60% de los turistas ingresados a la provincia. En 2015 la cifra representaba un total de 289.378 pasajeros<sup>154</sup>.

Las excursiones que se ofrecen en el interior del parque responden a dos modalidades diferentes, excursiones tradicionales y alternativas que incluye actividades como caminatas, canotaje o avistaje de aves.

**Excursión a los lagos.** El viaje a los lagos transitaba la ruta nacional n.º3, cruzando el Paso Garibaldi en la cordillera de los Andes y recorriendo los lagos Escondidos y Fagnano atravesando un paisaje de alto contenido natural. La oferta de esta excursión fue disminuyendo paulatinamente con el deterioro de la hostería Petrel al no poseer el recorrido una oferta de servicios para el pasajero.

**Navegaciones por el canal Beagle.** La costa marítima dio origen a una oferta de viajes en veleros a destinos como Antártida y/o el Cabo de Hornos. En la temporada 2015/2016 el arribo de pasajeros en veleros fue de un total de 1317 pax.<sup>155</sup>

**Viajes a la Antártida.** Esta propuesta del IN.FUE.TUR. permitió posicionar a la ciudad de Ushuaia como un importante puerto de recalada. Las recaladas de cruceros con ese destino que antes del año 1992, era de 33 buques ascendieron a 46 buques en el año 2015 con 365 recaladas y el movimiento de 112.000 cruceristas de acuerdo con las estadísticas provistas por el IN.FUE.TUR.

---

<sup>154</sup> Informe estadístico 2015 IN.FUE.TUR.

<sup>155</sup> Informe estadístico 2015 IN.FUE.TUR.

En 1992 la Dirección Provincial de Puertos dio prioridad en la atención a los buques antárticos y se convocó a los organismos nacionales como Aduana, Migraciones, Prefectura a fin de agilizar los de controles a los buques antárticos.

Al inicio del primer gobierno provincial el tráfico antártico que recalaba en el puerto de la capital correspondía al 35% del total. Al finalizar el período de estudio el 90% del total del tráfico antártico se detuvo en el puerto de Ushuaia<sup>156</sup>.

Solo una empresa argentina opera el destino, la SA. Expediciones Antarpply que opera el buque Ushuaia desde su sede en la ciudad capital.

**Compartiendo el patrimonio.** City Tour en la ciudad de Ushuaia. La propuesta se realiza con un antiguo bus inglés Doble Decker que ofrece un recorrido por la ciudad de una hora de duración,

**Museos. El Museo del Fin del Mundo,** ubicado en la ciudad de Ushuaia es el primer museo provincial, creado en el año 1979 relata la historia de los primeros habitantes de Tierra del Fuego, su flora y fauna.

**Museo Marítimo y del Presidio,** inició sus actividades en el año 1994, ubicado en la antigua Cárcel de Reincidentes está organizado en cuatro propuestas diferentes, el Museo Marítimo con la historia de los navegantes que llegaron a la Tierra del Fuego; el Museo del Presidio con una muestra de la vida en el penal y sus presos más famosos; el Museo Antártico posee registros fotográficos y materiales de las primeras expediciones polares y el Museo de Arte Marino dónde se exponen distintas colecciones de arte.

---

<sup>156</sup> Informe estadístico 2014/2015. Cap. IV Turismo Antártico. IN.FUE.TUR.

**Museo Lago Kami** fue inaugurado en el año 2011, se encuentra ubicado en la costa del lago Fagnano en la zona central de la provincia, en el edificio del primer destacamento de la policía territorial en la zona y en su muestra se puede observar registros de los pueblos originarios y primeros pioneros del lugar.

**Museo Virginia Chokintel** ubicado en la ciudad de Río Grande, fue inaugurado en el año 1992, organizado por la Municipalidad de la ciudad posee una amplia muestra de la historia local, las actividades productivas, la flora y la fauna.

**Tren del Fin del Mundo.** El ferrocarril austral fueguino constituye una propuesta que muestra en parte la función del antiguo tren de los presos que recorría la ciudad de Ushuaia desde la antigua cárcel hasta el bosque dónde se producía la leña que luego abastecía las necesidades de la cárcel y la ciudad.

**Estancia Harberton.** Una clara muestra del patrimonio cultural fueguino lo constituye la Estancia Harberton. La estancia más antigua de Tierra del Fuego A. e I.A.S. actualmente se encuentra administrada por la cuarta generación de descendientes del misionero anglicano Lucas Bridge, radicado en las costas del Canal Beagle en 1863. La estancia posee aún la casa original construida en 1887 y fue declarada Monumento Histórico Nacional en 1999<sup>157</sup>.

Se encuentra allí el Museo Acatushúm, con muestras de aves y mamíferos australes. El museo es el resultado de treinta y cuatro años de trabajo de su fundadora Natalie Goodall esposa del administrador de la estancia.

---

<sup>157</sup> Decreto Presidencial n.º64/99

**Las propuestas deportivas. Pesca:** La pesca de salmónidos se desarrolla básicamente en los lagos de la zona central de la provincia y los ríos de la zona norte de la Isla Grande. La pesca es una actividad explotada mayoritariamente por las estancias María Luisa; Menéndez Bethy; La Retranca; Aurelia ; San José y Despedida, propietarias de los lodges de pesca. La demanda proviene mayoritariamente de USA 75% y de Europa 20%.

**Cabalgatas.** Esta actividad se desarrolla en la zona sur y centro de la provincia aprovechando las particularidades de sus terrenos poco transitados por el hombre. En el sur se recorren zonas pantanosas, turbales, bosques con pendientes para llegar a la costa del Canal Beagle con miradas singulares de paisajes únicos en el país. Se ofrecen también travesías de varios días de duración a Península Mitre.

En la zona central se ofrecen cabalgatas personales o familiares recorriendo distintos lugares de Tolhuin. Se comercializan también travesías por la Senda Lucas Bridge cruzando los Andes fueguinos por la senda abierta por la familia Bridge para comunicar la estancia Harberton con la ciudad de Río Grande.

**Canopy.** Esta actividad de traslado mediante cables de acero y sujeto por un arnés permite deslizarse por el bosque fueguino. Es una actividad que se ofrece en la temporada estival en el complejo Aerosilla Glaciar Martial.

**Actividades en la nieve.** La oferta de actividades es variada y responde al paisaje del centro invernal dónde se desarrollan. El Cerro Castor ofrece 15 distintas pistas para la práctica de esquí alpino y snowboard. Su ubicación geográfica lo favorece en la prolongación de la temporada invernal, razón por la que es elegido para el entrenamiento de 25 diferentes equipos extranjeros de competencia.

Los centros ubicados en el Valle de Tierra Mayor permiten la práctica de esquí de fondo, snowsurf, escalada en hielo, patinaje sobre hielo, caminatas en raquetas

diurnas y nocturnas, trineos con perros y motos de nieve. Eventualmente se organizan otras actividades como rugby en la nieve o partidos de polo.

**Recorrido en 4x4.** . Esta modalidad de turismo aventura fue iniciada en el año 1999 cuando la empresa Canal & Fun se instaló en la ciudad de Ushuaia. A partir de ese momento nuevos emprendimiento de jóvenes empresarios locales ofrecen excursiones en vehículos 4x4 especialmente a la zona central de la provincia, recorriendo distintos sectores a la vera de la ruta nacional n°3 y los lagos Escondido y Fagnano.

**Buceo** .Se ofrecen distintas modalidades, buceo de bautismo o para experimentados con variada duración, buceando en las aguas del Canal Beagle y las Islas Bridges.

**Sobrevuelos en helicóptero y avionetas.** La empresa que opera vuelos en helicópteros, instalada en el año 2007, ofrece una variada gama de excursiones a distintos puntos de la provincia. La excursión tradicional sobre la ciudad de Ushuaia y el sobrevuelo y descenso en la Cordillera de los Andes; Península Mitre; Laguna Esmeralda; Estancia Harberton y pingüinera; los grandes lagos; Puerto Almanza; Isla de los Estados y faro del Fin del Mundo. Otras opciones son vuelos combinados con descenso guiado en esquíes o snowboard en tres distintos circuitos de la cordillera.

Los vuelos en avioneta permiten una amplia vista de la ciudad de Ushuaia hasta el ingreso al Parque Nacional Tierra del Fuego observando las islas chilenas Hoste y Navarino y el Canal Murray. La duración aproximada es de 30 minutos.

La oferta de productos turísticos pareciera ser insuficiente en relación a las condiciones naturales y culturales del destino. Desde la innovación producida por el turismo aventura no existieron cambios significativos. La única diferencia de

importancia la marcó la incorporación de los sobrevuelos en avioneta o helicópteros.

El producto Antártida es desarrollado básicamente por extranjeros. De las 21 empresas que operaron en el puerto de Ushuaia en el año 2015, solo una es nacional.

Del total de pasajeros movilizados, 33734 pax. la empresa nacional trasladó 1276

***Adaptación a las condiciones del mercado internacional.*** Cuando asume el presidente del IN.FUE.TUR. en el año 1992 realizó un análisis de gestión y así relata las condiciones de competitividad del destino:

El dólar barato facilitaba la salida de turistas nacionales al exterior; existía un mercado desinterés de los operadores nacionales; el destino Ushuaia no aparecía en las promociones nacionales y a pesar de las tarifas aéreas internacionales baratas el destino era “caro” para los extranjeros. (D. Leguizamón ,Memoria y Balance 1992/98)

Varios factores marcan la vulnerabilidad de Tierra del Fuego respecto a las crisis de la economía mundial. La llegada de turistas extranjeros se restringió rápidamente en los momentos de dificultades financieras en los mercados internacionales. El turismo nacional por su parte obedeciendo a las condiciones fluctuantes del tipo de cambio que muchas veces favorece los viajes al exterior se convirtió en un flujo constante a partir de 1993.

Una de las metas planteadas por el IN.FUE.TUR. en 1992, consistía en posicionar a Tierra del Fuego en el contexto nacional e internacional, otro de sus objetivos se basaba en revertir la marcada estacionalidad del destino.

Uno de los objetivos vitales consistió en reposicionar la imagen de Tierra del Fuego, librándola del concepto de última, inalcanzable y olvidada estación

terminal del mundo, para transformar a la Isla en "punto estratégico" en el electrizante escenario turístico del siglo XXI. (D. Leguizamón, Memoria y Balance 1992/98)

El desarrollo del turismo antártico fue otra de las metas propuestas por el Sr. Leguizamón. Para ello el IN.FUE.TUR. instauró la Oficina Antártica con la finalidad de promocionar el destino entre operadores y organizaciones mundiales de turismo antártico.

En el año 2010 y de acuerdo con el Informe final del Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia el destino Ushuaia "...está muy posicionado en los principales mercados emisores mundiales".

Uno de los principales inconvenientes a los que se enfrentaron y se enfrentan los operadores turísticos locales obedece a la permanencia de los pasajeros en el destino. En la temporada 2015 el promedio de permanencia en la ciudad de Ushuaia era de 2,7 días y en Río Grande de 1,65. Este promedio no ha sufrido variables importantes a lo largo de los años ya que en el año 1992 el promedio de visita era de 2,23 días.

Hay que remarcar que en temporada invernal este promedio se revierte dado que el esquiador es un turista que permanece unos 9 días promedio en el destino.

El desarrollo del producto turístico fue diseñado por los operadores internacionales que no consideran Tierra del Fuego como destino, sino como un componente del producto Patagonia.

Por su parte la propuesta de la oferta tampoco ha realizado un trabajo organizado para la prolongación de la estadía. Consultado sobre el tema el gerente de la Agencia de Desarrollo Ushuaia explica "Cuando doy una capacitación en cualquier lugar les explico a los operadores que Ushuaia posee un potencial de actividades

para permanecer diez días en el destino, pero aún no soy escuchado” (D. Urruty, comunicación personal, 11/07/18).

Respecto a la permanencia del visitante en el destino el presidente de la Cámara de Turismo afirma que:

El camino lo tiene que marcar el Estado porque tiene los recursos y el tiempo para hacerlo. Cuando el Estado pone la mirada en una actividad económica la desarrolla, mira lo que pasó con la industria electrónica cuando el Estado apoyó la actividad se desarrolló. El problema es que la mirada a la actividad turística fue muy poca (M. Lietti, comunicación personal, 09/02/18).

El IN.FUE.TUR. hizo las primeras promociones sobre el beneficio de la ley 19640 y los televisores y creó un slogan “Vení a Ushuaia a comprar electrónica barata”.

En su relato, el presidente de la Cámara de Turismo recuerda:

Después fue a buscar el turista y le dijo vení a comprar , yo no lo veo tan mal una de las posibilidades para prolongar la estadía es las compras. Las compras fortalecen la actividad comercial como en Punta Arenas o Panamá de hecho todavía siguen preguntando , como es esto de comprar una cámara de fotos o celulares baratos.

El turismo es un poco todo hay que crear apertura de rutas y nueva infraestructura para generar desarrollo (M. Lietti, entrevista personal, 09/02/18).

Tierra del Fuego, continúa siendo parte del producto Patagonia. La estadía del pasajero en el destino así lo marca. Si bien se ha podido revertir la marcada estacionalidad de los '90 con la propuesta de nieve la permanencia del turista aún es muy baja.

La integración territorial de la oferta fue tratada en el Plan de Turismo provincial donde los operadores de la zona central sostienen la falta de coordinación con los operadores del sur para acceder a la venta de sus productos.

**Posibilidades de acceso y permanencia en el sistema turístico.** El desarrollo del turismo en Tierra del Fuego A. e I.A.S fue en su mayor parte conducido por empresas locales. A ellos se sumaron la llegada de inversionistas nacionales que aportaron básicamente a la construcción de alojamientos hoteleros. No existieron crisis o tensiones de importancia en el funcionamiento del mercado.

La comunidad turística local sostuvo por largo tiempo un equilibrio competitivo y el mercado local era explotado por pocos operadores. El crecimiento de la actividad permitió el ingreso paulatino de nuevos operadores que se instalaron sin generar dificultades.

El Estado por su parte ha mantenido un rol activo en cuanto a la facilitación para el mejoramiento de la infraestructura o calidad de servicios a través de dos mecanismos, la oferta de financiación a través de las modalidades de otorgamiento de créditos como la Línea 400 del Banco Nación o el apoyo tecnológico financiado por ASETUR<sup>158</sup>.

El IN.FUE.TUR ha participado activamente en la capacitación del sector a través de diferentes programas: Sistema Inicial de Gestión Organizacional; Directrices de accesibilidad turística, Directrices de gestión ambiental para prestadores,

---

<sup>158</sup> ASETUR Apoyo Tecnológico al Sector Turístico, aportes no reembolsables destinados al financiamiento de proyectos presentados por organismo públicos o privados.

Directrices de turismo familiar; Directrices de Gestión Turística del Municipio; Directrices de Gestión Turística de spa (Mosti 2015).

En casos excepcionales como la erupción del volcán chileno Puyehue en 2011 también se entregaron créditos a tasas preferenciales por parte del Banco provincial.

**La organización del conocimiento.** En el año 1985 se instaló la Sede Ushuaia de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. En su oferta educativa se presentó la carrera de Licenciado en Turismo con un título intermedio de Técnico en Turismo.

La estrategia de formación produjo numerosos profesionales que fueron insertándose en la actividad turística. En un trabajo realizado por docentes de la Universidad Nacional de la Patagonia en el año 2009 sobre los graduados de las carreras de turismo de la Sede Ushuaia se resume que: “el análisis de la muestra, de un 40% del total del universo, ha demostrado que la mayoría de los graduados se encuentra inserta en el mercado turístico”<sup>159</sup>.(Burgos, González, Chenlo, Daverio 2009)

No se ha podido realizar respecto a lo señalado por Albuquerque (2003) la lógica de la reproducción académica que permita establecer el contacto entre empresas locales y las administraciones públicas, el uso de la tecnología y la formación del recurso humano según las necesidades del territorio . El trabajo realizado por Artesi (2003) ha mostrado las falencias respecto a la formación

---

<sup>159</sup> Burgos, González, Chenlo, Daverio (2009) “Inserción laboral de los graduados en turismo: Carreras de Turismo, Universidad Nacional de la Patagonia, Sede Ushuaia.

profesional y la falta de canales de transferencia del conocimiento que produce la Universidad.

Consultado el presidente de la Cámara de Turismo, Sr. M. Lietti, sobre el rol de la Universidad responde:

Creo que es un compartimento estanco de la sociedad fueguina que no está insertado ,no sé si sucede con todas las carreras me refiero a la relación con la actividad turística, quiero pensar que es sólo en eso. La Universidad debería ser el gestor, la incubadora en todas las sociedades en todos los rubros. Todavía no ha logrado convencer para que sus padres dejen los hijos y los hagan estudiar acá.

“Hay muchos profesionales que se formaron acá y son excelentes, los mejores guías son los que forma la Universidad, pero no logró transferir conocimiento” y acota“ existe una marcada personalización a favor o en contra de los profesionales del turismo, no se analiza lo que producen sino las simpatías personales” ( M.Lietti, comunicaciones personales, 09/02/18).

Respecto al rol de la Universidad el Plan Provincial señala “se ha comprobado que es escasa la participación de esta universidad, institucionalmente hablando, en los ámbitos de debate y decisión sobre las políticas y estrategias turísticas que hacen al desarrollo del destino”. Y si deja en claro el profundo análisis que realizó la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales sobre la actividad de cruceros en el puerto de Ushuaia<sup>160</sup>.

---

<sup>160</sup> Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Tierra del Fuego A.e.I.A.S (2010)

También los alumnos de la Universidad San Juan Bosco, sede Ushuaia, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales consideraron, en un trabajo realizado dentro del marco de la asignatura Historia Americana de la carrera Licenciatura en Turismo, que dado el crecimiento del turismo la Institución debería tener una participación más decisiva “evaluando sistemáticamente las condiciones en las que se desarrolla el turismo, proporcionando a los responsables de la gestión turística indicadores y datos confiables sobre los impactos positivos y negativos”<sup>161</sup>.

**6.2. Estrategias asociativas.** Es un proceso propio de selección social para la apropiación del recurso y defensa de sus intereses. Afirma Jodelet (1984) citando a Kaes (1976) que la representación social de los grupos corporativos se estructura y se convierten en organizadores socioculturales.

Los actores turísticos se agruparon en tres tipos de asociaciones: públicas; privadas y público-privadas.

**Organizaciones públicas.** “La creación de órganos participativos implica un proceso sistemático y permanente de interacción que facilita la deliberación respecto de las cuestiones que los convocan” (Rofman-Villar 2002).

El Consejo Provincial de Turismo fue creado por la Ley Territorial n.º 390/88 <sup>162</sup> como un consejo directivo con cuatro miembros representantes de la Municipalidad de Ushuaia, la Municipalidad de Río Grande, un representante de la actividad turística y un representante de los trabajadores del sector.

---

<sup>161</sup> Una aproximación a la relación Estado - Sector Privado en la actividad turística. La Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia. (Bedoya, Fagnani, García, Lezcano 2011).

<sup>162</sup> Legislatura de Tierra del Fuego A.e.I.A.S.

Posteriormente la Provincia dictó la Ley n.º65/92<sup>163</sup> reorganizando el Consejo que será integrado por un representante de la Municipalidades; organizaciones empresariales y gremiales del turismo, Secretaría Provincial de Planeamiento, Asociación de Guías de Turismo, entidades educativas y organizaciones no gubernamentales defensoras del ambiente.

El CPT posee carácter asesor, no vinculante, condición que generó un sinnúmero de problemas entre los distintos actores, dado que, muchas de las resoluciones del Consejo no se tuvieron en cuenta al momento de ejecutar políticas públicas.

El funcionamiento del CPT ha sido irregular a lo largo del tiempo. Muchos presidentes del IN.FUE.TUR. no lo convocaron- ni lo convocan- durante su gestión.

A partir de las denuncias de la Asociación *Finis Terrae* por la falta de reunión del CPT, el IN.FUE.TUR. se comprometió a su convocatoria.

En el diagnóstico realizado por el Plan Estratégico Itinerario 2020 ,el Lic. Rodríguez alerta sobre la desacreditación que existe sobre el Consejo.

Cabe aclarar que el Consejo continúa sin reunirse en la actualidad y en un análisis realizado al libro de Actas de Reunión del CPT iniciado el 7 de febrero de 1994 se puede observar que, existe un salto de fecha en las actas desde el 4/07/95 al 05/02/97 existen muchas actas sin firmas ej.03/08/94 hojas 28 y 29 libres sin cruzar. La última acta se encuentra fechada el 28/10/13.<sup>164</sup> A partir de allí no se convocó más al Consejo.

---

<sup>163</sup> Ibidem.

<sup>164</sup> Archivo IN.FUE.TUR

**Organizaciones privadas.** La estructura formal de organizaciones turísticas privadas está compuesta por:

- Cámara de Turismo de la Provincia de Tierra del Fuego
- Cámara de Turismo de Río Grande
- Cámara de Turismo de Tolhuin
- Cámara Hotelera y Gastronómica
- Asociación de Guías de Turismo
- Asociación de Hoteles de Turismo
- Asociación de Bed and Breakfast
- Asociación de Agencias de Viajes y Turismo

**Organizaciones Mixtas público-privadas.** Confederación Ushuaia Bureau. La Confederación Ushuaia Bureau surge en el año 2004 a partir de un acuerdo entre la Municipalidad de Ushuaia y los empresarios locales. Su función principal consistía en el desarrollo y promoción del turismo. Posteriormente su objetivo primordial se amplió al desarrollo económico de la ciudad y el cuidado del ambiente. Esta sociedad mixta se consolidó con el aporte de capital de sus integrantes quienes ampliaron su estatuto dos años más tarde y se convirtieron en la Confederación Ushuaia Bureau. Los miembros de la Confederación son las cámaras empresariales, la Municipalidad, la Universidad y los colegios profesionales

Los recursos que permiten el funcionamiento de la organización provienen del 10% de la Tasa de Actividades comerciales municipales - aporte empresarial- y un monto similar de aporte de la Municipalidad de Ushuaia.

La Organización posee activa participación en la promoción del destino en el mercado nacional e internacional y fue particularmente impulsor de los vuelos chárter a Brasil iniciados en junio de 2007.

Esta operatoria permitió el financiamiento de once vuelos chárter a Brasil para el traslado de pasajeros en la temporada invernal, dada la limitada frecuencia de vuelos que la línea aérea estatal programaba para el invierno y las condiciones propias del destino marcadas por la distancia que lo separan de los centros poblacionales y la insularidad propia de Tierra del Fuego.

La inversión fue realizada en partes iguales por el Estado municipal, provincial y los empresarios locales durante cuatro temporadas. El objetivo planteado consistía en revertir la marcada estacionalidad existente y fomentar el desarrollo de la temporada invernal.

**Cuadro III Evolución de la temporada Invernal.**

Mes	año 1992	año 2015
Julio	1.822	22.576
Agosto	2.011	25.403
Setiembre	2.407	26.046
Total	6.240	74.025

fuentesec. Turismo de Ushuaia

#### Cuadro IV Evolución de esquiadores en el destino

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Turistas	17.798	14.787	21.733	24.572	s/d	25.423	33.478	34.634	30.592
Residentes	11.121	8.384	15.162	13.529	s/d	s/d	s/d	11.039	12.142
Peatones	3.863	4.519	3.705	4.463	s/d	4.681	5.584	6.991	6.017
Cortesía	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	2.128	1.830	959	901
Total	32.782	27.690	40.600	42.564	s/d	32.232	40.892	53.623	49652

s/d: sin datos

fuerce IN.FUE.TUR c/datos Cerro Castor

La Agencia ha participado en otros proyectos relevantes: Compromiso Onashaga por el cuidado de las condiciones naturales del Canal Beagle; Ushuaia Recicla: contribución al programa de reciclado de materiales pets; Campaña Intercentros: Contratación de buses intercentros años 2013 y 2014; Programa Centro Comercial a Cielo Abierto: contrataciones varias para el desarrollo del centro comercial en la calle San Martín de Ushuaia; Proyecto red de senderos : Programa para la ejecución de la red de senderos provinciales; Plan de Manejo del Valle de Tierra Mayor: participación en el financiamiento y elaboración del Plan del Valle; Intereski 2015: Participación en la gestión y desarrollo de la primer competencia internacional Copa de Instructores en América del Sur

Es importante señalar que los alumnos de la Licenciatura en Turismo, cohorte 2011 realizaron un trabajo sobre la relación Estado- sector privado en la ciudad de Ushuaia. Plantearon allí la antinomia turismo e industria y la escasez de políticas dirigidas a superarla. Analizaron además la operatoria de vuelos charter desarrollada a través de la Agencia Ushuaia con el fin de revertir la estacionalidad; los efectos del turismo respecto a las condiciones de empleo y los impactos que produce la actividad turística en el ámbito social y el espacio natural. (Bedoya L. y otros 2011)

**ONG locales.** Algunas ONG locales mantienen la propuesta de sostener un ambiente equilibrado para enmarcar el desarrollo del turismo y comprometer a la sociedad en sus fundamentos.

La participación de la Asociación *Finis Terrae* evitó numerosos deterioros al paisaje, la explotación indiscriminada al bosque fueguino y obligó al Estado a cumplir con las reuniones del Consejo Provincial de Turismo a través de sus denuncias a la Fiscalía de Estado.

La ONG Participación Ciudadana, tal lo dicho, ha participado activamente en los conflictos de los hoteles Canal Beagle y Albatros.

**6.3 Estrategias Sociales.** Barsoti (1981) afirma que, la organización que reproducen los agentes sociales constituye la clave para analizar y profundizar el tejido conectivo existente entre las unidades que conforman la sociedad. Los procesos de articulación entre las unidades pueden darse en diversas dimensiones: política; organizativa; administrativa o técnica.

Identificamos cuatro estrategias sociales relacionadas al desarrollo del turismo fueguino

- Demanda a los poderes públicos
- Judicialización de los conflictos
- Trascendencia pública del problema
- Turismo y política

**Demanda a los poderes públicos.** La racionalidad es propia de la estrategia que se persigue y supone desplegar acciones en busca de los objetivos. Los actores turísticos fueguinos “poseían y poseen los medios y los recursos para hacer visibles y efectivas las demandas”.(Barsoti 1981)

Al analizar las relaciones de poder de la ciudad de Ushuaia se puede observar una sociedad que posee un elevado nivel de demandas al Estado y una actitud social mayoritariamente pasiva. El desarrollo poblacional se constituyó sobre incentivos estatales que:

Pareciera haber derivado en la conformación de una sociedad que requiere del Estado la asunción de un rol paternalista; pretensión que es reforzada por el hecho de tratarse de una sociedad de pequeñas dimensiones, en la que el acceso del ciudadano a los funcionarios encargados de la toma de decisión gubernamental es relativamente sencillo ( Chiari 2013).

La prensa ha sido un vehículo de gran valor para la puesta en escena de las dificultades en los concesos y en la defensa de los intereses particulares. La publicación de solicitadas, entrevistas o notas en general, plantearon en muchas oportunidades las dificultades de la infraestructura edilicia y patrimonial turística de la provincia. En algunos casos lograron instalar el conflicto en la agenda política.

A lo largo del período analizado se efectuaron diversas presentaciones de los empresarios locales ante las autoridades del IN.FUE.TUR. el Fiscal de Estado, Tribunal de Cuentas de la Provincia y la Justicia Provincial.

Se gestaron numerosas audiencias con representantes de los gobiernos nacionales o provinciales, ministro del Interior Sr. Carlos Corach<sup>165</sup> o Gobernador Carlos Manfredotti y Ministro Roque Martinelli reclamando por el funcionamiento de la línea aérea nacional y del Complejo Glaciar Martial<sup>166</sup>.

---

<sup>165</sup> Acta Cámara de Turismo 24/03/97

<sup>166</sup> Acta Cámara de Turismo 28/12/98

Además de los temas específicos sobre la infraestructura turística, la Cámara de Turismo ha reclamado al IN.FUE.TUR. por la falta de política <sup>167</sup> y le ha sugerido al organismo la tramitación de un crédito del Banco Mundial para desarrollar una planificación turística<sup>168</sup>.

También se plantearon requerimientos por el estado de abandono del mirador del paso Garibaldi <sup>169</sup> y se realizaron demandas con las autoridades del aeropuerto de la ciudad capital por el estado de las instalaciones y los riesgos de operatividad<sup>170</sup>.

Un reclamo frecuente que se puede observar en las notas de la Cámara de Turismo dirigida tanto al IN.FUE.TUR como a la Municipalidad de Ushuaia refiere a los mecanismos de control que no se efectúan y permite el crecimiento de la competencia informal tanto en transportes como en alojamientos

**Judicialización de los conflictos.** La empresa ROANMAT SRL, concesionaria de Las Termas del Río Valdez inició cuatro distintos juicios contra la provincia. Un juicio por consignación, un segundo juicio por la escrituración de los terrenos que pertenecían al aserradero Martínez, un tercer juicio por la mensura de los terrenos y un cuarto juicio por daños y perjuicio ocasionados en la construcción de un camino que hizo la empresa y que el Estado lo transformó en ruta provincial.

---

<sup>167</sup> Acta Cámara de Turismo 09/12/08

<sup>168</sup> Acta Cámara de Turismo 14/02/00

<sup>169</sup> Acta Cámara de Turismo 10/03/11; 09/11/09; 01/07/08

<sup>170</sup> Acta Cámara de Turismo 06/07/15

El Centro de Montaña Glaciar Martial es otro de los bienes judicializados. El Sr. Carlos Padín Grande promovió una querrela contra el Estado nacional, en virtud de haberse impugnado su concesión del Centro de Montaña.

También el concesionario de la Hostería Petrel, Sr. Sandri inició acciones legales al Estado provincial por “Daños y Perjuicios”. Al momento de la firma del Convenio Transaccional del año 1994, este juicio fue desistido.

La Hostería Petrel fue objeto de otro reclamo legal por parte de la Asociación de Agencias de Viajes de Tierra del Fuego, quien se presentó ante el Fiscal de Estado denunciando el Convenio Transaccional firmado entre el Sr. Sandri y la provincia y el estado de abandono de la hostería.

**Trascendencia pública del problema.** Visibilizar un conflicto y mantener su supervivencia en la prensa obliga a los poderes públicos a incorporarlo a la agenda pública. La adecuada presión de los medios de comunicación o de los sectores involucrados inciden directamente en la búsqueda de soluciones. Así los distintos grupos representativos de interés social afectados por el problema concentran la problemática del reclamo logrando su politización hasta que finalmente la agenda pública demuestra el grado de importancia que la política le otorga al tema. (Subirats 1994).

En Tierra del Fuego el problema del turismo en general y el patrimonio turístico en particular ha sido publicado en forma constante en los medios locales. Desde las primeras noticias del año 1962 en que el diario El Sureño refiere a la construcción del hotel Albatros o la del 18 de noviembre de 1971 El Diario del Fin del Mundo informaba que el gobierno territorial entregaba en concesión al Automóvil Club Argentino los hoteles Albatros, Yaganes y las hosterías Petrel y Kaikén y hasta la actualidad la problemática turística siempre fue tratado en los medios de comunicación.

Todos los actores, económicos, estatales o la misma prensa intentan posicionar el problema y obtener sus objetivos mostrándolo en la esfera pública.

En el caso específico del patrimonio turístico deteriorado podemos citar el conflicto de la hostería Petrel, que ha sido abordado por los medios gráficos, las radios y los blogs de noticias. Desde el año 2002 hasta el cierre del período analizado se hicieron públicos los problemas existentes en las concesiones, licitaciones, denuncias por su estado de deterioro, problemas judiciales y las irregularidades de la administración pública avalados por los dictámenes del Tribunal de Cuentas o las actuaciones de la fiscalía de Estado. También se pudo conocer la opinión de funcionarios públicos involucrados y de los sectores de la economía. Es sin duda el problema de infraestructura más expuesto por la prensa local.

El conflicto por las licitaciones de los hoteles Albatros y Canal Beagle, como hemos visto, fueron noticia por el término de dos años hasta que se realizaron las licitaciones hoy vigentes. En este caso existieron además solicitadas de la Cámara de Turismo acusando a los funcionarios estatales por su mala gestión, publicaciones en medios nacionales y en medios especializados.

En el caso del hotel Los Yaganes las publicaciones más significativas responden al momento en que el gobierno del Sr. Coccaro decide transformarlo en Escuela de Hotelería. En general las noticias refieren a las obras emprendidas por el gobierno y existe un caso muy significativo cuando el propio gobernador refiere a la pérdida de fondos provenientes del tabaco en el propio Banco provincial.

El tema de las Termas del Río Valdez también ha sido tratado en numerosas oportunidades, básicamente se expone allí la palabra de la empresa o sus representantes legales. Existen además declaraciones de funcionarios públicos preocupados por el tema.

El complejo aerossilla Glaciar Martial ha estado presente muy particularmente en la prensa de la capital fueguina. Allí también se ha expuesto la ineficiencia del Estado en la administración del recurso, los conflictos laborales y las licitaciones efectuadas. En este caso El Diario del Fin del Mundo ha presentado editoriales sobre el conflicto.

Dos radios de la ciudad de Río Grande, Radio Universidad y Radio Fueguina se ocuparon del tema de las hosterías Petrel y San Pablo y el estado de deterioro de ambos edificios.

En escasas ocasiones la prensa nacional se hizo eco de la problemática turística fueguina. Sin embargo, consideramos importante destacar la noticia publicada en el diario Clarín (Economía) el día 27/10/99 titulada “Insólito camino para saldar una deuda de 50 millones”.

En Tierra del Fuego ponen en venta hasta la casa de gobierno que con la firma de la Secretaria de Hacienda confirma que el Estado provincial ha puesto en venta entre otros edificios públicos, el Cerro Castor y los hoteles Albatros, Yaganes y Canal Beagle; las hosterías Kaiken, Petrel y San Sebastián y el parador de la Isla Redonda. Ver Anexo IV Noticias analizadas.

**Turismo y política.** La reproducción de los agentes sociales debe considerarse en relación con las posiciones existentes en la sociedad y con los procesos de selección social a que están sometidos tanto agentes como posiciones. Su dimensión política apunta directa o indirectamente a orientar de manera jurídicamente obligatoria para toda la sociedad los distintos aspectos de la vida social. En ella se deciden las características de la producción y las reglas de distribución de los bienes y servicios ( Barsotti 1981).

En este marco consideramos pertinente mencionar la presencia en los distintos gobiernos provinciales de funcionarios cuyas familias se dedicaban a la actividad turística o emprendieron ese camino durante su mandato.

Queremos destacar a modo de ejemplo que la familia del primer Ministro de Economía provincial participa del turismo entre sus actividades comerciales así también al término de su gestión el segundo gobernador provincial se dedicó a la actividad hotelera. Otros funcionarios públicos, legisladores, concejales y el intendente de la ciudad capital comparten sus intereses económicos y familiares con el turismo . Esta situación también se repitió con tres presidentes del IN.FUE.TUR.

En su trabajo Chiari (2013) cita las afirmaciones del Dr. E. Olivero <sup>171</sup> quien asevera respecto a la sociedad de Tierra del Fuego:

Es una sociedad en la que -dadas sus características y escala- no es demasiado dificultoso acceder a la función pública política, incluso a cargos de alta responsabilidad, con lo que una voluntad de participación fuerte podría muy probablemente verse coronada con el desempeño de un cargo político de cierta relevancia.

Quedará entonces para investigaciones futuras el análisis de las relaciones entre la política, la función pública y el sector turístico. Pero resulta al menos probable que las estrategias de reproducción social pudieron verse favorecidas por este contexto institucional y resultaría difícil pensar que en este marco se hubieran gestado políticas que perjudicaran a este sector productivo.

---

<sup>171</sup> Director del Centro Austral de Investigaciones Científicas.

**6.4 Estrategias simbólicas.** La aparición de una nueva racionalidad basada en la sustentabilidad produjo un importante crecimiento en el mercado del ecoturismo. La puesta en valor de la Patagonia como producto permitió la valoración de las diferencias que identificaron a Tierra del Fuego A. e I.A.S como un territorio con especificidades propias.

La patrimonialización de sus acontecimientos históricos en un marco natural singular aportaron a la comercialización del espacio natural como producto turístico.

En el comportamiento del turismo de las últimas décadas y especialmente a partir de los '70, se destaca el componente inmaterial que acrecentó el valor del producto y le dio un espacio desmesurado e imprevisible ( Dimitriu 2002).

Las estrategias simbólicas identificadas son:

- Apropiación de los paradigmas del ecologismo y la sustentabilidad.
- Usufructo del imaginario del Fin del Mundo.

**Apropiación de los paradigmas del ecologismo y la sustentabilidad.** La sustentabilidad debiera surgir de un proceso construido socialmente (Dimitriu 2002) sin embargo en Tierra de Fuego A. e I.A.S se presentó más como un proyecto promocional del turismo que como el resultado de un proceso social de apropiación de sus fundamentos dado por la participación de la comunidad.

No hubo una apropiación cultural del espacio vital, ni existió una relación mediada por una dinámica de respeto a la naturaleza y a los otros grupos de habitantes del lugar. Esto derivó en ambos casos tanto en serios daños al ambiente, como en perjuicios a otros grupos sociales coexistentes en la región en las épocas mencionadas (Chiari 2013).

En su trabajo sobre la promoción turística oficial de Tierra del Fuego A. e I.A.S, Mosti- Sallies (2016) describen al folleto elaborado por los organismos oficiales

como un promotor de la belleza estética y natural y resaltador de las condiciones del paisaje.

La folletería privada por su parte también adhirió a resaltar las condiciones de un paisaje “prístino” y protegido como medio de acceder a un mercado internacional ávido de experiencias singulares.

Si bien desde la Constitución Provincial se defiende la sustentabilidad ambiental con los Arts. 25; 31; 49; 54; 55; 81; 83 y 86 a lo que se suma la sanción de variada normativa provincial o municipal de corte proteccionista, han sido en realidad las ONG locales las defensoras del sistema.

La Asociación *Finis Terrae* ha luchado por la defensa del ambiente ante la expansión de los asentamientos irregulares; el desmonte del bosque nativo; la preservación de los recursos hídricos; la pérdida de patrimonio arquitectónico e identitario de la ciudad y el control del turismo. En años posteriores la Asociación Amigos de la Bahía Encerrada asumió la defensa ambiental de la costa de la ciudad de Ushuaia.

La visión acordada para el turismo en el Plan provincial propone “Hacer de Tierra del Fuego un auténtico destino turístico de excelencia a nivel mundial, con marcada identidad, distintivo y competitivo en términos de calidad, que contribuya al desarrollo integral y sustentable de la sociedad” (Plan Estratégico de Turismo Sustentable 2010).

**Usufructo del imaginario del Fin del Mundo** .Las palabras de Luiz-Daverio (2002) explican el mito del fin del mundo “La visión del fin del mundo” no es más que la continuidad de ideas vinculadas al mito de frontera como extremo del ecumene o espacio habitado o habitable por los europeos. Las relaciones de los primeros navegantes contribuyeron a la difusión del itinerario hacia la legendaria Terra Australis y, posteriormente también la literatura de viajes y ficción recreó

algunos de los rasgos que fueron configurando la identidad de estos territorios como frontera, pero la frontera no es solo el extremo del mundo conocido sino otros mundos imaginarios.

Esta conceptualización fue utilizada no solo en la promoción turística, sino que el IN.FUE.TUR. institucionalizó la marca con la creación de un logo representativo que fue presentado en el año 2013.

La nueva marca posee tres elementos principales: el albatros, ave autóctona del lugar, los colores naranja y azul representando el fuego, el cielo y el mar, y el “triángulo” es una síntesis de la geografía de las cadenas montañosas que adornan los paisajes fueguinos. El perfil de identidad sintetiza las principales características que se desea comunicar, tales como: Leyenda, Industria, Naturaleza y Antártida.

El antiguo tren que transportaba a los presos a cortar leña al bosque y que fue reconvertido en recurso turístico también utiliza el concepto en su nombre “Tren del Fin del Mundo”. Asimismo, el museo provincial se denomina “Museo del Fin del Mundo”.

El simbolismo trasciende la utilización puramente turística y es utilizada en otras actividades como los torneos de rugby locales como “Seven del fin del mundo”.

La denominación también ha comenzado a utilizarse en los últimos años por empresas chilenas en la promoción de sus productos turísticos.

**Comprendiendo las estrategias.** Retomando las explicaciones de Sáenz-Di Paula (1981) el sistema ofreció un escenario fueguino rico para la construcción del destino turístico no sólo por la singularidad del espacio austral sino por el aporte simbólico que lo constituye en su condición de australidad y el pensamiento mágico que lo conforma como el fin del mundo.

Los actores involucrados aportaron la racionalidad necesaria para sostenerlo y obtener los beneficios . “Las estrategias desplegadas permitieron la consolidación del volumen y la estructura del capital propio a partir de los recursos ya poseídos”. (Capanegra 2008) Sin duda el crecimiento de la actividad produjo la multiplicación de servicios e infraestructura para su desarrollo. Todos los índices aportados confirman este crecimiento del sector.

Las estrategias desarrolladas consolidaron las inversiones en la zona sur, beneficiada por la decisión política del primer gobierno provincial y un sistema local que se adaptó a las condiciones del mercado sin mayores sobresaltos.

A lo largo de los 25 años analizados encontramos un producto turístico que sigue afirmado sobre el espacio natural con pocas variables y escasa creatividad. La permanencia del visitante en el destino obedece más a una mirada rápida sobre el fin del mundo que a una visita que profundice el contacto con el amplio despliegue de la naturaleza, su gente y su historia.

La infraestructura planteada por el gobierno de Campos, descuidada material y comercialmente estuvo ajena y alejada de los requerimientos de la demanda.

Analizando el Plan Estratégico provincial podemos observar que se han propuesto circuitos turísticos en las zonas de las hosterías, pero no existe allí referencia alguna a la restauración de los edificios o solución de los conflictos planteados.<sup>172</sup>

---

<sup>172</sup> Desarrollo de servicios en el lago Yehuin; Puesta en valor del viejo tramo de la ruta 3” – que finaliza en la hostería Petrel-; Construcción de una marina deportiva en la costa sur del Fagnano.

El Estado provincial planificador de utopías, se sostiene en el rol de promotor y capacitador del destino. Pero, nadie asume las responsabilidades de los actos mal hechos, mal programados, mal controlados. En definitiva, nadie asume la pérdida.

El Consejo Provincial de Turismo fue desacreditado por la comunidad al momento de elaborar el Plan Estratégico.

Los mecanismos de participación de los distintos sectores involucrados también han fallado por el desinterés de todos los miembros. El “Pacto por el turismo” propuesto en el Plan Estratégico consensuado entre todas las entidades intermedias y organismos públicos de la actividad turística para trabajar en conjunto, no ha tenido ningún tipo de desarrollo. Lo que deja al descubierto la carencia de un espacio de participación donde se conjuguen creencias, intereses, posibilidades, ideas y transformaciones limitando la posibilidad de efectuar cambios en el proceso turístico. Tampoco existe un espacio de orientación para la inversión ya sea privada o pública.

La Universidad, como lo han expresado los estudiantes, empresarios, el propio Plan Estratégico o los estudios realizados no ha logrado situarse como un intermediario entre el conocimiento producido, los problemas existentes y la comunidad turística.

Chiari (2013) al hablar de las particularidades de la sociedad fueguina destaca dos condiciones, por un lado, su marcada dependencia del Estado provincial y municipal y la racionalidad económica imperante que busca extraer los mayores beneficios en el menor tiempo posible. Características que sin duda marcan también el camino de la actividad turística.

## **Capítulo VII Conclusiones.**

A lo largo del trabajo hemos podido observar las similitudes que condujeron los procesos de desarrollo del turismo en la Patagonia cordillerana y la provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S. La provincia, zona de frontera y con potencialidad en sus escenarios naturales proyectó en la época del gobernador Campos un perfil que se sostuvo en el tiempo, el sur provincial como centro turístico y el norte productor de hidrocarburos.

Este concepto determinante para el desarrollo provincial permanece profundamente arraigado en el empresariado fueguino al punto de aceptar el mandato sin intentar revertirlo. Solo algunos pocos amplían su visión con una proyección de productos hacia el norte y son generalmente los empresarios más jóvenes.

Sin duda alguna la dinámica del mercado ha contribuido más a sostener este esquema que las palabras propias de aquel gobernador.

La sociedad fueguina desarrollo sus actividades comerciales y turísticas bajo el amparo del Estado nacional, ya sea por razones de geopolítica o porque ello implicaba asumir menores riesgos. En este contexto todos Estado y sociedad han desarrollado estrategias de reproducción que consolidaron sus objetivos.

Hemos visto un Estado provincial contradictorio, desordenado, desmotivado, ineficiente, sin profesionalismo, clientelar, que no evalúa la gestión ni los resultados, no logra coordinar ni modernizar su propio sistema administrativo y carente de toda motivación para el cambio produce irregularidades constantes. Aunque no negaremos lo hecho en la construcción de infraestructura, la planificación y la promoción del destino.

Tal como ha sido detallado en el capítulo III, los conflictos planteados nos permitieron analizar a los distintos actores involucrados, sus acciones y un continuo de irregularidades del propio Estado. Es notable las contradicciones en la que se incurrieron desde los propios organismos de gestión y control promoviendo acciones para el desarrollo de una nueva propuesta turística y abandonando completamente lo ya existente. Podemos entender que el interés solo se arraigó en los nuevos negocios, dónde predominó un criterio privatista y localista con preponderancia de la zona sur de la provincia.

Es importante destacar que no existieron en los primeros gobiernos provinciales acciones que encausaran al nuevo Estado desde los propios organismos de control o desde los otros poderes y se permitió continuar con el comportamiento heredado del antiguo Territorio en cuanto a las irregularidades administrativas – ya detalladas- y los deterioros patrimoniales permitidos, en las que el IN.FUE.TUR fue el principal responsable.

Sin duda y como ya lo hemos analizado en el capítulo III, las relaciones clientelares han tenido un importante protagonismo desde el accionar de los gobiernos Territoriales y sus sucesores.

Debemos resaltar la inacción de todos los actores involucrados como una potencial estrategia. Queda demostrado que a lo largo de los años las utilidades se consolidaron en un solo sector, que obedeciendo a los requerimientos del mercado consolidó su posición sin comprender los beneficios de un desarrollo provincial integral.

Si bien ha quedado claro que existieron acciones del Poder Ejecutivo en los distintos períodos de gobierno que favorecieron el desarrollo de la actividad turística tal lo detallado en el capítulo IV, resulta imprescindible resaltar que el discurso político sostiene un turismo que solo queda en lo ideal.

La política provincial afirma en forma permanente un Estado que nunca materializa. Los distintos Poderes Ejecutivos del período analizado han sido siempre consciente del desorden, la ineficiencia y el clientelismo y asumen este funcionamiento en cada discurso, pero no logran diseñar e implementar un modelo coherente de gestión pública.

Los problemas prácticos de la administración no son resueltos porque no son identificados, ni estructurados ni analizados.

Resulta imprescindible destacar que para transitar hacia la eficiencia es necesario realizar cambios que permitan transformar el atraso en innovación; acentuar los controles; profundizar en la evaluación de las acciones; individualizar y procesar los problemas; coordinar las diferentes áreas; profesionalizar la administración y efectuar las correcciones necesarias durante los procesos.

Los mecanismos de la política participativa cayeron en desuso por las propias contradicciones del Estado. Los funcionarios públicos incumplen las leyes sin que eso genere consecuencias. Sin importar como ya lo hemos visto si eso incluye la desaparición de fondos públicos denunciada por un gobernador. Es sorprendente la pasividad de los otros poderes del Estado ante los hechos.

La relación entre los actores está marcada por los dos procesos fundamentales observados, la acumulación capitalista y la dominación propia de esa relación. La relación Estado- empresas es la que se muestra con mayor intensidad al continuar manteniendo el Estado un rol protagonista ya sea por la condición geopolítica de la provincia o por la redefinición permanente de su matriz productiva.

Las relaciones no marcaron sobresaltos ni crisis profundas y cada sector asumió su rol original actuando según sus propias estrategias, con una participación a veces activa, a veces restringida, pero sin poder resolver la encrucijada de trabajar juntos para un turismo sin ficciones.

Las conductas asociativas han sido exitosas en el ámbito empresarial y desde allí se fundamentaron las relaciones de fuerza con el Estado provincial. Lo sucedido con los hoteles Albatros y Canal Beagle así lo demuestran.

El “ Pacto por el turismo” propuesto en el Plan Estratégico provincial y consensuado por toda la comunidad y los organismos públicos no ha tenido ningún tipo de desarrollo. Lo que deja al descubierto la carencia de un espacio común dónde puedan acercarse intereses, se aporten ideas, creencias y posibilidad de transformaciones.

Como comunidad reducida, en la provincia se desarrollan intensas relaciones sociales que a veces confunden los intereses políticos con los familiares, particulares y económicos, aunque las relaciones de poder y la influencia de las elites locales dedicadas a la actividad turística y que comparten relaciones parentales con la política aún no han sido estudiadas.

A lo largo de los veinticinco años analizados encontramos un producto turístico que continúa basándose en el paisaje natural con pocas variables y escasa creatividad. La última innovación se produjo en 1999 cuando se instaló una empresa de turismo aventura y con la incorporación de sobrevuelos en helicóptero en el año 2007.

La probable diferenciación que produciría la explotación del producto Antártida se convierte en utopía al analizar lo operadores turísticos que lo desarrollan. De las 21 empresas que amarraron en el puerto de Ushuaia en la temporada 2015/16, con un movimiento de pasajeros total de 33.734 solo una es argentina y movilizó 1276 pasajeros. Claro que no podemos negar la influencia que poseen estos arribos en el

comercio local, los servicios turísticos y los servicios de puerto<sup>173</sup> que benefician al estado provincial.

La permanencia del visitante en el destino obedece más a una rápida mirada sobre el fin del mundo que a una visita que profundice el contacto con el amplio despliegue de la naturaleza, su historia y su gente.

De las propuestas realizadas en el Plan de Turismo provincial : diversificación de la oferta de atractivos y excursiones; integración de circuitos binacionales; preservación de los recursos naturales y culturales; fortalecimiento de la historia provincial; articulación del territorio; distribución del ingreso turístico; mejoramiento de la infraestructura; mejoramiento de la accesibilidad aérea; lograr mayor eficiencia en la gestión turística; fomentar la producción local; mejorar la calidad etc. muy poco se ha desarrollado.

La ciudad capital por su parte no ha cumplido con sus objetivos. Desde el mejoramiento del litoral marítimo hasta la creación de un centro de convenciones nada se ha hecho. La ciudad no muestra ningún signo de preocuparse por su ordenamiento o su estética.

Actualmente se desconocen los datos que genera la actividad económica del turismo dado que, el único relevamiento concreto corresponde a la Encuesta de Ocupación Hotelera<sup>174</sup>, el resto de los servicios siguen sin medirse desde todos los estamentos gubernamentales.

---

<sup>173</sup> El puerto de Ushuaia provee a los buques turísticos, luz y agua y servicios por la basura que desecha.

<sup>174</sup> La encuesta mide el registro y evolución de la cantidad de establecimientos, habitaciones, plazas disponibles y empleo) como desde el punto de vista de la demanda (número de pernoctaciones de los viajeros residentes y no residentes hospedados según procedencia, ingreso de viajeros y estadía promedio.

Respecto al patrimonio turístico y analizando las pérdidas concretas del Estado debemos decir que consultado el Ing. Fank miembro del Colegio de Arquitectos de la ciudad de Ushuaia nos informó que, el metro cuadrado de construcción para las hosterías se valúa actualmente en U\$S 2.2000. Este costo responde a la logística necesaria para construir en sitios alejados de las zonas de aprovisionamiento de materiales, viviendas del personal, traslado de equipos etc. Las tres hosterías Yehuin, Petrel y San Pablo suman un total de 2.919 mts.2 construidos por lo que se puede concluir que la pérdida solo en infraestructura suma un total de U\$S 6.421.800.-

Por otro lado, la demora de 32 años en lograr una sentencia definitiva sobre el Complejo Aerosilla Glaciar Martial produjo también la pérdida de la infraestructura de la aerosilla que como hemos visto no puede ser utilizada por las deficiencias en su estructura tal lo determinado en el informe del INTI.

A lo largo del período analizado hemos observado el crecimiento de la actividad turística. Un crecimiento cuantitativo fácilmente identificable en la infraestructura desarrollada, en el crecimiento de las empresas de servicios involucradas, en los recursos humanos ocupados, en la consolidación de la región sur como prioridad de la oferta y en la cantidad de pasajeros que ingresan anualmente.

Sin embargo, sigue siendo una actividad pensada desde afuera del destino razón por la que se obedece más a las condiciones del mercado que a los planteos realizados por la comunidad en los planes turísticos. Nadie pareciera dispuesto a reestructurar el sistema.

La mirada de la sociedad sobre el sector empresarial fue claramente explicitada en el Plan Estratégico de Turismo (2010) “Empresarios excesivo interés sectorial y nula predisposición a acordar y coordinar temas de interés comunitario”

Por otro lado, es importante destacar el rol pasivo que ha tenido la Universidad instalada en la provincia desde 1985 cuya escasa participación en los ámbitos de debate y en las decisiones políticas fue plasmada en el Plan Estratégico de Turismo. Tampoco ha logrado esa institución una producción académica que integrara a la administración pública, las empresas locales, el desarrollo tecnológico y la creación de canales que permitieran la transferencia del conocimiento o el surgimiento de nuevas ideas.

La pasividad de los actores sociales ante la destrucción del patrimonio de todos y la violación a las normas, sin duda supera el marco de esta tesis y es necesario destacar que las primeras investigaciones sobre los comportamientos sociales de los fueguinos recién se han iniciado.

Por lo expuesto consideramos que la hipótesis planteada en el presente trabajo ha sido probada en virtud de haberse expuesto las decisiones, relaciones y estrategias de los distintos actores involucrados que incidieron en la gestión de la infraestructura turística provincial provocando su casi total destrucción.

Sin embargo, consideramos pertinente destacar que existieron aspectos macroeconómicos y políticos contextuales que pudieron haber influido sobre los hechos, como por ejemplo las políticas nacionales del período analizado y cuya influencia en la provincia no ha sido estudiada hasta el momento.

Esperamos que todo lo expuesto en el presente trabajo contribuya a despertar el interés en otras líneas de investigación sobre políticas turísticas, desarrollo territorial o cualquier otro tema que aporte nuevos conocimientos en pos de lograr un turismo de calidad, en una sociedad equitativa que permita aprovechar la potencialidad del recurso humano existente, que se encuentra aletargado.

## **Bibliografía**

ARTESI, L.(2003). Desarrollo turístico en Ushuaia. Serie Estudios y perspectivas, Cepal. Buenos Aires.

ALBURQUERQUE LLORENS, F. (2003).Curso sobre desarrollo local. Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Turín.

BARSOTTI, C. (1981) .La Organización social de la reproducción de los agentes sociales, las unidades familiares y sus estrategias. Revista Demografía y Economía Vol. 15, No. 2, pp. 164-189. Ed. El Colegio de México.

BEDOYA, L y otros (2011). Una aproximación a la relación Estado - Sector Privado en la actividad turística. La Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia. Cátedra Historia Americana Licenciatura en Turismo. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Sede Ushuaia

BESSERA, Eduardo M.E (2006). La Colonia Nahuel Huapi y los orígenes de la actividad turística en la región Andino-Patagónica. Museo de la Patagonia-APN Facultad de Humanidades – Sede Bariloche.

BOULLÓN, R. (1985). Planificación del espacio turístico. México, Trillas.

BUSTOS CARA, Roberto (2005).Geografía de las representaciones. Sujeto, acción y territorio. Jornadas de HUM H.A. Bahía Blanca .Argentina

CAMMARATA (2006). El turismo como práctica social y su papel en la apropiación y consolidación del territorio. En publicación: América Latina: cidade, campo e turismo. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura

Silveira. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, San Pablo. Brasil

CAPANEGRA, C. A. (2006). La Política Turística en la Argentina en el siglo XX. Aportes y Transferencias. Vol. 10 n°1 pp. 43-61 Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata. Argentina.

CAPANEGRA, A. (2008). Desarrollo turístico y Estrategias de Reproducción Social. II Simposio Latinoamericano/ Turismo y Desarrollo. Desarrollo Local. Aportes y Transferencias Aportes y Transferencias, vol. 12, núm. 2, pp. 46-63. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

CAPANEGRA, A. (2010). El desarrollo turístico como estrategia política del Estado: De la política en turismo a la política turística. II Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Montevideo. Uruguay. Publicado en Aportes y Transferencias. Año 14. Vol. 1. Mar del Plata. Argentina.

CAPANEGRA, A (2013).El turismo y los nuevos paradigmas educativos. XII Jornadas Nacionales de Investigación en Turismo. Ushuaia. Argentina.

CHIARI, M.E. (2013) .Problemática ecológico-política de la ciudad de Ushuaia en el período 1991-2011 : Un análisis de las relaciones de poder en perspectiva de la viabilidad comunal. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.

CHOCRON, G. (2013). Análisis del régimen nacional de promoción industrial de Tierra del Fuego entre 1980 y el 2010 desde el paradigma del desarrollo interno propio. Tesis de graduación. Universidad Fasta.

DACHARI, A.S y ARNAIZ BURNE, S.M. (2002). Globalización, turismo y sostenibilidad. Universidad de Guadalajara. Jalisco. México.

DAVERIO Y OTROS (2006). Evaluación de la experiencia turística en el Sector Bahía Lapataia, Parque Nacional Tierra del Fuego (Argentina). UNSPSJB. Sede Ushuaia.

DIMITRIU, A. (2002). Producir y consumir lugares: Reflexiones sobre la Patagonia como mercancía. *Revista Electrónica Internacional de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*. Vol. IV. n°3.

DNT(1970). *Diccionario de terminología turística*. Buenos Aires, Dirección Nacional de Turismo. Recuperado de <https://www.academia.edu>.

GIANOLA OTAMENDI, A. (2013). Tierra del Fuego, Ushuaia y el canal Beagle en el conflicto de 1978. La isla en guerra. <http://w.w.w.histamar.com.ar/InfHistorica-7/ConflictosRiberenos-6-Beagle.htm>.

GIRO, P. (2005). *Conversaciones de Pioneros*. Cátedra Agencia de Turismo. Facultad de Humanidades y C.S. UNPSJB. Ushuaia

GRONDA, R (2011). El Capitán de Navío Ernesto Manuel Campos y la Tierra del Fuego. *Boletín del Centro Naval* n.º83. sep./dic.

GRIMSON, A. (2004). *Fronteras, naciones y región*. Ponencia presentada en el Foro Social de las Américas. Quito. Ecuador

HINTZE, S. (2014). *Capital social y estrategias de supervivencia*. Reflexiones sobre el capital social de los pobres. *Políticas sociales y economía social: debates fundamentales*. Danani. UNGS-Fundación OSDE-Altamira, Colección de Lecturas sobre Economía Social. Cap. IV (en prensa).

HUERTAS, F. (2015). *La articulación de políticas públicas de turismo, el desarrollo de la actividad y su correlación con el PBG en Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, República Argentina, desde 1988 hasta 2010*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Quilmes.

IGLESIAS, C. (2007). *Es posible la gestión compartida más allá de los límites administrativos. El caso del sector turístico*. [Municipios.unq.edu.ar](http://Municipios.unq.edu.ar).

ITURRASPE, R- URCIOLO, A (2002). *Termas del Río Valdez: Característica hidrológicas y evaluación del recurso*. Informe de campaña. Cadic. Ushuaia

JODELET, D. (1974). *La representación social. Fenómenos, concepto y teoría*, en Serge Moscovici y coautores. *Psicología social* II.30 oct. 2015

KIRCHER, M. (2005). La prensa escrita : actor social y político, espacio de producción cultural y fuente de información histórica. Revista de historia n.º10. Facultad de Humanidades. UNco.

LOUREAU, R. (2008). El Estado-Inconsciente. Ed.Terramar. La Plata. Argentina-

LOUSTO, S. (2002). El valle de Tierra Mayor. Peligros geomorfológicos en un espacio turístico. IV Congreso Nacional de Geografía Física. Mar del Plata. Argentina.

LUIZ, M.T- DAVERIO, M.E (2002). Imaginario como recurso turístico: Tierra del Fuego. Revista Turismo em Analise. Universidade em Sao Paulo. Brasil

MASTROCELLO, M.A (2009). La Economía del Fin del Mundo. Ed. De los cuatro vientos. Buenos Aires. Argentina.

MATUS, C.(1987) .Planificación y Gobierno. Revista Cepal n.º31 Santiago de Chile- Chile

MATUS, C. (2000). Teoría del Juego Social. Ediciones Universidad de Lanús.

MOSTI, P. y otros (2015). El rol del Estado en la participación turística de Tierra del Fuego. Argentina. Revista Realidad, Tendencias y Desafíos en Turismo. CONDET Año XV Volumen 13.

NAVARRO, D.(2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: Conceptualización, clasificación y valoración. Cuadernos de turismo nº35 pp.335 y 337. Universidad de Murcia.

NAVARRO FLORIA, Pedro. (2008). El proceso de construcción social de la región del Nahuel Huapi en la práctica simbólica y material de Exequiel Bustillo (1934-1944). Universidad Nacional de Río Negro. Conicet

NAVARRO FLORIA (2008). La “Suiza argentina”, de utopía agraria a postal turística: la resignificación de un espacio entre los siglos XIX y XX1. 3as Jornadas de Historia de la Patagonia San Carlos de Bariloche, 6-8 de noviembre de 2008

NÚÑEZ, P.(2004). Un municipio alejado, una actividad tangencial y los efectos de un profundo cambio institucional. San Carlos de Bariloche 1958 – 1970. Cuadernos del Sur. Historia n.º33. Bahía Blanca.

O'DONNELL, G. A. (1977).Apuntes para una teoría del Estado (Vol. 9). Centro de Estudios de Estado y Sociedad

OSZLACK, O. (1986). Políticas públicas y regímenes políticos en América Latina. Documento de Estudio. CEDES vol.3 nº2 Buenos Aires.

PIREZ, P. (1995) .Actores sociales y gestión de la ciudad. Ciudades 28. Octubre- Noviembre/95 México.

REHREN, A. (2000). Clientelismo Político, Corrupción y Reforma del Estado en Chile. Documento de Trabajo n.º305. Comisión de Reforma del Estado del Centro de Estudios Públicos.

RIVERO, A.B. (2017). Ideas y políticas turísticas argentina. 1960-2008. Tesis doctoral. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Académica Argentina.

ROFMAN, A. y VILLAR, A (2002). Actores de desarrollo local. Módulo de Formación General. Desarrollo Local. Material de Estudio. UNQ.

SAENZ, A y J, DI PAULA (1981). Precisiones teóricas metodológicas sobre la noción de estrategias de existencia. Demografía y Economía. Vol. 15 n.º2 pp.149-163. El Colegio de México.

SARANDON, R. CORONATO, A. GIRAUT,C (1997). Evaluación ambiental regional de la normativa de usos de los valles de Tierra Mayor y Río Olivia. Análisis de los aspectos de fragilidad ecológica. Buenos Aires. Consejo Federal De Inversiones. Informe Final

SUBIRATS, J (1994). Análisis de políticas públicas y eficacia en la Administración. Ministerio para las administraciones públicas. Madrid. España.

TAPPELLA, E. (2007). El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos,

servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario. Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

VACCAREZZA, G.F. (2014). Sistema de Control Interno de la Administración Pública de la Provincia de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sud. Especialización en Gestión Pública por Resultados. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

VILLAR, A. (2009). Políticas públicas en Turismo. Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Wallingre-Villar compiladores. Ed. Universidad Nacional de Quilmes.

### **Referencias Documentales**

Actas de Comisión Directiva (1994-2015) Cámara de Turismo de Tierra del Fuego A.e I.A.S

Actas de Reunión Consejo Provincial de Turismo ( 1994-2013) IN.FUE.TUR

Acuerdos Plenarios 2002-2012 Tribunal de Cuenta de la Provincia de Tierra del Fuego A.e I.A.S

Carta Orgánica Municipal de la ciudad de Ushuaia (2002)

Constitución de la Provincia de Tierra del Fuego Antártida e Islas del Atlántico Sur. (1991) Convención Constituyente.

Boletines Oficiales Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A e I.A.S 1990;

Decretos Nacionales 2191/57

Decretos Provinciales: n.º746/90; 2256/94; 3002/94 1499/95 929/01 585/03 3274/06 183/08 404/09 1775/11; 1082/10 1745/12

Decretos Territoriales 186/61; 198/82 1083/87 1409/91 319/88 736/88.

Discursos Oficiales 1990-2015 Legislatura de Tierra del Fuego A.e I.A.S

Estatuto Confederación Agencia de Desarrollo Ushuaia (2005).

Informe de Coyuntura (2001) Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A.e I.A.S

Informe de Gestión 2015. IN.FUE.TUR Lic. G. Guardamagna

Informe Desarrollo Humano CFI (2010) Síntesis Socio Económica de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S

Informes Estadísticos (1992-2011) Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia.

Informes Estadísticos (2013-2015) IN.FUE.TUR

Informe sobre su desempeño económico. 1995-2000. Tierra del Fuego. Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I. A. S.

Informe sobre desarrollo humano (1998) Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A.e I.A.S .

Legislatura de Tierra del Fuego A.e I.A.S Informe n.º103-15 folios 1-497; Informe n.º260-15 folios 1-140; Informe 031-17 folios 1-60

Memoria y Balance 1992-1999 IN.FUE.TUR D. Leguizamón

Ordenanzas Municipales de la ciudad de Ushuaia n.º2820/04 ; 2131/00; 2171/00 3631

Pedidos de Informes al Poder Ejecutivo provincial .Legislatura de Tierra del Fuego A. e I.A.S. Números: 164/96; 260/15; 046/98; 486/98; 203/13; 306/13 ; 480/2013; 023/14; 286/14; 339/14 ;03/15 ; 038/15; 040/15; 041/15;103/15

Plan de Desarrollo Urbano Ushuaia (2003) Municipalidad de Ushuaia

Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Ushuaia (2007) Planta SA. Municipalidad de Ushuaia.

Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Tierra del Fuego (2010) IN.FUE.TUR. Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego.

Plan Estratégico Ushuaia 2016 IGC. Municipalidad de Ushuaia.

Planificación y ordenamiento territorial en Tierra del Fuego (2002) Leyes y Decretos. Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A.e I.A.S

Políticas y estrategias para el desarrollo de la Provincia de Tierra del Fuego A.e I.A.S (2002) Secretaría de Planeamiento Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego A .e I.A.S

Propuesta turística (2004) M. Ramírez Ministerio de Turismo de Tierra del Fuego A.e I.A.S

Propuesta de desarrollo y consolidación turísticos para Tierra del Fuego. Gestión 2008/2011. M.S. Boutellier. IN.FUE.TUR

Resoluciones Plenarias (2002-2015) Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S

### **Páginas Web consultadas**

Aeropuerto Internacional Malvinas Argentinas

<http://www.aeropuertoushuaia.com/datos-tecnicos.php>

Administración de Parques Nacionales

<http://www.parquesnacionales.gov.ar/parques/>

Agencia de Desarrollo Ushuaia Bureau <http://www.ushuaia.org.ar/>

Asociación Argentina de Agencias de Viaje y Turismo de Tierra del Fuego - AAAYTTDF <http://www.aaavyttfd.org.ar/>

Cámara de Turismo de Ushuaia <http://www.camaradeturismoush.com.ar>

Cámara Hotelera y Gastronómica de Tierra del Fuego.

<http://www.chygtfd.com.ar/>

Centro Invernal Haruwen [http://www.haruwen.com.ar/historia\\_ver\\_esp.html](http://www.haruwen.com.ar/historia_ver_esp.html)

Centro Invernal Tierra Mayor <http://antartur.com.ar/es/tierra-mayor/>

Centro Invernal Cerro Castor <http://www.cerrocator.com/>

Compromiso Onashaga <http://www.onashaga.com.ar/>

Diario del Fin del Mundo: <https://www.eldiariodelfindelmundo.com/>

Diario El Sureño: <http://www.surenio.com.ar>

Diario Tiempo Fueguino: <http://www.tiempofueguino.net/>

Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Tierra del Fuego  
<http://economia.tierradelfuego.gov.ar/direccion-general-de-estadistica-y-censos/dgeyc/>

Dirección Provincial del Puerto de Ushuaia <http://www.puertoushuaia.gov.ar/>

El Rompehielos: <http://www.elrompehielos.com.ar/>

F.E.H.G.R.A. Federación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la República Argentina <http://www.fehgra.org.ar/>

Fiscalía de Estado de la Provincia de Tierra del Fuego A. e I.A.S,  
<http://www.fetdf.gob.ar/>

Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur  
<http://www2.tierradelfuego.gov.ar>  
<http://recursosweb.tierradelfuego.gov.ar/webapps/decoley/resultados.php>

Histamar <https://www.histamar.com.ar/>

IN.FUE.TUR <http://www.tierradelfuego.org.ar/>

Legislatura de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur <http://www.legistdf.gov.ar/documentos/leyesprov/>

Notitdf : <http://www.notitdf.com/>

Radio Fueguina de la ciudad de Río Grande: <http://www.radiofueguina.com/>

Radio Universidad: <http://www.radiouniversidad.com.ar>

Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia  
<http://www.turismoushuaia.com>

Sur 54 <http://www.surenio.com.ar>

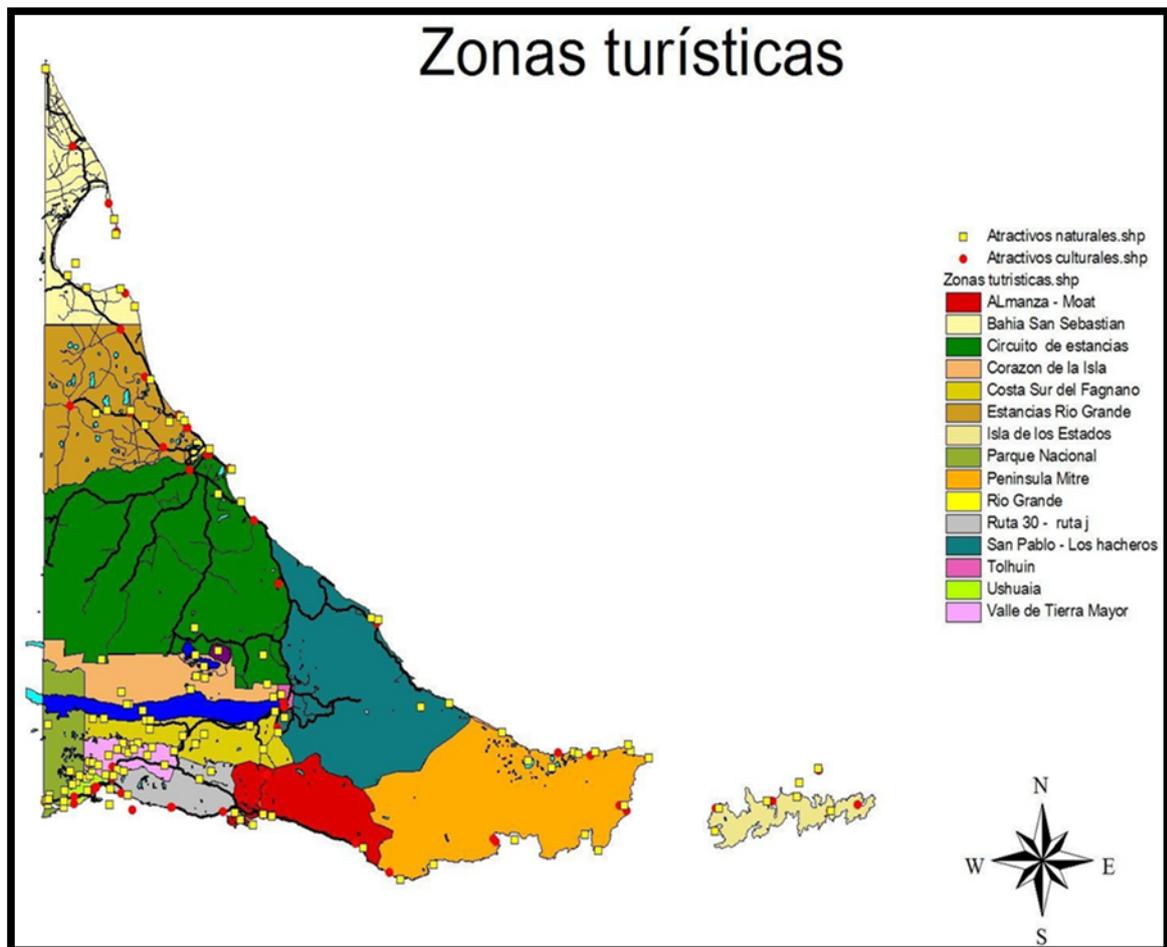
Tribunal de Cuentas de la Provincia de Tierra del Fuego A.e. I.A.S:  
<http://www.tcptdf.gob.a>

Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco <http://www.unp.edu.ar/>

Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur  
<http://www.untdf.edu.ar>

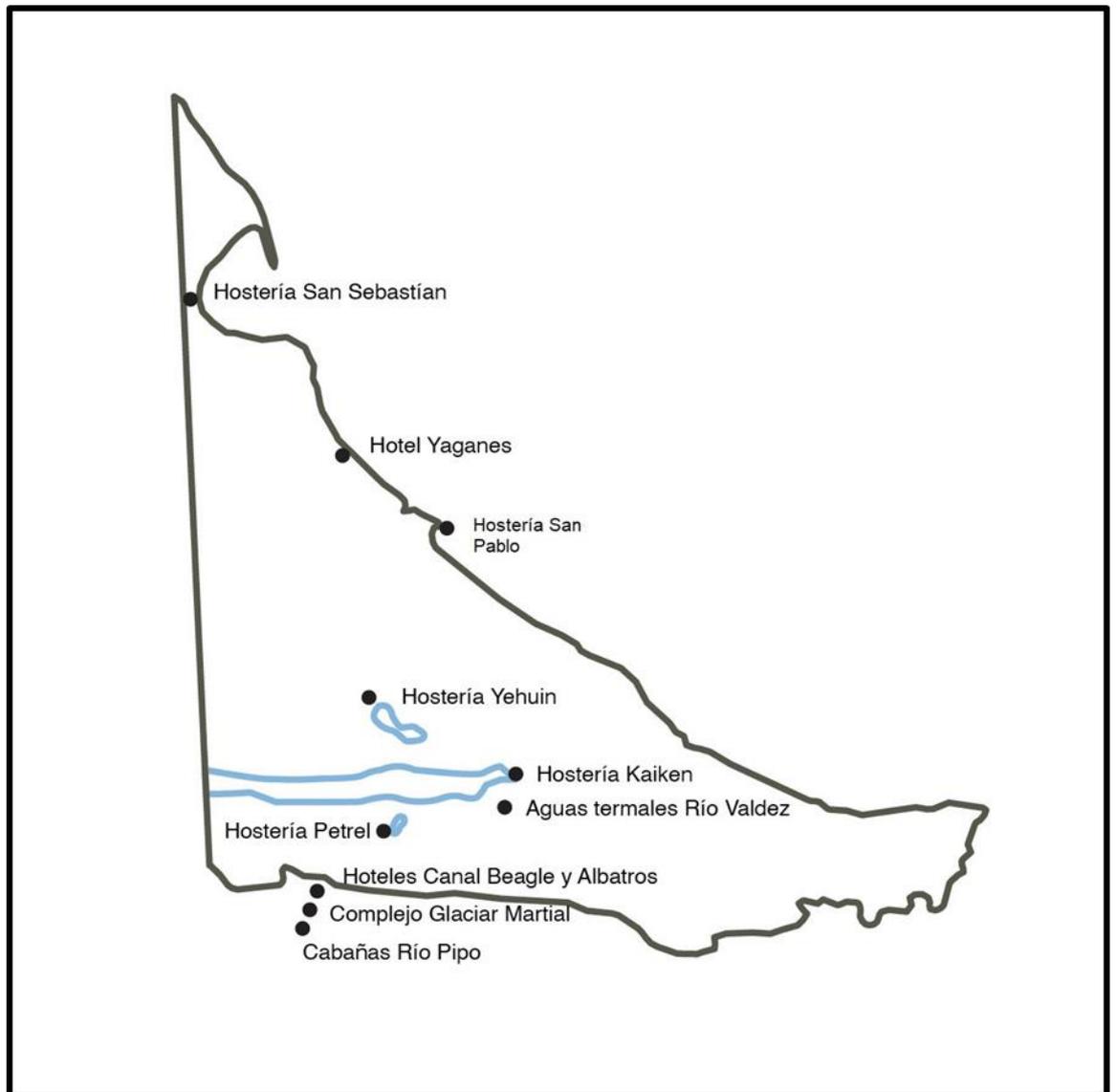


## Zonas Turísticas de la Provincia de Tierra del Fuego.



Fuente IN.FUE.TUR elaboración Lic. P.Mosti

## Ubicación del patrimonio turístico analizado



Dibujo de elaboración propia

**Anexo I Leyes Territoriales, Provinciales y Pedidos de Informes de la Legislatura de la Provincia de Tierra del Fuego.**

**Leyes Nacionales**

Ley Nacional n.º15564-1960- CREACIÓN DEL PARQUE NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO

Ley Nacional n.º19640-1972- EXCENCIÓN IMPOSITIVA EN EL TERRITORIO NACIONAL DE TIERRA DEL FUEGO ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUD

Ley Nacional n.º23775-1990- PROVINCIALIZACION DEL TERRITORIO DE TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUD

**Leyes Territoriales**

Ley Territorial n.º1 - 1970 - LEY DE MINISTERIOS

Ley Territorial n.º8 - 1971- CONCESION DE HOTELES Y HOSTERIAS AL AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO

Ley Territorial n.º105 -1977- CONCESION DE HOTELES Y HOSTERIAS AL AUTOMOVIL CLUB ARGENTINO

Ley Territorial n.º145-1980- PROMOCION INDUSTRIAL: ACTIVIDADES PROMOVIDAS Y BENEFICIOS

Ley Territorial n.º203- 1983- TURISMO

Ley Territorial n.º338 – 1988- GUIAS DE TURISMO

Ley Territorial n.º390- 1988- CREACION DEL INSTITUTO FUEGUINO DE TURISMO

Ley Territorial n.º434- 1990- L.MARTIAL :ÁREA NATURAL PROTEGIDA

**Leyes Provinciales**

CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE TIERRA DEL FUEGO -1991-

Ley Provincial n.º3-1992- FISCALÍA DE ESTADO. CREACIÓN

Ley Provincial n.º65-1993- RÉGIMEN TURÍSTICO PROVINCIAL

Ley Provincial n.º247- 1995-IN.FUE.TUR.: APROBACION FINANCIACION OFERTA PRESENTADA EN LICITACIÓN PUBLICA n.º 1/94 Y ACEPTACIÓN DE CONDICIONES. ( Cerro Castor)

Ley Provincial n.º267-1995- DIRECCION PROVINCIAL DE PUERTOS: AUTORIZACION PARA GESTIONAR UN CREDITO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA OBRA “AMPLIACIÓN DEL MUELLE DEL PUERTO DE USHUAIA

Ley Provincial n.º272- 1995- SISTEMA PROVINCIAL DE ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS

Ley Provincial n.º307- 1996- ANTÁRTIDA ARGENTINA POLÍTICA PROVINCIAL

Ley Provincial n.º313-1996- TIERRAS FISCALES

Ley Provincial n.º342-1996- RÉGIMEN TURÍSTICO PROVINCIAL

Ley Provincial n.º415-1998- RESERVA COSTA ATLÁNTICA

Ley Provincial n.º434-1994- AREA NATURAL PROTEGIDA L.MARTIAL

Ley Provincial n.º494-2000-RESERVA CORAZÓN DE LA ISLA

Ley Provincial n.º495-2000-ADMINISTRACION FINANCIERA Y SISTEMA DE CONTROL DEL SECTOR PÚBLICO PROVINCIAL

Ley Provincial n.º587-2003-FONDO PROVINCIAL DE ASIGNACIÓN ESPECÍFICA PARA LA PROMOCIÓN Y EL FOMENTO DE LA ACTIVIDAD TURISTICA: CREACIÓN

Ley Provincial n.º597-2003- TIERRAS FISCALES: PROGRAMA DE DESARROLLO “ ZONIFICACION, CONDICIONES Y RESTRICCIONES DE USO DEL ÁREA GEOGRÁFICA DENOMINADA SECTOR SUDOCCIDENTAL DEL TERRITORIO ARGENTINO DE LA ISLA GRANDE DE TIERRA DEL FUEGO”.

Ley Provincial n.º599-2003-RESERVA LAGUNA NEGRA

Ley Provincial n.º600-2003-ÁREA NATURAL PROTEGIDA: RÍO VALDEZ  
RESERVA PROVINCIAL DE USO MULTIPLE

Ley Provincial n.º634-2004- VENTA HOSTERÍA KAIKEN

**Pedidos de Informes:**

Período legislativo 1996 n.º164 Proyecto de Resolución solicitando al IN.FUE.TUR informes sobre la obra del Cerro Krund.

Período legislativo 1998 n.º046 Proyecto de Resolución solicitando al P.E.P informes sobre inversión realizada en el proyecto Cerro Krund y otros ítems.

Período legislativo 1998 n.º486 proyecto de Resolución solicitando al P.E.P. informes en la confección de la licitación “Cerro Krund “

Período legislativo 2013 n.º203/13 Fecha y razones por las que el INFUETUR se hizo cargo del Complejo Invernal Martial

Período legislativo 2013 n.º480 Proyecto de Resolución solicitando al P.E.P informe sobre las concesiones del Aeropuerto Internacional Ushuaia Malvinas Argentinas y del Centro de Esquí ubicado en el Cerro Krund y otros ítems.

Período legislativo 2014 n.º268/14 Situación del Predio Fiscal adjudicado al complejo Turístico Llanos del Castor.

Período legislativo 2014 n.º339 Proyecto de resolución solicitando al P.E.P a través del Instituto Fueguino de Turismo, Informe, en relación al contrato de concesión del centro invernal que el organismo posee en el Cerro Krund

Período legislativo 2015 n.º03 Informe sobre la explotación, conservación de los bienes y recursos del Estado provincial y otros ítems.

Período legislativo 2015 n. 038 Informe al PEP sobre las Termas del Río Valdez

Período legislativo 2015 n.º040 al PEP sobre los recursos turísticos del Estado provincial.

Período legislativo 2015 n.º041 al PEP sobre las hosterías Petrel; San Pablo y Yehuín.

Período legislativo 2015 n.º103 al PEP sobre la Explotación y Conservación de los bienes y Recursos Turísticos del Estado Provincial.

## **Anexo II Tribunal de Cuentas de la Provincia**

### **Resoluciones y Acuerdo Plenario.**

#### *Hoteles Albatros y Canal Beagle*

Acuerdo Plenario n.º330 sobre las irregularidades en el proceso licitatorio referente al “Proyecto de Bases y Condiciones de Lic. Venta Hoteles Albatros, Canal Beagle y Yaganes” que “el pliego que fuera vendido a los oferentes no es el mismo que fuera aprobado por Resolución Ministerial dado que los textos difieren en la redacción del punto 1.1.3” “En las publicaciones efectuadas se han consignado diferentes valores del pliego, a lo que se suma el hecho de no haber consignado el período de tiempo en que los pliegos podían ser adquiridos”

Acuerdo Plenario n.º1383/07 “S/REMODELACION HOTEL ALBATROS” la empresa arrendataria solicita autorización para alquilar un local del hotel a otra empresa. La solicitud fue denegada por el Tribunal

Acuerdo Plenario n.º1441/07 “S/REMODELACION DEL HOTEL ALBATROS” ampliación de la propuesta sobre autorización de alquiler de un local. El Tribunal solicita: autorización expresa del IN.FUE.TUR. reformulación de la ecuación económica; informe técnico y la intervención del Servicio Jurídico del IN.FUE.TUR.

#### Acuerdo Plenario n.º1465/07 “S/HOSTERÍA PETREL”

... por otra parte si bien en los actuados constan informes, consultas jurídicas e intimaciones al concesionario efectuadas por el Instituto, no se habría definido la relación jurídica con el Sr. Sandri, al no efectuarse prórroga contractual o

devolución del bien fiscal, pudiendo considerarse tales hechos como una inacción y/o desocupación del Estado, debiendo tener presente que este ente es el administrador del bien, siendo propiedad del Estado provincial.

En ese mismo acuerdo el auditor fiscal informó:

No existe deuda de parte de la Provincia a compensar con el concesionario beneficiándose a la firma Petrel SA – que este preside – con una concesión adjudicada en forma directa, vulnerando el principio de Licitación Pública que necesariamente debe seguirse, resultando inviable el Acuerdo. (AP 1465/07)

Acuerdo Plenario n.º1951/10 “S/PRESENTACION INFUETUR REF. CONCESIONARIO ALBATROS SA” el Tribunal autoriza el alquiler del local interior a la firma JOYART SA.

Acuerdo Plenario n.º2103/10 “S/PRORROGA CONCESION HOTEL ALBATROS” el INFUETUR requiere la consideración del Tribunal respecto a la aplicación de las cláusulas n.º121 y 122 del pliego licitatorio. El Tribunal responde que no existe óbice legal para la aplicación de manera anticipada del supuesto previsto en dichas cláusulas.

Acuerdo Plenario n.º2329/12 “S/REMODELACION HOTEL ALBATROS” el Tribunal resuelve que queda a criterio del INFUETUR determinar la continuidad de la concesión del hotel Albatros.

Resolución n.º237/10 "S/PRESENTACIÓN INFUETUR REF. CONCESIONARIA ALBATROS S.A” a través de esta Resolución el Tribunal intima al presidente del INFUETUR a cumplir el Acuerdo Plenario n.º1901/10 bajo apercibimiento de aplicar sanciones monetarias.

*Hostería Petrel.*

Resolución n.º164/08 en la misma el Tribunal comunica al Ministro de Economía de la provincia y al Presidente del INFUETUR la obligación de dejar sin efecto el Acuerdo Transaccional realizado con la firma Hostería Petrel SA y

“remitir copia certificada al Sr. Gobernador de la Provincia, a fin que, en el marco de su competencia y a través de los organismos de asesoramiento jurídico, adopte las medidas disciplinarias que estime adecuadas en relación a la actuación de los técnicos que suscribieron el Informe adjunto a la Nota n.º2059/05, el que originara el reconocimiento efectuado en la cláusula segunda del Acuerdo Transaccional investigado”

Resolución n.º08/10 requerir al PE la resolución del “Recurso Jerárquico interpuesto por el Sr. R Sandri y Hostería Petrel SA”

Resolución n.º123/11 actuaciones sobre la deuda del Sr. Sandri, concesionario de la hostería Petrel, con el estado provincial.

Resolución n.º367/10 "S/DENUNCIA HOSTERIA PETREL" el Tribunal resuelve recomendar al Pte. del INFUETUR iniciar las acciones tendientes al cobro de cánones adeudados por la Hostería Petrel. Solicitando informe al Tribunal las acciones adoptadas.

#### *Acuerdos Plenarios Petrel*

n.º1465/07 sobre denuncia de los Sres. H. Quesada y G. Torre respecto al Acuerdo Transaccional entre el gobierno de la provincia y el concesionario de la hostería Petrel, el tribunal sostiene la necesidad de dar de baja dicho acuerdo; remitir copia al gobernador a fin de que adopte medidas disciplinarias con los técnicos intervinientes; dar intervención a la Secretaría Legal y Técnica a fin de determinar la posible comisión de delitos y remitir las actuaciones al Auditor Fiscal.

... por otra parte si bien en los actuados constan informes, consultas jurídicas e intimaciones al concesionario efectuadas por el Instituto, no se habría definido la relación jurídica con el Sr. Sandri, al no efectuarse prórroga contractual o devolución del bien fiscal, pudiendo considerarse tales hechos como una inacción y/o desocupación del Estado, debiendo tener presente que este ente es el administrador del bien, siendo propiedad del Estado provincial.

En ese mismo acuerdo el auditor fiscal informó:

No existe deuda de parte de la Provincia a compensar con el concesionario beneficiándose a la firma Petrel SA – que este preside – con una concesión adjudicada en forma directa, vulnerando el principio de Licitación Pública que necesariamente debe seguirse, resultando inviable el Acuerdo.

n.º1485/07 sobre denuncia de Hostería Petrel, prórroga del plazo otorgado al Auditor Fiscal en el AC n.º1465/07

n.º1852/ 09 sobre Juicio de residencia al presidente del INFUETUR respecto a su actuación en los acuerdos del Gobierno Provincial y Hostería Petrel.

n.º1906/09 en el que el Tribunal comunica al presidente del INFUETUR distintas irregularidades con respecto al pliego de bases y condiciones; la verificación de los compromisos de aportes societarios y la necesidad de dar aviso a la Unidad de Investigaciones Financieras ante la falta de capital social que demuestra el oferente, la empresa “Hostería Petrel SA”.

El Tribunal enumera en este acuerdo los vicios administrativos existentes en el “LLAMADO A LICITACION PÚBLICA PARA LA CONCESIÓN INTEGRAL DE LA HOSTERÍA PETREL” :

- 1) se otorga la posibilidad de transferir la concesión y aclara el TC que se desnaturaliza allí el carácter de la licitación.
- 2) no existe registro del estado del establecimiento.
- 3) no existe un análisis del balance del oferente en virtud de los antecedentes existentes y de las características irregulares de su balance N.º01 y tampoco se explicita el préstamo del Sr. Zárate.
- 4) la información económica de los oferentes no permite conocer un giro comercial suficiente para hacer frente a las inversiones propuestas.

5) que habiéndose solicitado a los oferentes distinta información después de la apertura de los sobres no se ha solicitado a los oferentes el balance correspondiente al ejercicio 2008.

6) no queda claro cuál ha sido el criterio de otorgar puntaje al oferente en los distintos ítems.

7) no se aprecia acto de preadjudicación tal como lo prevé la normativa vigente.

8) los proyectos presentados no poseen la aprobación de los organismos competentes ( agua, gas, informe ambiental, seguridad etc.)

9) es irregular la acción de la Sra. Presidente del Instituto que a pesar de los informes negativos de los oferentes continúa gestionando las tramitaciones necesarias para favorecer a la empresa.

10) se solicita informe sobre si el establecimiento se encuentra desocupado.

11) en caso de que se encuentre desocupado informar si existe la contratación de una guardia de seguridad.

12) el modelo de contrato confeccionado no posee detalle de inventario (AC.1906/09).

#### *Aerosilla Glaciar Martial*

Acuerdo Plenario n.º1706/08 “S/DENUNCIA IRREGULARIDADES DPTO.AEROSILLA-INFUETUR” el TC resuelve que no ha podido determinarse la existencia de malversación de caudales público.

Acuerdo Plenario n.º1998/10 “S/CONTRATO PISTERO SOCORRISTA GLACIAR MARTIAL” el Tribunal se expide sobre la violación al Art. 73 inciso 2 de la Constitución Provincial ( hacer nota al pie)

Acuerdo Plenario n.º2142/10 “S/CONTRATO PISTERO SOCORRISTA GLACIAR MARTIAL” el Tribunal corrige y levanta algunas observaciones del AP 1198/10

Resolución n.º032/2010 “SOLICITUD DE INVESTIGACIÓN PRESUNTAS IRREGULARIDADES POR COBRO INDEBIDO DE GUARDIAS ACTIVAS Y RACIONAMIENTO POR AGTE. JERÁRQUICO FUERA DEL MARCO LEGAL” el Tribunal indica al INFUETUR la necesidad de reglamentar el procedimiento de autorización, concesión y rendición de las guardias.

Resolución n.º063/10 “S/DENUNCIA REF.IRREGULARIDADES RECAUDACIÓN DPTO. AEROSILLAS-INFUETUR” el Tribunal informa al INFUETUR la necesidad de adecuación de la Resolución N°1419/08 sobre el ordenamiento administrativo en el manejo de fondos de la aerosilla.

Resolución n.º069/10 “ADQUISICION INDUMENTARIA AEROSILLA GLACIAR MARTIAL”

Resolución n.º170/10 "S/ MULTA SRA. MARÍA BOUTEILLER, SR. ROBERTO MELAZZINI Y SR. JOSÉ FELICIOTTI - ACUERDO PLENARIO 1967" el Tribunal resuelve dejar sin efecto las multas impuestas por ilegítimas.

Resolución n.º184/10 “/SOLICITUD DE INVESTIGACION PRESUNTAS IRREGULARIDADES POR COBRO INDEBIDO DE GUARDIAS ACTIVAS CIONAMIENTO POR . AGTE. JERARQUICO FUERA DEL MARCO LEGAL” el Tribunal requiere al Pte. del INFUETUR presente la documentación que acredite la homologación del acuerdo firmado con el Ministerio de Trabajo y la documentación que refleje la intervención del área Legal y Técnica del INFUETUR.

Resolución n.º350/10 “S/ SOLICITUD DE INVESTIGACION PRESUNTAS IRREGULARIDADES POR COBRO INDEBIDO DE GUARDIAS ACTIVAS Y RACIONAMIENTO POR AGTE. JERARQUICO FUERA DEL MARCO LEGAL”, el Tribunal intima al Pte. del INFUETUR a presentar las actuaciones requeridas respecto de la investigación detallada.

Resolución n.º079/11 “S/CONTRATO PISTERO SOCORRISTA GLACIAR MARTIAL” ratifica en todos los términos el AP 2142/10; notifica a la Legislatura

Provincial e informa al presidente del INFUETUR que el cumplimiento el acto observado corren por su exclusiva responsabilidad

Resolución n°123/11 “S/Determinación de deuda Hostería Petrel al 30/09/10” el Tribunal resuelve remitir las actuaciones al INFUETUR para el recupero de los cánones adeudados por la explotación de la Hostería Petrel.

Resolución n.°270/11 "SI DENUNCIA POR FALTA DE FUNCIONAMIENTO POR MANTENIMIENTO DE LA AEROSILLA GLACIAR MARTIAL” el Tribunal considera falta de competencia legal de ese Órgano de Control respecto a la denuncia efectuada

Resolución n.°284/11 y n.°089/11 sobre ““S/DENUNCIA REF. IRREGULARIDADES RECAUDACIÓN DPTO. AEROSILLAS INFUETUR ”, el Tribunal resuelve: “ multar al Sr. presidente del INFUETUR por incumplimiento del requerimiento formulado; otorgar un plazo de 10 días para el cumplimiento de las medidas solicitadas e informar a la Dirección de Haberes de la Provincia acerca de la multa aplicada.

Resolución n.°065/12 “S/DENUNCIA REF .IRREGULARIDADES RECAUDACION DPTO.AEROSILLA-INFUETUR” intimación al presidente del INFUETUR a dar cumplimiento de los actos administrativos indicados en el Informe Contable n.°496/11 y nota interna n°2210/11

Resolución n.°147/12 sobre “INVESTIGACIÓN SOBRE PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN EL COBRO DE GUARDIA ACTIVAS” que habiendo sido reglamentado el procedimiento de guardias en los acuerdos de partes del 3/12/09 y 1/07/10 el Tribunal da por cumplido el trámite requerido

Resolución n.°012/14 sobre 5/ DENUNCIA PRESENTADA POR 3 AGENTES DE PLANTA PERMANENTE DEL INFUETUR POR DISCRIMINACIÓN LABORAL, ABUSO DE AUTORIDAD, TRANSGRESIÓN Y VIOLENCIA INSTITUCIONAL". El Tribunal considera que las actuaciones ya han sido resueltas por la Fiscalía de Estado.

Resolución n.º151/14 “DENUNCIA PRESENTADA POR 3 AGENTES DE PLANTA PERMANENTE DEL INFUETUR POR DISCRIMINACIÓN LABORAL, ABUSO DE AUTORIDAD, TRANSGRESIÓN Y VIOLENCIA INSTITUCIONAL” el Tribunal resuelve dar por concluida su actuación por haberse tornado abstracto el objeto de análisis.

Resolución n.º200/14 sobre la DENUNCIA DEL SR. VARGAS VARGAS” respecto a la licitación pública de la Aerosilla en virtud del mal estado de conservación de sus instalaciones. El Tribunal dictamina que se remitan las actuaciones a la Secretaría Legal a fin de que se emita dictamen jurídico.

Resolución n.º210/14 sobre S/ NUEVA DENUNCIA SR. VARGAS VARGAS LICITACIÓN AEROSILLA" el Tribunal considera que, dada la actuación del Fiscal de Estado, resuelve dar por concluida su intervención en este trámite.

Resolución n.º177/15 sobre "RECURSO PRESENTADO POR EL SR.FRANCISCO VARGAS VARGAS S/ LICITACIÓN GLACIAR MARTIAL” que en virtud de una nulidad planteada por el agente Sr. Vargas Vargas sobre una supuesta futura licitación, se da por concluida la actuación del Tribunal por no resultar pertinente la adopción de medida legal alguna.

### **Anexo III Fiscalía de Estado Dictámenes**

Dictamen n.º57/93 “S/ PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN LA ADJUDICACION DE LA HOSTERÍA LAGO YEHUIN”

Dictamen n.º60/93 “ Interpone Recurso Jerárquico ante el Señor Gobernador Provincial respecto equivocada resolución 99 de Fiscalía de Estado.

Dictamen n.º75/93 “S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN LA ADJUDICACION DE LA HOSTERIA LAGO YEHUIN”

Dictamen n.º77/93 "S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN LA ADJUDICACION DE LA HOSTERIA LAGO YEHUIN"

Dictamen n.º83/93 " PADIN GRANDI, Carlos c/ESTADO NACIONAL ARGENTINO E INSTITUTO FUEGUINO DE TURISMO a/contencioso administrativo"

Dictamen n.º011/94 "JUAN ANTONIO PARUN S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN LA ADJUDICACION DE LA HOSTERÍA YEHUIN"

Dictamen n.º056/96 "s/DENUNCIA IRREGULARIDADES EN LICITACION PUBLICA N 02/96 — INFUETUR"

Dictamen n.º80/96 " s/DENUNCIA ACTUACION DE LOS RESPONSABLES DEL INFUETUR EN LICITACION PUBLICA N 2 02/96 Y CONTRATACION DIRECTA DE LA EMPRESA SOL AUSTRAL S.R.L.",

Dictamen n.º88/96 "DENUNCIA FALTA DE LLAMADO A REUNION A LOS INTEGRANTES DEL CONSEJO PCIAL. DE TURISMO POR PARTE DEL IN.FUE.TUR"

Dictamen n.º4/97 "s/DENUNCIA ACTUACION DE LOS RESPONSABLES DEL INFUETUR EN LICITACION PUBLICA N 9 02/96 Y CONTRATACION DIRECTA DE LA EMPRESA SOC. AUSTRAL S.R.L.",

Dictamen n.º28/97 "S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN EL CENTRO DE DEPORTES INVERNALES LUIS MARTIAL"

Dictamen n.º43/97 "SOLICITA SE INVESTIGUE LA APERTURA DE LA RUTA PROVINCIAL n.º20 "

Dictamen n.º54/97 " S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN EL INF.FUE.TUR"

Dictamen n.º64/97 " S/DENUNCIAS PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN EL IN.FUE.TUR".

Dictamen n.º66/97 " S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN EL IN.FUE.TUR"

Dictamen n.º28/98 “S/PRESUNTAS IRREGULARIDADES EN EL CENTRO DE DEPORTES INVERNALES LUIS MARTIAL”.

Dictamen n.º41/00 S/FALTA CONVOCATORIA CONSEJO PROVINCIAL DE TURISMO

Dictamen n.º01/01 “ FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO PROVINCIAL DE MEDIO AMBIENTE”

Dictamen n.º03/02 “FINIS TERRAE SOLICITA INTERVENCION SOBRE PROYECTO RUTA 30”

Dictamen n.º34/02 “ S/SOLICITA INTERVENCION POR INCUMPLIMIENTO DE CONVOCATORIA AL CONSEJO PROVINCIAL DE TURISMO”

Dictamen n.º031/07 “SOLICITA INVESTIGACIÓN DE HECHOS EN DEPTO. AEROSILLA GLACIAR MARTIAL”

Dictamen n.º07/08 "S/PRESUNTA INCOMPATIBILIDAD DE LA PRESIDENTE DEL IN.FUE.TUR”

Dictamen n.º011/09 "S/SOLICITA INVESTIGACION DEL HECHO EN EL DPTO.AEROSILLA GLACIAR MARTIAL”

Dictamen n.º013/10 “S/DENUNCIA IRREGULARIDADES EN EL AMBITO DEL IN.FUE.TUR”

Dictamen n.º015/11 “S/DENUNCIA IRREGULARIDADES EN EL AMBITO DEL IN.FUE.TUR”

Dictamen n.º05/14 “ S/PRESUNTA INCOMPATIBILIDAD DEL PRESIDENTE DEL IN.FUE.TUR”

Dictamen n.º08/14 “ S/PRESUNTOS HECHOS ACAECIDOS EN DEPARTAMENTO AEROSILLA DEL INF.FUE.TUR”

Dictamen n.º20/14 S/PRESUNTA INCOMPATIBILIDAD DE DEBERES DEL PRESIDENTE DEL IN.FUE.TUR

Dictamen n.º25/14 S/PRESUNTOS HECHOS ACAECIDOS EN EL  
DEPARTAMENTO AEROSILLA GLACIAR MARTIAL



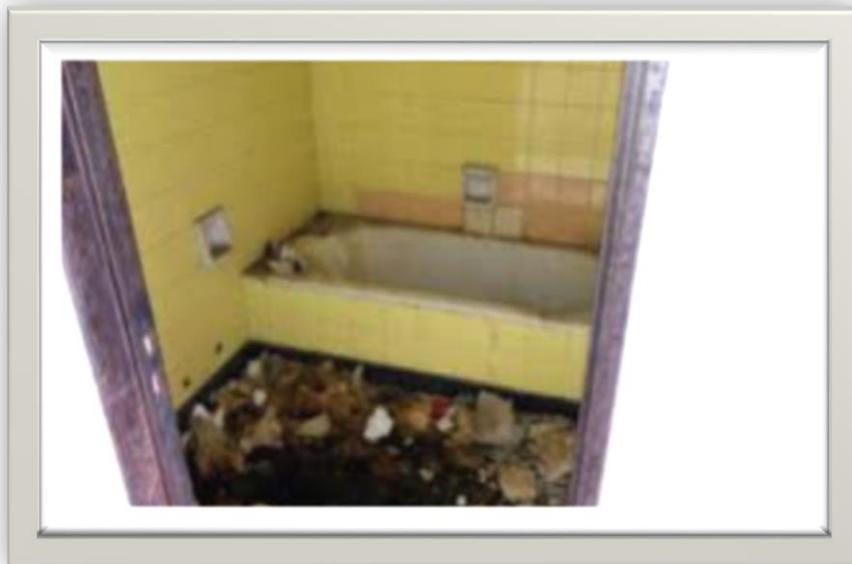
**Paso fronterizo San Sebastián y hostería ACA**



## Hostería San Pablo



### Instalaciones de la hostería San Pablo



## Hostería Yehuín



**Hostería Petrel año 1990**



**Hostería Petrel en la actualidad**



## Complejo Termas del Río Valdez

