

**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del  
Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 39

Julio / Diciembre 2020

---

**Artículo****Título**

Análisis de políticas turísticas.  
El INPROTUR en Argentina  
(2005-2015)

**Autores:**

Erica Schenkel

**Fecha Recepción:**

09/10/2018

**Fecha Reenvío:**

18/02/2020

**Fecha Aceptación:**

18/03/2020

**Páginas:**

264 - 288

**Análisis de políticas turísticas.  
El INPROTUR en Argentina (2005-2015)<sup>1</sup>****Policy analysis in tourism.  
INPROTUR in Argentina (2005-2015)****Resumen**

A una década de la creación del Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) (Ley 25.997/05), el presente artículo analiza los resultados que éste obtiene en la contribución a la demanda que da origen: consolidar los arribos internacionales y posicionar a Argentina como destino en el exterior. A partir del análisis de políticas públicas, se identifican las diferentes etapas por las cuales atraviesa la política implementada (diseño, ejecución y evaluación), para luego identificar sus impactos (*outputs*) y resultados (*outcomes*). Dicho abordaje evidencia la implementación de una política efectiva, que posiciona a la Argentina en los principales mercados turísticos internacionales, obtiene incluso destacados reconocimientos de la industria; pero no lo suficiente eficaz, como para contribuir a la principal problemática formulada.

**Palabras clave:**

INPROTUR, Política turística, Turismo receptivo, Análisis de políticas, Argentina.

**Abstract**

To a decade of the creation of the National Institute of Tourism Promotion (INPROTUR) (with Law 25.997/05), the article discusses its results in the contribution to the demand that originates it: consolidate international arrivals and position Argentina as international destination. Focusing on policy analysis, this study identifies the different stages of the policy (design, implementation and evaluation) and their outputs and outcomes. The findings suggest that INPROTUR develops an effective policy, which positions Argentina in the main international tourist markets, and even receives industry recognition; but not effective enough, to contribute to the its main demand.

**Keywords:**

INPROTUR, Tourism policy, Inbound tourism, Policy analysis, Argentina.

---

<sup>1</sup> La presente investigación se ha desarrollado en el marco del Posdoctorado en Ciencias Humanas y Sociales de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires (FILO-UBA).

## **Erica Schenkel**

Investigadora en Consejo Nacional de  
Investigaciones Científicas y Técnicas.  
Docente en Universidad Nacional del Sur.  
Doctora en Ciencias Sociales  
con mención en Ciencias Políticas y  
Administración Pública.

[erica.schenkel@uns.edu.ar](mailto:erica.schenkel@uns.edu.ar)

## **Introducción**

La pregunta que subyace el análisis de cualquier política pública una vez implementada refiere al grado de eficacia con el que dicha medida ha logrado responder a la demanda que la había originado, es decir, aquella necesidad por la cual el Estado había justificado su incorporación en la agenda de gobierno. Sin embargo, el intento por responder a tan trascendental interrogante, no es para nada frecuente en los análisis de políticas turísticas, más preocupados por indagar aspectos de su diseño e implementación.

Respondiendo a dicho interrogante, a lo largo del presente artículo, se lleva a cabo el análisis de una de estas políticas sectoriales. Se toma al Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR) como referente empírico, la investigación analiza la labor del Instituto con relación a la necesidad que lo origina: consolidar los arribos internacionales y la imagen del país en el exterior. La Ley 25.997/05 crea dicho organismo con el objetivo específico de fortalecer el turismo receptivo (internacional), al distinguirlo como una actividad de “interés nacional”, “generadora de divisas” y “de empleo”, por su carácter de “exportación no tradicional” y de “impacto multisectorial”.

El Instituto inicia su plan de actividades en el 2006, conforma una administración colegiada de tipo mixta, integrada por representantes de la Secretaría de Turismo (SECTUR), jerarquizada en el 2010 a Ministerio (MINTUR),<sup>1</sup> del Consejo Federal de Turismo (CFT) (garantizando los intereses provinciales) y de la Cámara Argentina de Turismo (CAT) (representante de los intereses privados) (Decreto 1297/06). Desde entonces, el gobierno nacional otorga un lugar protagónico a dicho organismo entre las políticas sectoriales, que llega a concentrar cerca del 50% de los créditos totales del entonces MINTUR (Oficina Nacional de Presupuesto (ONP), 2006-17).

A pesar de este impulso a la actividad, el turismo receptivo en Argentina no ha logrado fortalecer la tendencia de crecimiento de los primeros años post-crisis del 2001 (agitada por el efecto devaluatorio)<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2010-2016). La estabilidad que presentan

---

1 La SECTUR fue jerarquizada a Ministerio (MINTUR) en el periodo 2010-2018, para luego volver a constituirse en Secretaría.

2 En el 2002, mediante la Ley 25.561, se pone fin a más de diez años de convertibilidad cambiaria que igualaba el peso argentino y el dólar estadounidense, devaluando marcadamente la moneda nacional.



las llegadas internacionales, acompañada del significativo aumento de los viajes de argentinos al exterior, ha provocado el retorno al deficitario saldo turístico a partir del 2011, cuando el turismo no sólo deja de contribuir con superávit a la balanza de pagos, sino que pasa a incrementar su saldo deficitario, alcanzando en 2017 un saldo negativo récord, por encima de los USD 10 mil millones de dólares (Banco Central de la República Argentina (BCRA), 2018).

En este marco, cobra relevancia el análisis de la política de promoción desarrollada a partir de la sanción de la Ley 25.997/05. Habiéndose cumplido más de una década de la implementación del INPROTUR, aún no existen estudios que den cuenta de sus impactos concretos en torno a las actividades y productos turísticos proyectados, la valorización de determinadas modalidades y lugares y los “resultados”, en término de eficacia, en la contribución al fortalecimiento de los arribos internacionales; la investigación busca constituir un aporte en este sentido, contribuyendo a una mejor información gubernamental en la toma de decisiones y en la formulación de políticas turísticas.

El texto se organiza en cuatro apartados. El primero aporta elementos teórico-metodológicos para el análisis de políticas en turismo; la explicación detallada de los métodos, técnicas y fuentes que conducen el análisis y busca contribuir al fortalecimiento de este campo de estudio, que se encuentra aún en pleno desarrollo. Luego, se identifican las diferentes etapas por las cuales atraviesa la política de promoción (diseño e implementación y evaluación), poniendo en tensión sus impactos (*outputs*) y resultados (*outcomes*); para finalmente, sintetizar los principales hallazgos alcanzados.

### **Elementos teórico-metodológicos para el análisis de políticas turísticas**

El carácter pluridimensional del análisis de políticas permite presentar una visión integral de las diversas acciones públicas llevadas a cabo en la materia (Hall, 1998; Jafari, 2002; Velasco, 2004). Propone analizar el proceso de la política como un todo, que se inicia con el surgimiento del problema, se prolonga con la incorporación en la agenda, la formulación de la política, la implementación y, finalmente, la evaluación de los resultados obtenidos. El ciclo, no debe verse como un esquema rígido secuencial, sino como una herramienta pedagógica que guía el estudio. Al mismo tiempo que divide las etapas por las cuales atraviesa, proclama la retroalimentación a lo largo del proceso, para evidenciar fenómenos de filtro y selección (Ortega & Ruíz, 2006; Gelambí, 2006; Pérez Sánchez, 2006; Deleon, 2011).



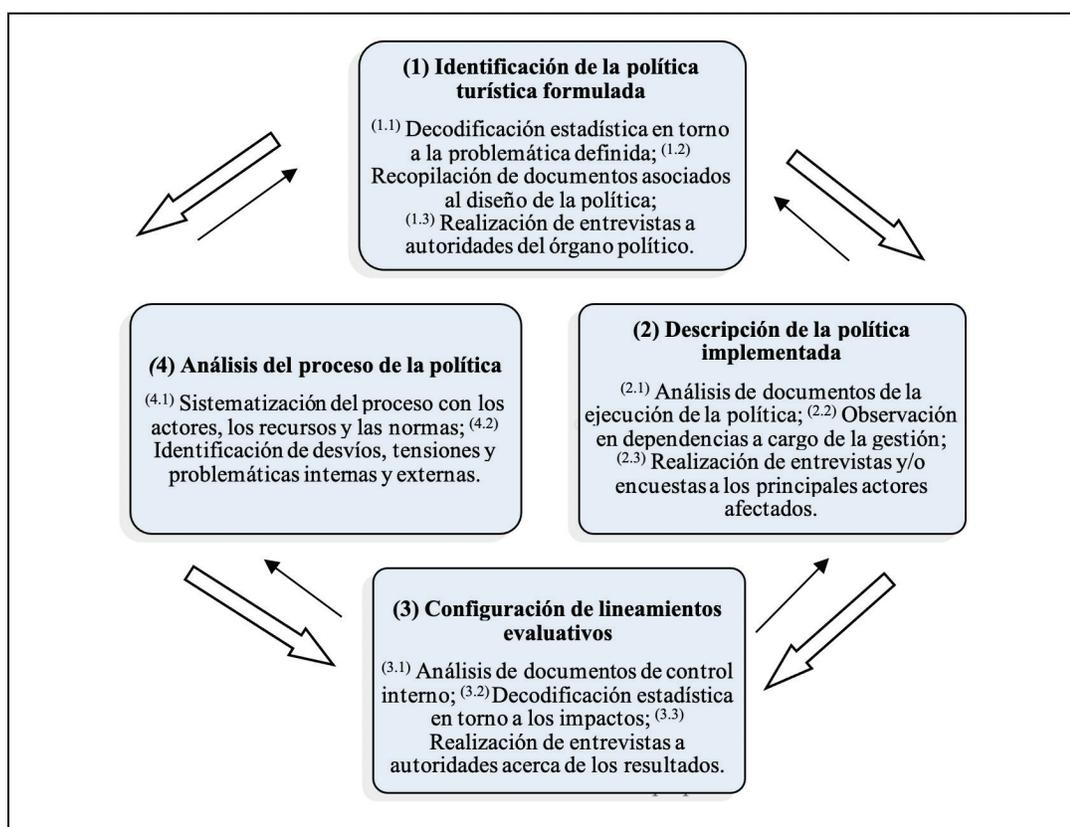
Knoepfel *et al.* (2007) y Subirats *et al.* (2008) señalan la necesidad de complementar su abordaje con un análisis transversal de las etapas, que incluya tanto la dimensión sustantiva, vinculada a cómo resolver el problema público, como la dimensión institucional, referida a qué actores intervienen, con base en qué reglas institucionales y con qué recursos. En este marco, identifican seis categorías de análisis: la definición política del problema a resolver, el programa político administrativo, el acuerdo de actuación, los planes de acción, los actos de implementación (*outputs*) y los enunciados evaluativos acerca de los efectos (impactos y *outcomes*). Los *impactos* de la política se consideran una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar sus objetivos, si posteriormente no se evalúan los *efectos finales* (*outcomes*) que de ellos se derivan. Mientras que los impactos representan los efectos intermedios de la política implementada (ante la puesta en vigor de los programas, acuerdos, planes y *outputs* formulados); los *outcomes* refieren a sus resultados finales, constituyendo el elemento central para evaluar el rendimiento de cualquier política pública (Pérez, 2006).

Para abordar cada una de estas categorías en el estudio empírico, la investigación se ha organizado en cuatro etapas y sus respectivas actividades procedimentales y fuentes (gráfico 1).

1. *Identificación de la política formulada.* Para lo cual, se lleva a cabo: la <sup>(1.1)</sup> *decodificación estadística en torno a la problemática institucionalizada*, a partir de los arribos y salidas internacionales e ingresos y egresos de divisas; la <sup>(1.2)</sup> *recopilación de documentos asociados al diseño de la política*, destacándose la Ley 25.997/05 y su Decreto Reglamentario (1297/06), Presupuestos Nacionales (ONP), discursos presidenciales y ministeriales, Planes Federales Estratégicos de Turismo Sustentable (PFETS) (MINTUR) y Cartas de Compromiso (SECTUR Y MINTUR); y la <sup>(1.3)</sup> *realización de entrevistas a autoridades responsables*, funcionarios del entonces MINTUR, que institucionalmente se encuentra a cargo de la formulación, y del INPROTUR, que suele participar y condicionar dicho proceso.



Gráfico 1. Metodología para el análisis de políticas turísticas



Fuente: Elaboración propia.

2. *Descripción de la política implementada.* Esta etapa comprende: <sup>(2.1)</sup> *análisis de documentos asociados a la ejecución de la política*, destacándose Cuentas de Inversión (MECON), Memorias Detalladas del estado de la Nación (JGM) y Planes Estratégicos de Marketing y de Productos, Memorias Anuales, folletería e isotipos del INPROTUR; <sup>(2.2)</sup> *desarrollo de tareas de observación participante*, en las dependencias del Instituto en la ciudad de Buenos Aires; y <sup>(2.3)</sup> *realización de entrevistas abiertas a autoridades del Instituto por el Ministerio, el Consejo Federal y la Cámara*, para conocer diferentes aspectos asociados a la implementación de la



política, y otras semi-estructuradas a autoridades provinciales y entidades empresariales que siendo parte del CFT y de la CAT no cuentan con representantes en la Dirección, a fin de caracterizar lógicas de participación en la proyección de país turístico.

3. *Configuración de lineamientos evaluativos.* Para lo cual, se parte del <sup>(3.1.)</sup> *análisis de documentos de control interno*, especialmente de diferentes informes de evaluación desarrollados por la Sindicatura General (SIGEN) y la Auditoría General de la Nación (AGN); <sup>(3.2.)</sup> *decodificación estadística*, a partir del Compendio de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y de la Encuesta de Turismo Internacional que elabora el INDEC, a fin de identificar los principales resultados de la política en torno a arribos, ingresos de divisas y mercados emisores, teniendo como parámetros la tendencia sudamericana asociada al turismo receptivo; y <sup>(3.3.)</sup> *realización de entrevistas abiertas a autoridades del MINTUR y del INPROTUR en torno a los lineamientos evaluativos configurados.*
4. *Análisis integral del proceso de la política.* Comprende la <sup>(4.1.)</sup> *sistematización de los datos obtenidos*, de acuerdo con las diferentes etapas del proceso, según refiera a la dimensión sustantiva, vinculada a la forma de resolver el problema público, o la dimensión institucional, asociada a los actores que intervienen, los recursos que participan y las reglas institucionales que estructuran la participación; y la <sup>(4.2.)</sup> *identificación de desvíos, tensiones y problemáticas a lo largo de proceso*, que contribuyeron a explicar las brechas entre el objetivo formulado y los resultados obtenidos.

### **La política de promoción formulada a partir de la Ley 25.997**

El INPROTUR fue creado por la Nueva Ley de Turismo (25.997/05) para entrar en vigencia en el 2006, con la publicación del Decreto 1297, que reglamenta sus criterios de funcionamiento, órganos de gestión y atribuciones. Posteriormente, se formalizan sus competencias como ejecutor de la estrategia Marca País Argentina (Decreto 1.372/08). Como ente de derecho público no estatal, es creado específicamente para fortalecer a la imagen argentina en el exterior y el turismo receptivo como actividad de “interés nacional”, “generadora de divisas y de empleo”, por su carácter de “exportación no tradicional” y de “impacto multisectorial” (Decreto 1297/06).



Desde entonces, el Instituto ha llevado a cabo diferentes estrategias promocionales con el objetivo de “satisfacer y acrecentar la demanda del turismo internacional, manteniendo y desarrollando la política destinada al turismo receptivo, contribuyendo a incrementar el ingreso de divisas al país, la generación de empleo y la distribución de la riqueza” (SIGEN, 2010: 2). Las mismas fueron articuladas en las diferentes versiones de los Planes de Marketing, que definen los objetivos y acciones a implementar en un horizonte trianual (permitiendo cierta permeabilidad a cambios del entorno).

Para el desarrollo de estas acciones, el gobierno nacional asignó recursos en forma sostenida, otorgándole una posición destacada entre las políticas del sector a lo largo de la década, llegando a representar el 42% del total de los créditos del Área (2017). En cuanto a estos recursos, es dable destacar que a pesar de reglamentarse un sostenimiento mixto (Ley 25.997, Art. 17), reconociendo los beneficios de la promoción internacional, tanto para el gobierno como para el propio sector, los recursos terminan siendo exclusivamente gubernamentales.<sup>3</sup>

### La labor del INPROTUR a una década de su implementación

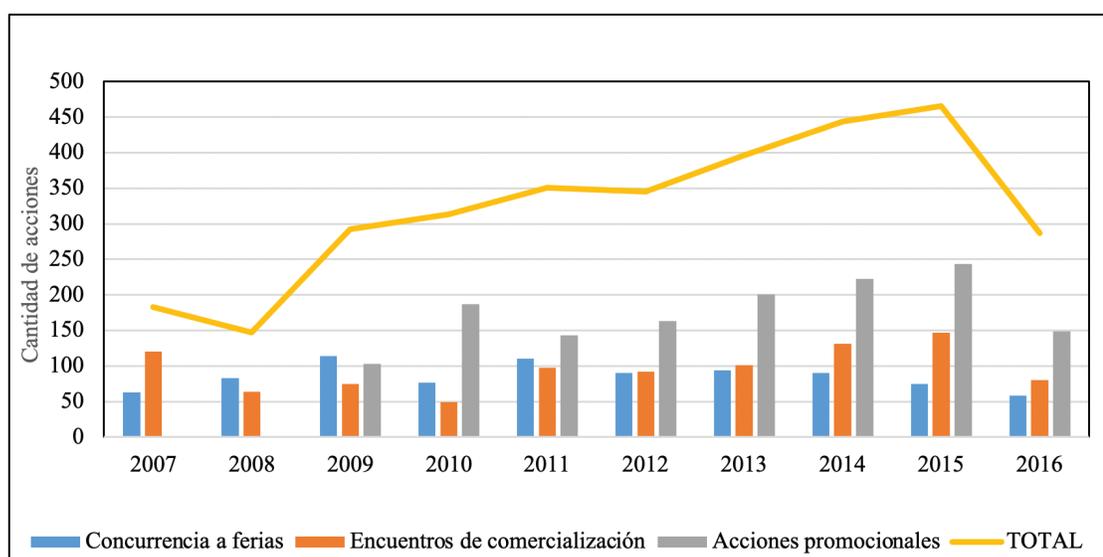
Mediante una fuerte asignación de recursos, las acciones promocionales logran desarrollar un aumento sustancial a lo largo del periodo, que ha sido articulado mediante el posicionamiento de la Marca Argentina en el exterior y la diversificación de la oferta, incrementando la participación en eventos de impacto global y fortaleciendo diferentes estrategias de promoción directa –que incluyeron la realización de seminarios, la implementación de estrategias innovadoras y la captación de eventos de relevancia internacional– (gráfico 2).

---

<sup>3</sup> A partir de la Ley 25.997, el 40% del Fondo Nacional de Turismo (que surge de un impuesto a los pasajes al exterior) se destina al INPROTUR; hasta ese entonces, el total de esa percepción iba a la SECTUR, que conserva el 60% restante.



**Gráfico 2.** Evolución de la cantidad de acciones emprendidas por el INPROTUR



Fuente: Cuentas de Inversión (MECON, 2007-2016).

Los datos del gráfico 2 reflejan que el total de las acciones emprendidas en el periodo 2007-2015 llega a triplicarse y alcanzan un récord de 450 iniciativas promocionales. El incremento de estas acciones y el fortalecimiento de la presencia de Argentina en diferentes países de América, Europa y Oceanía y, posteriormente, Asia y África, reflejan una expansión en el campo de actuación del Instituto a medida que se consolida su posicionamiento en la estructura organizacional y logra trazar vínculos de cooperación con los principales actores de la industria.

A continuación, se detallan las principales acciones emprendidas por tipo, describiendo las alianzas de cooperación público-privadas y aquellos beneficios percibidos por la propia autoridad.

### Ferias Internacionales

La presencia del INPROTUR en las principales ferias de turismo se ha repetido año con año, incorporando en el último lustro nuevos eventos vinculados al lanzamiento de productos y/o la incursión en un mercado potencial, participando tanto de ferias generales, específicas como



exploratorias. Los informes de gestión ponen de manifiesto el despliegue que ha significado la presencia del Instituto en estos eventos. Las acciones se articularon a partir de un stand de promoción, que incluye la proyección de audiovisuales acerca de la oferta tematizada por el organismo, la presencia de diferentes expositores, que participan de la delegación como prestadores o representantes de destinos, y la presentación de shows musicales, degustaciones de comidas y vinos argentinos, en muchos casos a partir de una acción conjunta con cámaras y federaciones del sector. En más de una oportunidad se gestiona la presencia de algún personaje de relevancia en los ámbitos de la cultura, la ciencia y el deporte, como sucedió con la máxima figura del fútbol argentino en la EIBTM (2010), a partir de la cual se firmó un convenio con la Fundación Leo Messi (JGM, 2008-17; INPROTUR, 2009-14).

Las delegaciones del INPROTUR estuvieron integradas por una importante cantidad de actores públicos y privados –llegando a sumar más de ochenta expositores, como en la Feria Internacional de Turismo (FITUR) 09 y 12 (España), o en la Expomayorista 09 (México). En estas comitivas participaron diferentes entidades y socios de la CAT (desde asociaciones y federaciones, hasta operadores turísticos, compañías aéreas, líneas de cruceros, hoteles y casas de tango), que acompañaron a la comitiva oficial; y delegaciones provinciales y municipales, asociaciones y representantes de los principales destinos integrados en las estrategias comunicacionales. Estas instancias de intercambio son consideradas una “oportunidad” por los miembros de la Cámara de Turismo como por los del Consejo Federal, para la “generación de nuevos negocios”, la “proyección del destino en el exterior” y el “fortalecimiento de los arribos internacionales” (Entrevistas a informantes clave, 2017).

A este conjunto de acciones, en muchos casos, se ha asociado la organización de recepciones y cenas de cortesía para medios de prensa y operadores turísticos, muy valoradas por las autoridades del Instituto debido a que “permiten realizar encuentros con clientes potenciales”, por ejemplo, la recepción que ofreció en el centro de Milán en el marco de la Bolsa Internacional de Turismo (BIT) para más de 200 invitados, a cargo de un presentador de la principal compañía de radiodifusión italiana (la *Radiotelevisione Italiana* -RAI): o en la FITUR 2014 a la que asistieron más de 350 personas entre operadores turísticos y medios de prensa españoles (INPROTUR, 2010-12).



En los últimos años, el Instituto también ha participado en ferias del mercado árabe buscando posicionar al país como destino turístico exótico y fomentar el incremento de arribos con alto poder adquisitivo. En este sentido, se destaca la incursión del Instituto en las diferentes versiones de: la Feria de Incentivos, Viajes Corporativos y de Reuniones de Medio Oriente (GIBTM) y la del Mercado Árabe (ATM), considerada el mayor evento turístico de Oriente Medio y la región panárabe; la Feria Internacional de Turismo y Viajes del Mediterráneo Oriental (EMITT) en Turquía y Asia del Sur (SATTE) en Nueva Delhi y Mumbai en India, que congregan a los principales operadores turísticos del sudeste asiático. Los representantes del Instituto destacan la presencia argentina en estas ferias como “el único país de la región” y señalan su potencialidad en la atracción de nuevas visitas, a partir del “deseo de concretar un viaje a Argentina en el corto y mediano plazo” que manifiestan los visitantes que se acercan a los stands (INPROTUR, 2010).

### Lanzamientos especiales

Sostenido en las diferentes versiones del Plan de Marketing, el Instituto ha llevado a cabo el lanzamiento de diferentes productos turísticos priorizando aquellas modalidades que considera clave para el posicionamiento en el exterior por su “fuerte perfil internacional”, como Turismo Aventura y Nieve, Golf y Polo, Rutas del Vino y Turismo Gourmet, Turismo de Reuniones y Turismo Médico; y posteriormente, se incorporan, Alta Gama, LGBT y Turismo Educativo/Idiomático, que permitieron una diversificación de la oferta turística internacional. Abocado al posicionamiento de cada uno de estos productos, el Instituto, junto a diferentes entidades miembros y socios de la CAT, ha participado en las principales ferias internacionales de cada uno de los productos, ha publicado planes estratégicos especializados, ha dictado jornadas de formación dentro y fuera del país y ha impulsado *press trips* para las principales revistas especializadas, así como *works shop* y *fams tour*, para la industria del sector (ONP, 2009-13).

### Fam Tours

Bajo el slogan “Argentina Invita”, el Instituto ha facilitado la visita al país de los principales actores de la industria internacional. A partir de la financiación de *Fam Tours* (viajes de familiarización), ha ofrecido itinerarios por los principales destinos y productos tematizados para el mercado externo, siendo recurrentes los recorridos por: la ciudad de Buenos Aires; Bariloche, San Martín de los Andes, El Calafate y Ushuaia, en la Patagonia; los viñedos y lugares de turismo aventura de Mendoza; los atractivos naturales y tradiciones ancestrales de Salta y Jujuy; las Cataratas, en Misiones; Santiago del Estero y Tucumán, como principales sedes de eventos motorizados; y Córdoba, Tucumán, Rosario,



Mar del Plata, Puerto Madryn y Trelew, en torno al turismo de reuniones. De acuerdo al organismo esta estrategia de promoción directa permitió incorporar a Argentina entre “las ofertas más destacadas” de las empresas de viajes de “todo el mundo”, ampliando y diversificando los canales de comercialización en diferentes mercados (INPROTUR, 2010).

### Presencia en medios

A partir de esta estrategia, el Instituto ha llegado al turista potencial a través de los medios de comunicación masivos. Entre estas acciones se destacaron los *press trips*, que implicaron la gestión de viajes al país de periodistas especializados, consiguiéndose a cambio la publicación de notas y la emisión de programas promocionales dedicados a Argentina a un costo “mucho más económico” (JGM, 2015). El INPROTUR ha financiado diferentes *press trips* a lo largo del periodo, tanto específicos en torno a un producto, como los PRESS TRIP LGBT, GOURMET, POLO, ALTA GAMA O TURISMO MÉDICO, o integrados, por los principales destinos proyectados para el mercado internacional, superando en promedio los cien periodistas anuales provenientes de diversos países de América, Europa, Oceanía, África y Asia (JGM, 2008-17).

La presencia en medios también se ha abocado a publicaciones directas, que constituyen pautas en revista especializadas, como las efectuadas en Iberia, Gol, Tam, Lan Chile, Mexicana de Aviación o Buquebus; y otras acciones promocionales eventuales, que permitieron la presencia del organismo en los principales medios gráficos del mundo, como *Washington Post* (Estados Unidos), *Diario ABC* (España), *El País* (España) y *Sunday Cambera Times* (Australia) (INPROTUR, 2010-12).

### Acciones innovadoras

A partir de acuerdos con destacados actores globales, el organismo ha emprendido estrategias novedosas que se combinaron con las herramientas del marketing tradicional y favorecieron el posicionamiento de la Argentina en el mercado externo. Entre las mismas, se destaca: la publicación de la primera Guía Verde dedicada a la Argentina para Europa, Estados Unidos y países de América Latina (2011), a partir de un convenio con Guías Turísticas Michelin; la filmación de capítulos de series de alto impacto, como “Rescates Extremos” de *Histoty Chanel*, “Cosecha del Bicentenario” y “City Chase” de *National Geographic*, y de rally shows, como “*Singles nel mondo*” de la RAI; la grabación



de DVD y videos clips de grupos musicales, como Chambao y La Oreja de Van Gogh, a partir de un convenio con *Sony Music*; muestras fotográficas itinerantes en ciudades destacadas, a partir de un convenio con NIKKON; mega eventos publicitarios, como “Tenis en los Hielos Milenarios”, un partido de exhibición entre los tenistas Rafael Nadal y Novak Djokovic frente al Glaciar Perito Moreno (2013); o páginas de inicios personalizadas con fotografías de Argentina a partir de un convenio con *Microsoft*, destacando el Instituto que a partir de este acuerdo “Argentina se suma al selecto grupo de países americanos que están incluidos en las postales de Windows 7: Estados Unidos, Canadá, México y Brasil” (INPROTUR, 2010: 62).

#### **Acontecimientos únicos**

Otra parte de los esfuerzos estuvieron destinados a la participación en eventos de reconocimiento internacional, dado que constituyen una “atractiva vidriera” para mostrar Argentina al mundo (INPROTUR, 2010-15). En este ámbito ha sabido desarrollar (bajo un significativo aporte de logística y recursos financieros), un posicionamiento del país como sede de los principales eventos deportivos internacionales, particularmente los motorizados. Destacándose la realización del “Rally Dakar Argentina-Chile”, que comienza en el 2009, y se repite cada año, alcanzando la décima edición en el 2018, incorporando nuevos países como Perú (2012), Bolivia (2014) y Paraguay (2017). El organismo destaca este hecho como “la mayor acción de promoción turística de la historia argentina”, permitiendo mostrar la diversidad y belleza paisajística del país y sus infraestructuras, para generar un “aumento en los arribos” (INPROTUR, 2009: 66).

En una misma línea, se establecieron convenios para la realización de diferentes megaeventos: *Tour de France*, que por primera vez realiza una etapa en la Argentina en el 2011, realizando cinco ediciones en el país (2011-2015); el *Moto GP*, la categoría de motociclismo más importante del mundo, que regresa a Argentina tras una ausencia de quince años, desarrollándose de manera sostenida desde ese entonces (2014-18); el *World Touring Car Championship* (WTCC), competencia automovilística de alta velocidad, que se realiza a partir del 2013 y alcanza su sexta edición en el 2018; el “Mundial de Rally”, que adiciona una etapa en Argentina desde 2014; el “Premio Enduro”, que realiza rondas en Argentina en 2012 y 2013, así como los “Seis Días Internacionales de Enduro” en 2014, que retorna en el 2017 y 2018; y el lanzamiento del “Desafío Rally Ruta 40” en el 2010, que articula diferentes regiones turísticas argentinas, repitiéndose cada año (JGM, 2008-17).



### Encuentros de comercialización

A lo largo de la década, el INPROTUR también ha participado en encuentros de comercialización que facilitan un contacto directo entre actores públicos y privados, y las principales empresas turísticas de los mercados visitados. El Instituto destaca que estos encuentros permiten “concretar oportunidades de negocios”, que por un efecto transferencia, “contribuyen al crecimiento del turismo en Argentina y el aumento de divisas que ingresan al país” (INPROTUR, 2010: 84). El Instituto ha sostenido su participación en diferentes mercados de América, Europa y Asia, incluyendo tanto los *roadshows*, que están abiertos al público potencial y permiten obtener ventajas a nivel de repercusión y visibilidad; como los *workshops*, centrados exclusivamente para los operadores, para generar nexos comerciales (JGM, 2008-17).

### Campañas cooperadas

El INPROTUR ha avanzado en el desarrollo de alianzas con el sector privado, tanto en el mercado latinoamericano como con Copa Airlines, LATAM Airlines, Buquebus; el mercado euroasiático, con Air France-KLM, Air Europa, Turkish Airlines, Emirates y Grupo Kuoni; y el norteamericano, con DELTA Airlines. Este tipo de estrategia es especialmente valorada por el Instituto dado que permite “incrementar los recursos económicos disponibles” y una “optimización de los instrumentos promocionales”, por ser financiada en partes iguales por los actores que se asocian (INPROTUR, 2010). Bajo esta misma modalidad efectivizó un convenio con Aerolíneas Argentinas para la realización de acciones conjuntas que fortalezcan la venta del destino Argentina, entre las cuales se destaca la inauguración de una oficina de promoción en Madrid (2010).

### Presencia Institucional

El organismo también ha participado con stands promocionales en diferentes eventos deportivos, culturales, de gastronomía, de la industria de reuniones y la moda, a fin ampliar y diversificar sus acciones en diferentes mercados. A lo largo de la década, ha estado presente en los principales campeonatos de polo, abiertos de golf, rugby, automovilismo, futbol y tenis de la agenda internacional; así como en festivales y ferias de gran prestigio en el mundo occidental, como en el Festival de San Sebastián (2009), la Feria del Libro de Frankfurt (2010), el Festival de Cannes (2011) y la *Fashion Week* de París (2012).



Como sucedió en las ferias turísticas, la presencia institucional en estos eventos fue acompañada de actividades anexas. En el marco de “Noches Argentinas” se ofrecieron cenas de cortesía, como en la *Nation Cup Dubai* (2010); en los Juegos Olímpicos de Londres (2012), para agasajar a empresarios turísticos, autoridades, diplomáticos y periodistas; o en el *Claremont Country Club* en el marco del *US Open* a la cual asistieron diferentes socios, golfistas y periodistas especializados (2011).

Asimismo, el INPROTUR ha desarrollado una presencia destacada en la Web desde sus inicios, “como una de las principales herramientas de la promoción turística del país” (ONP, 2011: 5). En esta línea, es dable destacar el lanzamiento del sitio web institucional ([www.argentina.travel](http://www.argentina.travel)) y la significativa presencia en las redes sociales, como en Twitter (@visitargentina), Facebook ([facebook.com/visitargentina](https://facebook.com/visitargentina)) y Youtube ([youtube.com/visitargentina](https://youtube.com/visitargentina)).

### **Convenios y asociaciones**

A fin de fortalecer el posicionamiento de Argentina como destino internacional, el INPROTUR ha formalizado diferentes acuerdos tendientes a implementar acciones de transferencia en materia de promoción y calidad de servicios, apoyo de productos y desarrollo de estadísticas, así como diferentes asociaciones con empresas nacionales y personalidades de relevancia para el fortalecimiento de la Marca País en el exterior (INPROTUR, 2011).

Es dable destacar los convenios rubricados con países miembros de MERCOSUR, así como los acuerdos bilaterales, con la Subsecretaría de Turismo de Chile, el EMBRATUR y el PromPerú para emprender acciones de promoción en conjunto “como ofertas complementarias” en mercados lejanos –como Medio Oriente, Australia, Sudáfrica, China, Singapur, Israel, Japón y Turquía– (INPROTUR, 2009-14). En este marco, se logró llevar a cabo la inauguración de una Oficina del Mercosur en Japón, a partir de un fondo común de financiamiento (Decisión del MERCOSUR 24/09), el lanzamiento de la ruta aérea Doha-San Pablo-Buenos Aires, que incluyó la realización de seminarios de capacitación en Beijing y Shanghái (2011) y la estrategia promocional “Un destino, dos países” (2011) que promovió el destino Cataratas del Iguazú a partir de un acción conjunta entre los parques nacionales argentino y brasilero; así como la participación en *South American Workshops* en Sudáfrica (2011), en la que participaron también Chile y Perú.



Otros de los convenios a destacar fueron los formalizados con el Instituto de Turismo de España, acordando un apoyo en materia de asesoramiento y transferencia; y con las Autoridades de Turismo de la República de China, para el intercambio de experiencias y capacitación de funcionarios, empresarios y académicos, en materia de políticas de turismo (JGM, 2010). También se han rubricado asociaciones con el sector privado, como la firma de un acuerdo con Destino Argentina, la principal cámara empresarial abocada a la promoción, por medio del cual le transfirió el uso de la marca VISIT ARGENTINA y se llevaron a cabo diferentes acciones en conjunto.

### **Seminarios y capacitaciones**

A fin de capacitar a los diferentes operadores turísticos del exterior acerca de Argentina como destino, así como a la industria turística nacional como oferentes, el Instituto ha dedicado parte de sus acciones a desarrollar encuentros de formación en torno a los productos prioritarios para el mercado internacional a partir del fortalecimiento de los lazos de cooperación con las cámaras sectoriales, destinando gran parte de sus recursos de logística y financieros.

Junto a la Federación Empresarial Hotelera Gastronómica (FEHGRA) se impulsaron seminarios *gourmet* para sensibilizar a operadores de viajes y representantes de los medios de comunicación a propósito de la Argentina como destino gastronómico; a partir de una labor conjunta con *Wines of Argentina*, se llevaron a cabo capacitaciones específicas de la industria turística del vino; con la Asociación Argentina de Organizadores y Proveedores de Exposiciones, Congresos y Eventos (AOCA), se impulsaron los Encuentros de Destinos Sedes de Eventos, en diferentes provincias del país; con la Cámara de Comercio Gay Lésbica de Argentina (CCGLAR), se emprendieron jornadas de capacitación en torno al segmento LGTB en diferentes provincias del país y en ferias internacionales; con Destino Argentina, se llevaron a cabo seminarios de capacitación de productos de Alta Gama en los principales mercados objetivos en el exterior; con la Asociación Argentina de Polo (AAP), específicos del producto polo, aprovechando la presencia en torneos de relevancia; y en cooperación con la Asociación de Centros de Idiomas de Argentina (SEA), se desarrollaron diferentes capacitaciones en torno al turismo educativo e idiomático.



### Premios y distinciones

Por estas diferentes tareas de promoción que ha desarrollado a lo largo de la década, recibió diferentes reconocimientos por parte de la industria, que generan “un mejor conocimiento del destino, un aumento en las ventas y un incremento considerable del turismo receptivo” (INPROTUR 2011: 64). Entre estos, es dable destacar: mejor stand de países en la FITUR 08 y 09 (España), en la *Destinations Show* 12 (Reino Unido) y en la Feria Internacional de Turismo de Paraguay (2010); primer destino de aventura de *New Travel Routes Contest* (2008) y Destino de Golf del Año de Latinoamérica y Caribe IAGTO (2008 y 2010), Mejor sitio Web de Turismo de *Webby Awards* y Trofeo 20 años de GRAMADO; mejor ciudad organizadora de congresos de América para Buenos Aires (ICCA); Mejor Performance en la EMITT 12 (Turquía), el Premio IMEX 13 (Alemania), a la labor realizada en la industria de congresos y convenciones, “Mejor Film de Turismo” del Festival “*Film, Art & Tourism*” (Polonia) y el premio “Virtuoso” a la empresa líder del sector de viajes de lujo (2014 y 2017). En 2017, Argentina alcanza el primer lugar en el ranking de Marca País para Latinoamérica de *Future Brand*, desplazando a Brasil al segundo lugar y México, Chile y Perú, que ocupan el tercero, cuarto y quinto lugar, respectivamente; destacándose la influencia positiva de la Marca Argentina en la elección de las personas cuando eligen un lugar para visitar, vivir e invertir (Future Brand, 2017).<sup>4</sup>

### Lineamientos evaluativos: acciones promocionales y turismo receptivo

Las acciones llevadas a cabo y los premios obtenidos por el Instituto constituyen el único indicador vigente de los informes anuales de gestión que elabora el propio organismo como instrumento de evaluación. En esta instancia las acciones de promoción son destacadas como una “atractiva vidriera” para mostrar Argentina al mundo, que permiten llegar al turista potencial, incorporar al país en “las ofertas más destacadas” de las empresas de viajes de “todo el mundo”, ampliando y diversificando los canales de comercialización en diferentes mercados, y concretar oportunidades de negocios para el sector privado que, por un “efecto transferencia”, conducen a “un mejor conocimiento del destino, un aumento en las ventas y un incremento considerable del turismo receptivo” (INPROTUR, 2011: 64). Bajo esta línea argumental, que asocia la cantidad de acciones promocionales con la evolución del turismo receptivo, el Instituto resalta el crecimiento en las actividades (superior al 150% en el periodo 2007-15), como el principal logro de gestión “marcando claramente una tendencia de crecimiento

<sup>4</sup> El *Country Brand Report América Latina* es un informe de la representación que suscitan los países de la región entre los principales generadores de opinión de la economía internacional y de viajeros de ocio y negocio (Future Brand, 2017).



en materia de promoción turística internacional”; siendo incluso, el slogan de las memorias anuales, “365 días más de 600 acciones para mostrar Argentina al mundo” (INPROTUR, 2009-11). Del mismo modo, los funcionarios entrevistados destacan que “...la principal conquista del INPROTUR en la década”, ha sido concretar “...un esquema de 700 acciones promocionales en todo el mundo” (Entrevista informante clave, 2017).

A pesar de este aumento en la cantidad de acciones promocionales, el Instituto no ha logrado contribuir a su principal objetivo formulado “incrementar la cantidad de viajeros extranjeros que llegan al país” (ONP, 2011: 4); así como a las metas de arribos, que en la presentación del último Plan de Marketing, para el periodo 2012-2015, estimaban para 2015 “un total de 7.2 millones de turistas extranjeros (...), objetivo que es un reto para todos los integrantes de la industria del turismo, del ámbito público y del sector privado” (INPROTUR, 2013:14), muy por debajo de los resultados alcanzados, con 5.7 millones en el 2015, los mismos arribos que en el 2011, año en el que se formula el Plan (OMT, 2011-15).

Si se analiza el crecimiento de los arribos por *quinquenios* hasta ese entonces: (i) desde 2003 a 2007, previo a implementarse el INPROTUR, (ii) entre el 2007 y el 2011, cuando el Instituto cumple su primer lustro, y (iii) del 2011 al 2015, cuando logra desplegar todo el andamiaje promocional; los arribos internacionales han presentado (gráfico 3):

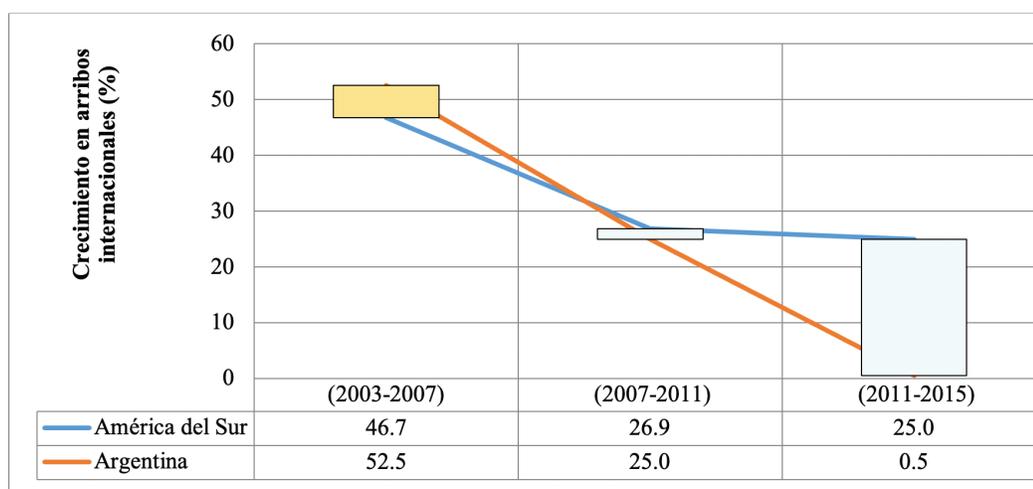
i) (2003-07) *crecimiento acelerado*, que supera en 6 puntos la media de América del Sur, con una tasa superior al 50%. Esta expansión del turismo receptivo se da en el marco de la devaluación del peso argentino que finaliza con más diez años de paridad cambiaria (Ley 25.561/02);

ii) (2007-11) *crecimiento moderado*, que desacelera la tasa al 25%, para crecer a un nivel levemente menor al regional. Dicho periodo coincide con la puesta en marcha del Instituto y el impulso de las primeras acciones promocionales;

iii) (2011-15) *crecimiento nulo*. A contramano de las acciones promocionales (que alcanzan su máximo histórico), Argentina junto a Uruguay constituyen los únicos países de la región que no crecen en cantidad de arribos, mientras que los demás lo hacen a tasas altas (Paraguay 132%, Colombia 46%, Chile 43%, Ecuador 35%, Perú 33%, Venezuela 32%, Bolivia 24% y Brasil 16%) (OMT, 2011-2015).



**Gráfico 3.** Tasa de crecimiento de arribos en Argentina y América del Sur por quinquenios



Fuente: OMT para el periodo 2003-2015.

La desigual evolución entre ambas variables (la promoción internacional y el turismo receptivo) relativiza la hipótesis de intervención que viene conduciendo la labor del INPROTUR desde sus orígenes, que vincula las acciones en el exterior con un aumento del turismo receptivo. A pesar de esta premisa, el registro de arribos evidencia que el incremento de la promoción en mercados emisores no necesariamente se traduce en un crecimiento de los visitantes que llegan al país. El quinquenio donde el turismo receptivo transitó su mayor expansión es previo a implementarse la política de promoción que configura la nueva ley; para desacelerar con la creación y consolidación del Instituto, cuando crecen los recursos asignados y la promoción en el exterior alcanza el récord en acciones desplegadas.

Si continuamos con la premisa formulada, y nos abocamos a dilucidar la efectividad de la política en términos de arribos, debemos afirmar que en el 2015 cada acción promocional implicaba poco más de 12 mil arribos internacionales, contra los 32 mil que representaba en sus comienzos (2008), debiendo casi triplicar los esfuerzos de logística y financieros para alcanzar el mismo resultado.



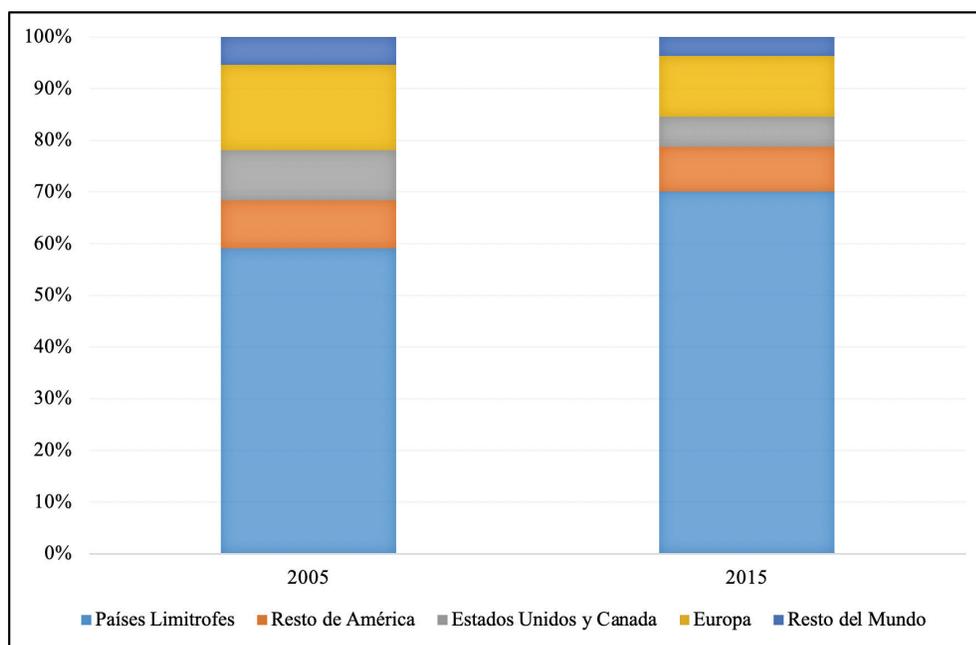
Ante estos resultados, una ex autoridad del Instituto reconoce que más allá de los esfuerzos realizados “el turismo es una actividad sensible a los cambios” y a la vez de una “gran resiliencia”, apareciendo diferentes problemáticas que fueron “muy difíciles de sortear”. Entre éstas, destaca: “la pérdida de competitividad turística a medida que el peso se apreció”, “las crisis económicas en nuestros principales mercados emisivos, los países limítrofes”, e incluso, “la ubicación geográfica de nuestro país... El estar en el extremo sur de Latinoamérica obliga a nuestros visitantes a realizar largos vuelos que en muchos casos no están habituados, particularmente los europeos” (Entrevista a informante clave, 2018).

Más allá del impacto que ha tenido el encarecimiento de Argentina en el mercado turístico luego del efecto devaluatorio, la relevancia de los demás factores debieran relativizarse: la ubicación geográfica no se tradujo en un obstáculo hasta el 2011, periodo en el cual los arribos crecen de manera sostenida (sobre todo aquellos provenientes de los mercados lejanos) posicionándose el país, incluso, como el principal destino de Sudamérica; en tanto que la crisis enunciada en los países limítrofes, no pareciera afectar los flujos regionales en el último lustro, siendo los únicos que presentan un marcado crecimiento, mientras que los lejanos, disminuyen sus tasas significativamente.

En relación con lo anterior, cabe señalar que al analizar los mercados turísticos que han tenido participación en los arribos en el 2005, previo al impuso del INPROTUR, se observa un claro predominio de los flujos regionales (América concentraba cerca del 70% de los arribos, de los cuales el 59% correspondían a países limítrofes), repartiéndose el restante 30% entre los otros mercados: Europa con poco más del 15%, Estados Unidos y Canadá con el 10% y Resto del Mundo con el 5%. Cuando se analiza su evolución al 2015, al cumplirse cerca de una década de la gestión del Instituto, y habiéndose destinado recursos gubernamentales al posicionamiento del país en los principales mercados emisores, la distribución se mantiene prácticamente inalterada, viéndose incluso fortalecida la participación de los flujos regionales. A pesar de no ser los principales destinatarios de la promoción internacional, los países limítrofes constituyen el único mercado que crece su participación en esta década, para pasar a concentrar el 70% de los arribos que llegan al país (2015) y aportar cerca de 4 millones de turistas. Estos países junto al Resto de América reúnen el 80% del total de los arribos para el 2015 (gráficos 4 y 5).

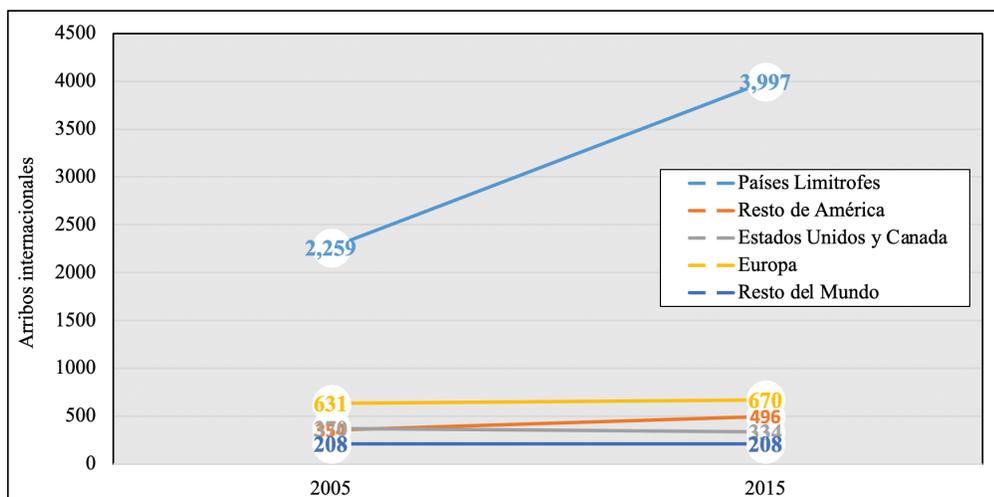


**Gráfico 4.** Composición de los arribos por mercado de origen 2005 y 2015



Fuente: Elaboración propia con base en ETI (2005-2015).

**Gráfico 5.** Cantidad de arribos a mercados para el 2005 y 2015

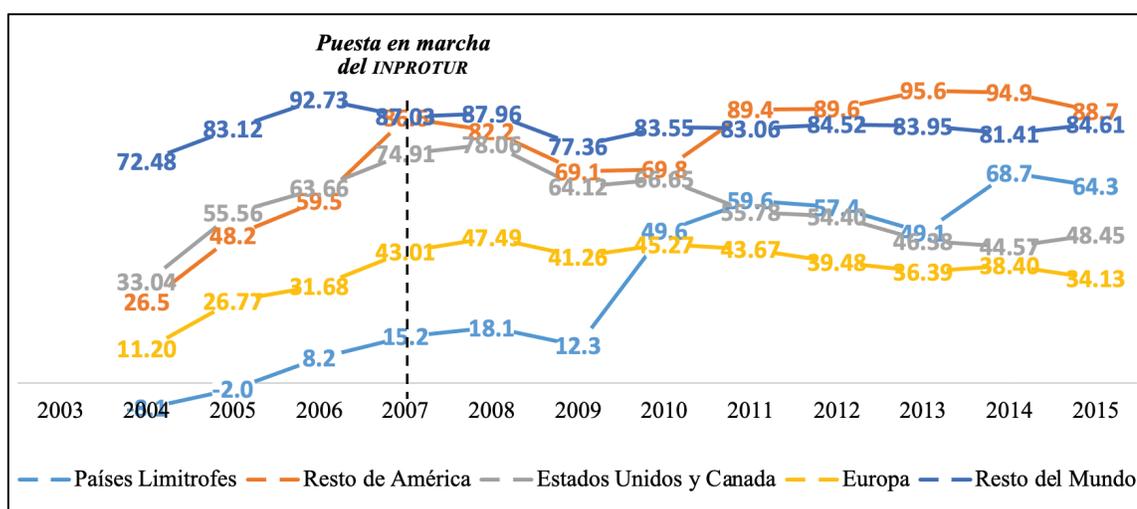


Fuente: Elaboración propia con base en ETI (2005-2015).



Las tendencias de crecimiento por mercado ponen de manifiesto que, a excepción de los países limítrofes y el resto de América, todos los mercados disminuyen las llegadas a partir del 2007: Europa (-9%), Estados Unidos y Canadá (-26%) y Resto del Mundo (-2%). Esta caída en los arribos incluso, contrasta con la tendencia de crecimiento que presentan hasta ese entonces (2003-07), cuando registraban altas tasas de crecimiento: Estados Unidos y Canadá (40%), Europa (32%) y Resto del Mundo (15%) (gráfico 6).

**Gráfico 6.** Crecimiento acumulado en arribos por mercado de origen



Fuente: Elaboración propia con base en ETI (2003-2015).

### Análisis integral

Como se mencionó, la evaluación de los resultados de cualquier política requiere analizar en qué medida los objetivos formulados se alcanzaron en la realidad social (Pérez, 2006; Subirats *et al.*, 2008). Son los efectos (*outcomes*), sean previstos o imprevistos, los que sirven para evaluar el rendimiento de una política pública en un espacio y en un tiempo determinado. Partiendo de dicha premisa, se puede afirmar que el análisis del INPROTUR da cuenta de una política *efectiva*, que posiciona a la Argentina en los principales mercados turísticos internacionales, y obtiene incluso destacados reconocimientos de la industria; pero *no lo suficiente eficaz*, como para contribuir a la principal problemática formulada, el fortalecimiento de los arribos.



El lanzamiento del Instituto no sólo no acompaña la tendencia de crecimiento que traía el turismo receptivo desde la devaluación del 2002, sino que disminuye las tasas, hasta mostrar un crecimiento nulo en el último lustro, cuando se fortalecen los recursos asignados y el organismo logra desplegar todo su andamiaje promocional. A contramano de lo que se afirma en las memorias anuales, que un “aumento de las acciones” origina un “crecimiento de los arribos”, configurando una relación directa entre la cantidad de acciones y el turismo receptivo, el comportamiento efectivo de ambas variables va a contramano.

A medida que el Instituto consolida su posición en el entramado decisional, las acciones promocionales que había sabido formalizar la SECTUR como “medio” para alcanzar el pretendido fortalecimiento de los arribos internacionales (Ley 25.887/05), se transforman en un “fin” en sí mismo. En concordancia con los documentos institucionales y los testimonios de las principales representantes (tanto los públicos, nacionales y provinciales, como los privados), los logros del Instituto se reducen al aumento de la promoción internacional, que, según afirman, se tradujeron en “un beneficio directo” en los destinos y en las cámaras sectoriales a las que representan, en torno a los “contactos generados”, las “nuevas oportunidades de negocio”, el “mayor conocimiento” y el “posicionamiento en el mercado” (Entrevistas a informantes clave, 2017).

Esta transformación de los medios de la política en sus propios fines ha atravesado el diseño, la implementación e, incluso, la evaluación del organismo, circunscribiendo un riesgo en términos políticos. Según Pérez Nieto (2006: 20), “el enmascaramiento de los productos (*outputs*) de las políticas públicas como los resultados de las mismas (*outcomes*) ha sido y continuará siendo un criterio que arroja más sombras que luces a la hora de evaluar el rendimiento real de las políticas públicas en general”. Este tipo de análisis conduce a enunciar afirmaciones erróneas, que impiden detectar los desvíos producidos y arribar a medidas reparadoras

Estos “desvíos” de la política (Subirats *et al.*, 2008), se han visto facilitados por los escasos mecanismos de control que se efectivizan en el área, reducidos desde el 2012 a un recuento de las actividades desarrolladas y de los recursos ejecutados, sin indagar aspecto alguno asociado a la concreción del principal objetivo formulado, el fortalecimiento del turismo receptivo (Cuentas de Inversión 2007-15).



Como señala la propia Sindicatura General de la Nación (SIGEN): “el sistema de información gerencial del INPROTUR no cuenta con datos respecto del potencial impacto que se produce como consecuencia de acciones promocionales genéricas que desarrolla [tampoco] ...con indicadores de gestión donde se visualicen los logros, los desvíos a los objetivos y metas establecidas, a la vez que facilite la corrección de los mismos” (SIGEN, 2011:11).

### Conclusiones

En línea con lo proclamado por el organismo, “el INPROTUR (2013: 13) como organismo de y para el sector, debe ser el promotor de la gran red de relaciones que la Argentina necesita para maximizar las oportunidades que hoy brinda el mercado turístico mundial”; la labor del Instituto a lo largo de la década, se ha abocado al fortalecimiento de esta red de relaciones. Sin embargo, y más allá de las diferentes acciones promocionales impulsadas, otras variables estructurales, como la apreciación del peso argentino en el mercado internacional, terminaron primando en la distribución de los flujos turísticos.

La política de promoción implementada aún presenta el enorme desafío de coadyuvar al fortalecimiento del turismo receptivo como actividad de “interés nacional”, “generadora de divisas y de empleo”, por su carácter de “exportación no tradicional” y de “impacto multisectorial” (Ley 25.997/05; Decreto 1.297/06). A fin de contribuir a este objetivo, el INPROTUR debe profundizar en el diseño de nuevas estrategias de promoción que conduzcan a instrumentos realmente eficaces en término de resultados.



## Referencias

- Cuentas de inversión 2007-16. Contaduría General de la Nación-MECON. Secretaría de Hacienda.
- Decisión Administrativa N° 1109/14. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 11 de diciembre de 2014.
- Decisión Administrativa N° 1200/12. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 22 de noviembre de 2012.
- Decisión Administrativa N° 1322/11. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 2 de diciembre de 2011.
- Decisión Administrativa N° 1764/11. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 31 de octubre de 2011.
- Decisión Administrativa N° 253/09. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 7 de septiembre de 2009.
- Decisión Administrativa N° 363/09. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 9 de septiembre de 2009.
- Decisión Administrativa N° 484/10. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 7 de julio de 2010.
- Decisión Administrativa N° 618/11. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 15 de julio de 2011.
- Decisión Administrativa N° 837/14. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 3 de octubre de 2014.
- Decisión Administrativa N° 862/14. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 16 de octubre de 2014.
- Decisión Administrativa N° 937/13. Boletín oficial de Argentina. Buenos Aires, 1 de noviembre de 2013.
- Decisión del Consejo del Mercado Común del Sur – MERCOSUR. N°24. 2009.
- Deleon, P. (2011). Una revisión del proceso de las políticas: de Lasswell a Sabatier. En Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación (comp.). *Lecturas sobre el Estado y las políticas públicas: Retomando el debate de ayer para fortalecer el actual*. Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros.
- Decreto N° 1.297/06. Boletín Oficial de Argentina. Buenos Aires, 29 de septiembre de 2006.
- Decreto N° 1.372/08. Boletín Oficial de Argentina. Buenos Aires, 29 de agosto de 2008.
- Encuesta de Turismo Internacional (ETI) 2003-17. *Instituto Nacional de Estadística y Censos-INDEC*.
- Future Brand (2017). *Country Brand Report AMÉRICA LATINA*.
- Gelambí Torrel, M. (2006). La terminación de políticas públicas. En Pérez Sánchez, Margarita (ed.). *Análisis de Políticas Públicas, (197-220)*. Granada: Universidad de Granada.
- Hall, M. (1998). *Tourism and Politics. Policy, Power and Place*. Chichester: John Wiley & Son.
- Informes de Evaluación de Control Interno 2010-14. Sindicadura General de la Nación-SIGEN.



- Informe de Mercado Único y Libre de Cambios 2018. Banco Central de Argentina-BCRA. [en línea]. Disponible en: [http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_Enero\\_18.pdf](http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe_Enero_18.pdf), [08 de octubre de 2018].
- Jafari, J. (2002). Turismo. En Jafari, J. *Enciclopedia de turismo*, (635-636). Madrid: Editorial Síntesis.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F. & Hinojosa, M. (2007). Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo. Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones. *Ciencia Política*, (3), 6-29. Disponible en <https://doi.org/10.15446/cp>.
- Ley N° 14.574/58. Boletín Oficial de Argentina. Buenos Aires, 11 de noviembre de 1958.
- Ley N° 25.997/05. Boletín Oficial de Argentina. Buenos Aires, 7 de enero de 2005.
- Leyes de Presupuesto 2003-17. Oficina Nacional de Presupuesto-ONP.
- Memorias del estado de la Nación 2003-17. Jefatura de Gabinete de Ministros -JGM.
- Memorias del INPROTUR 2009-13. Instituto de Promoción Turística-INPROTUR. Ministerio de Turismo.
- Ortega Pérez, N. & Ruíz Seisdedos, S. (2006). Definición de problemas y diseño de la agenda. En Pérez Sánchez, M. (ed.). *Análisis de Políticas Públicas* (111-131). Granada: Universidad de Granada.
- Pérez Nieto, E. (2006). El Estado de Bienestar y las Políticas Públicas. En Pérez Sánchez, M. (ed.), *Análisis de Políticas Públicas* (13-30). Granada: Universidad de Granada.
- Pérez Sánchez, M. (2006). *Análisis de Políticas Públicas*. Granada: Universidad de Granada.
- Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. & Varone, F. (2008). *Análisis de políticas públicas y gestión pública*. Barcelona: Ariel.
- Velasco González, M. (2004). *La política turística. Gobierno y Administración Turística en España (1952-2003)*. Valencia: Tirant Lo Blanch.