



**El Periplo Sustentable**

Universidad Autónoma del

Estado de México

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

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 40

Enero / Junio 2021

---

**Artículo**

**Título**

Actores clave de Turismo Sostenible.  
Estudio de caso:  
San Telmo, Ciudad Autónoma  
de Buenos Aires

**Autores:**

Jorgelina Alicia Dunjó  
Natalia Servalli

**Fecha Recepción:**

07/12/2018

**Fecha Reenvío:**

10/10/2019

**Fecha Aceptación:**

28/07/2020

**Páginas:**

49 - 84

**Actores clave de Turismo Sostenible. Estudio de caso:  
San Telmo, Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**Key actors of Sustainable Tourism. Case study:  
San Telmo, Buenos Aires City**

**Resumen**

El presente trabajo identifica y analiza el rol de los actores intervinientes en el desarrollo de la actividad turística dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), específicamente en la Comuna 1 en el barrio de San Telmo.<sup>1</sup> En dicho desarrollo intervienen organizaciones internacionales, el sector privado, el tercer sector, la sociedad civil y el Estado.

Se diseña un mapa de actores claves donde se identifican a las personas o áreas relevantes en los procesos de planeación, diseño, implementación y evaluación de políticas públicas y su vinculación con el turismo y la sostenibilidad. Se observa que el Estado en todos sus niveles tiene una alta influencia e impacto en las problemáticas observadas como también en las posibles resoluciones.

**Palabras clave:**

Turismo Sostenible, Ciudad de Buenos Aires, Actores clave, Políticas públicas.

**Abstract**

This paper identifies and analyzes the role of the actors involved in the development of tourism activity within the Autonomous City of Buenos Aires (Argentina), specifically in Commune 1 in the San Telmo neighborhood. International organizations, the private sector, the third sector, civil society and the State are involved in this development.

A map of key actors is designed, identifying the relevant people or areas in the planning, design, implementation and evaluation processes of public policies and their links with tourism and sustainability. It is observed that the State at all levels has a high influence and impact on the problems observed as well as the possible proposals for improvement.

**Keywords:**

Sustainable Tourism, Buenos Aires City, Key actors, Public policies.

---

<sup>1</sup> Se seleccionó al barrio porteño de San Telmo como área de estudio enmarcado en los objetivos planteados en el PICT - 2015-3118 "Los impactos del turismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Valoración del desarrollo turístico a través de indicadores de sustentabilidad". Aprobado por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Resolución ANPCyT N° 240-16 (mayo 2016). Ejecución: 2017-2019.

**Jorgelina Alicia Dunjó**

Escuela de Economía y Negocios,  
Universidad Nacional de  
General San Martín, Argentina.

[jdunjo@unsam.edu.ar](mailto:jdunjo@unsam.edu.ar)

**Natalia Servalli**

Investigadora de la  
Universidad Nacional de  
General San Martín, Argentina.

**Introducción**

El turismo es uno de los sectores de mayor dinamismo en la economía mundial y, en el último tiempo, se ha transformado en una actividad con un rol importante para el crecimiento económico de varios países.

En este sentido, el turismo juega un papel significativo y absolutamente positivo en el desarrollo socioeconómico y político de muchos países, puede contribuir al intercambio cultural, fomentar las relaciones entre los pueblos y la paz, creando conciencia para que se respete la variedad cultural y, por tanto, las diferentes formas de vida. En la actualidad no se han cumplido las expectativas que se tenían en el turismo como motor de desarrollo económico. Paralelamente en los destinos turísticos se han manifestado impactos negativos en el medio ambiente, la cultura y la sociedad, lo cual cuestiona al turismo como medio de desarrollo (ILPES-CEPAL, 2003).

Por ello, es importante destacar que el turismo, entendido desde una visión sistémica en la que interactúan, tanto factores físicos como tecnológicos, sociales, culturales, políticos y económicos (Schlüter y Winter, 2003), requiere de políticas públicas eficaces para su desarrollo sostenible. Tanto el sector público como el privado, las organizaciones internacionales, el llamado tercer sector y la sociedad civil cumplen un rol fundamental en el éxito o fracaso de las distintas políticas públicas que pueden contribuir al bienestar de la sociedad en su conjunto.

En este contexto, como fenómeno de naturaleza diversa y estructura compleja, la actividad turística puede contribuir al desarrollo económico endógeno y sostenible de localidades tan antiguas. Este desarrollo endógeno implica el protagonismo de los actores locales en la construcción de un contexto innovador, y, por lo tanto, competitivo (Vázquez Barquero en Varisco, 2004), buscando así el fortalecimiento del territorio en todos sus aspectos.

Dado lo anterior, el presente documento pretende aportar bases teóricas y algunas reflexiones sobre la articulación entre los distintos actores que intervienen en el desarrollo de la actividad turística en el ámbito urbano, específicamente en el barrio de San Telmo (Buenos Aires, Argentina).

A tal fin, se trabaja con un mapa de actores claves para observar la influencia de las decisiones vinculadas a la elaboración de políticas públicas sostenibles relacionadas con el turismo en el barrio de San Telmo, como



área de estudio. Así, el mapa de actores clave puede ayudar a representar una realidad social del barrio, comprender su complejidad y diseñar estrategias de acción con respecto a la sostenibilidad del turismo urbano dentro de dicho destino turístico (Pozo-Solis en Tapella, 2007).

La actividad turística de San Telmo se desarrolla con escasa información sobre el impacto que genera en el aspecto económico, sociocultural y ambiental. Por ello, es importante la construcción de herramientas de base teórica como la caracterización de actores clave que, identifiquen diversas problemáticas y contribuyan finalmente a la gestión del turismo de manera sostenible a largo plazo.

### Objetivo

El objetivo del presente estudio es realizar un mapa de actores clave que refleje la condición actual en la que se encuentra cada actor con relación a la gestión del turismo en el barrio de San Telmo, Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), según los criterios de rol/función e incidencia, que tiene cada actor.

### Metodología

Se trabaja en un abordaje teórico-metodológico que permite la identificación de actores clave y el armado de matrices, según las distintas problemáticas encontradas respecto de la actividad turística en el barrio de San Telmo. En este caso, la aplicación del mapa de actores clave (MAC) permite identificar a los principales actores que se vinculan respecto del turismo, conocer cuáles son sus intereses y cómo cada uno puede afectar a la actividad turística dentro de la localidad de San Telmo.

El mapa de actores clave (MAC), o también conocido como mapas sociales o *sociogramas*, consiste en una metodología estructural que permite estudiar las acciones y objetivos de los actores que están en un territorio y sus perspectivas a futuro (Ceballos en Tapella, 2007).

Los actores son unidades que generan acciones, más bien vínculos, o relaciones sociales, muchas de ellas de poder, frente a otros actores, que configuran redes. También son llamados *stakeholders* y pueden ser personas, grupos u organizaciones que tienen intereses comunes y se influyen mutuamente negativa o positivamente, así como afectan el desarrollo de determinadas actividades dentro de un mismo territorio (Tapella, 2007).



El mapa se realiza seleccionando personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por el turismo. Luego, se analiza el poder en la toma de decisiones, el interés por el turismo, los objetivos y la posición de cada uno dentro de la estructura social.

Se entiende por *Incidencia* a la influencia de un conjunto de actores, públicos o privados, en el diseño, la formulación, la ejecución y la evaluación de las políticas turísticas, y, por lo tanto, del desarrollo del turismo.

Se entiende por *Impacto* a la capacidad de un actor de mantener, modificar, alterar o transformar el patrimonio y por consiguiente el desarrollo del turismo. En este sentido, el análisis de incidencia/impacto reconoce los siguientes escenarios de actores públicos: el Estado (sector público), el mercado (sector productivo y empresarial) y las organizaciones de la sociedad civil (sector social, académico, solidario y comunitario). Se utilizan diversas fuentes de información, tanto primarias como secundarias, estas últimas proveniente tanto de organismos nacionales como internacionales.

### Marco teórico

Durante las seis últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. El turismo se ha convertido en un sector clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo y de empresas, la generación de ingresos de exportación y la ejecución de infraestructuras en muchos destinos alrededor del mundo, de acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2018).

En el caso del turismo, que se realiza en las ciudades, denominado turismo urbano, se observan destinos consolidados a nivel mundial y el interés creciente por parte de los visitantes por los distintos recursos que estas ciudades ofrecen.

(...) las ciudades se van transformando en destinos turísticos privilegiados. Concentran una amplia gama de servicios y atractivos, de actividades posibles de ser realizadas por los turistas, de manifestaciones culturales para observar y reconocer. Desde el conocimiento de sus barrios y “rincones” peculiares y distintivos hasta la visita a un centro comercial o el paseo por sus peatonales, todo en ellas se transforma en un apelativo para el turismo (Bertoncello e Luso, 2017:110).



Dada la relevancia y el interés que ha cobrado el turismo urbano en estos últimos años, es fundamental considerar el aspecto de la sostenibilidad en términos de desarrollo. Al respecto, el desarrollo sostenible consiste en lograr el “equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales” (ONU, Informe Brundtland, 1987). Por ello, es importante que el desarrollo de la actividad turística tenga en cuenta estas tres esferas para evitar desequilibrios. En la actualidad, diversos organismos internacionales como autores (OMT, 2018; CEPAL, 2003; Gandara, 2003) evidenciaron desequilibrios y han demostrado la importancia de la actuación de todos los actores sociales para revertir los efectos negativos.

Por lo expuesto, el camino para paliar el deterioro social y ambiental que nos afecta en estos tiempos debe iniciarse con un fuerte compromiso sostenible basado en la cooperación de los distintos actores de la comunidad, como producto de la interacción entre las organizaciones internacionales, las empresas del sector privado, la sociedad civil y el sector público (Kent, 2008).

Se ha hecho hincapié sobre que el turismo puede ser un importante motor de desarrollo mundial en incontables oportunidades (OMT, 2018, 1998). Numerosos autores (Muñoz Mazón *et al.* 2012; Schulter, 2003) advierten sobre los impactos negativos y positivos que puede producir la actividad turística. Por ello es que el turismo puede contribuir a los desafíos por la sustentabilidad sólo si se lo planifica, gestiona y controla de manera adecuada, considerando, tanto los aspectos económicos como los ambientales y socioculturales. Esto se señala en distintos documentos de organizaciones internacionales como en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) donde, según Cañada *et al.*, (2017), se hace una invitación a reflexionar seriamente sobre las conexiones entre el turismo y el desarrollo sostenible.

Considerar al turismo como factor de desarrollo involucra también tener en cuenta la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. La misma incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y, considerando el ámbito de aplicación del presente trabajo (área urbana), cobra relevancia el ODS número 11 que implica “lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles” (Naciones Unidas, 2015).

La gestión del turismo sostenible para el desarrollo también pone de manifiesto que es necesario tejer y consolidar alianzas vigentes entre gobierno y sector privado, así como aquellas que incluyen a las comunidades locales, autoridades e interlocutores turísticos locales, junto con alianzas en la comunidad turística internacional (OMT y OEA, 2018: 17).



En el sector público, el desarrollo local de un territorio como destino turístico sostenible se manifiesta en el cumplimiento de su función básica de gestión del bienestar de la población garantizando una equitativa distribución de la riqueza; para lo cual resulta clave propiciar reformas estructurales en los procesos de decisión que incorporen la consideración de la problemática social, económica y ambiental.

Conforme a lo anterior, ILPES-CEPAL explica: “el Estado está a cargo de generar un marco de fomento de negocios y de la industria en general, procurando que se creen oportunidades de negocios y que el sector se desarrolle dentro del marco de sostenibilidad ambiental, social y económica” (200: 339). En relación a las actividades vinculadas con el turismo, las mismas incluyen fomentar los negocios turísticos, construir infraestructura básica (vial, telecomunicaciones, portuaria, sanitaria) entre otras (ILPES-CEPAL, 2003).

De esta manera, los retos que plantea el desarrollo de la actividad turística en la actualidad requieren del diálogo y el consenso entre las empresas privadas, las organizaciones sin fines de lucro, la sociedad civil y el Estado a través de la implementación de políticas públicas, en este caso de turismo sostenible.

El turismo, conocido por sus cualidades transversales que afecta a otros sectores económicos, depende del sector público para su adecuado desarrollo (Villar en Wallingre y Villar, 2009). Por ello, desde la dimensión política, resulta “innegable que el turismo sea objeto de política pública por los beneficios económicos, sociales, políticos y culturales que reporta, especialmente para los sectores dominantes” (Capanegra en Corbo y Barbini, 2011).

De esta forma, el desarrollo de políticas públicas en el turismo involucra una convergencia de aspectos que deben ser comprendidos y analizados de forma integrada en el planeamiento de dichas políticas, teniendo conciencia del papel del Estado en ese proceso. En efecto, el Estado como planificador, regulador e impulsor de la actividad turística debe promover a través de distintos programas y proyectos, la implementación de políticas públicas de turismo sostenible que posibiliten a la sociedad generar capital social suficiente como para mejorar su calidad de vida.

Es importante tener presente dos aspectos; primero, la ciudad como tal y como destino, requieren de una planificación adecuada y orientada hacia la sostenibilidad, para así evitar el deterioro en la calidad de vida de los habitantes, la pérdida del patrimonio, los impactos económicos negativos y la degradación medio ambiental. Y segundo, alcanzar la sostenibilidad turística consiste en un proceso que requiere de



interés y la participación constante de la administración y del sector privado. En ese proceso continuo, la generación de información es trascendental para que la aplicación de los indicadores de sostenibilidad se pueda efectuar y se transformen en herramientas reales de planificación y gestión turística (Cordero Fernández de Córdova, 2017: 50).

Sin embargo, Cordero Fernández de Córdova (2017) expresa que no se dispone de datos mundiales sobre la cifra que representa el turismo urbano, lo cual presenta una dificultad a la hora de llevar adelante mediciones, que permitan la toma de decisiones en un destino. Este trabajo pretende poner de manifiesto la importancia de la generación de información para la toma de decisiones, y, además, a partir de una propuesta de base teórica realizar un diagnóstico e identificar recomendaciones.

### Área de estudio

Dado lo anterior y en el marco del PICT (2017/2020) “Los impactos del turismo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Valoración del desarrollo turístico a través e indicadores de sustentabilidad”, se tomó como área de estudio el barrio de San Telmo, ubicado en la Capital Federal de la República Argentina.

La Ciudad de Buenos Aires –también llamada Capital Federal por ser sede del gobierno federal– es la capital de la República Argentina. Está situada en la región centro-este del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata, en plena llanura pampeana.

Oficialmente la Ciudad se encuentra dividida en 48 barrios que derivan, los más antiguos, de las parroquias establecidas en el siglo XIX. La metrópolis es una ciudad autónoma que constituye uno de los 24 distritos en los que se divide el país. Dicha ciudad está delimitada por la Av. Gral. Paz, paso de entrada al conurbano, denominado Gran Buenos Aires, y por el Riachuelo que se abre al Río de la Plata. Este espacio está definido por aproximadamente 200 km<sup>2</sup> (Expósito, 2013).

Asimismo, de acuerdo con información provista por el Gobierno de la Ciudad (2018a), los resultados definitivos del censo de 2010 estiman la población de esta urbe en 2.890.151 de habitantes, y la de su aglomerado urbano, el Gran Buenos Aires, en 12.801.364 habitantes; constituyendo la mayor área urbana del país, la segunda de Sudamérica, Hispanoamérica y del hemisferio sur, y una de las 20



mayores ciudades del mundo. Es, junto a São Paulo y Ciudad de México, una de las tres ciudades latinoamericanas más importantes. Así, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentra entre los centros urbanos con mayor calidad de vida de América Latina, y su renta per cápita se ubica entre las tres más altas de la región. También, desde el punto de vista turístico, es la ciudad más visitada de América del Sur.

En efecto, Buenos Aires se destaca por tener una gran variedad de atracciones turísticas. En primer lugar, debe mencionarse una vida cultural muy activa. Gran parte de la oferta de actividades culturales se desarrolla a través de distintos organismos, establecimientos y eventos dependientes del Gobierno de la Ciudad: 30 bibliotecas, 11 museos, 7 teatros, 43 centros culturales barriales, los centros culturales Recoleta y General San Martín, el Planetario Galileo Galilei, el Instituto Histórico de la Ciudad y los diferentes festivales organizados también por el Gobierno, entre otros (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2018a).

Además, esta capital representa la principal puerta de entrada al turismo receptivo internacional, pero también para muchos pasajeros del interior del país. Más del 50% del turismo que tiene como principal destino a la ciudad corresponde a los turistas no residentes. Sin embargo, es una de las ciudades que emite gran cantidad de turistas, registrando un balance de turismo interno a veces negativo. Si bien, la ciudad posee numerosos barrios catastrales con importantes atractivos propios, la diversidad de los mismos obliga a seleccionar a los más representativos para el turismo. Entre ellos se destacan: San Telmo, Recoleta, La Boca, Puerto Madero, Monserrat, San Nicolás, Retiro, Balvanera (Abasto), Belgrano, Barracas y Palermo (Dunjo y Servalli, 2017).

En este sentido, la CABA se encuentra organizada en 15 comunas que se rigen desde el 2005 bajo la Ley 1.777. Sobre la Comuna 1 –una de las principales vinculadas a la actividad turística–, está integrada por los barrios de Retiro, San Nicolás, Puerto Madero, San Telmo, Montserrat y Constitución. Es así como bajo este marco se basa el análisis.



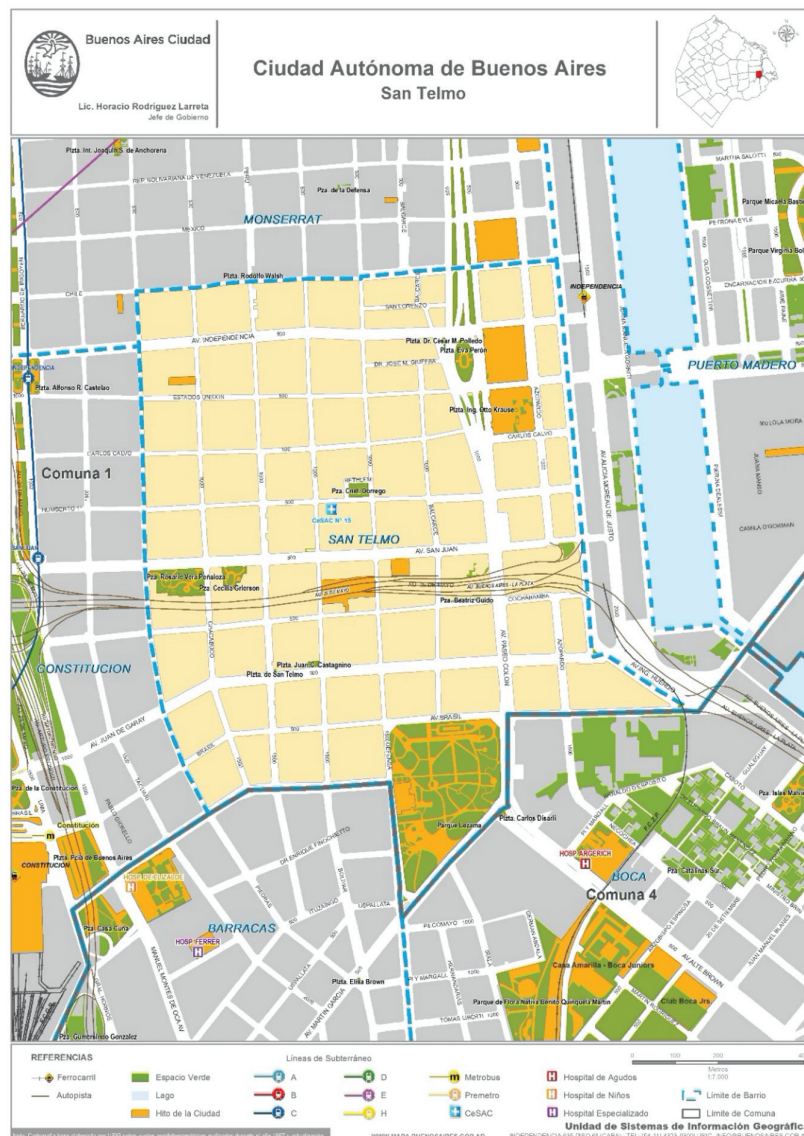


El barrio de San Telmo –objeto principal de estudio– se encuentra delimitado por las calles Piedras y Chile, las avenidas Ingeniero Huergo, Brasil, Paseo Colón, Martín García, la calle Defensa y la avenida Caseros. En 2010 había 20.453 habitantes, que con una superficie de 1,23 km<sup>2</sup>, se establece una densidad poblacional estimada en 16.630 habitantes/km<sup>2</sup> (INDEC, 2018).

Se destacan en esta área la zona de Plaza Dorrego, la calle Defensa donde se desarrolla la feria y se ubica el Mercado de San Telmo; y la Calle Chile (entre Balcarce y Defensa) y la Av. Caseros como polos gastronómicos. San Telmo, además, forma parte del Distrito de las Artes junto con Barracas y La Boca. Por su ubicación, San Telmo también contiene el casco histórico de Buenos Aires. Representa un barrio bohemio, refugio de vanguardias culturales tales como: teatros independientes, música, tango y milonga. En el gráfico 1 se observa la delimitación descrita anteriormente.



Gráfico 1. Mapa de San Telmo – Comuna 1 – CABA – 2018



Fuente: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2018b).



De acuerdo con las delimitaciones mencionadas, la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos (CNMMLH, 2017) protege bajo la Ley N°12.665/1940 de Creación de la CNMMLH y su modificación la Ley N°27.103/2015 de *Monumentos y Lugares Históricos*, los siguientes bienes:

- *Monumentos históricos*: Casa y Capilla de Ejercicios Espirituales y Colegio Nuestra Señora de Belén (actual Academia Superior de Estudios Penitenciarios y Museo Penitenciario “Antonio Ballvé”); Casal de Catalunya; Confederación General del Trabajo (CGT); Facultad de Ingeniería (ex Sede de la Fundación Eva Perón); Iglesia Parroquial de San Juan Evangelista; Mercado de San Telmo; Museo de la Historia del Traje; Templo de San Telmo, Iglesia de San Pedro González Telmo.
- *Lugar Histórico*: Ex Centro Clandestino de Detención “Automotores Orletti”; Plaza Coronel Dorrego.
- *Árbol histórico*: Magnolias del Protomedicato (dos ejemplares de magnolia que se encuentran en la entrada de la Escuela N° 22).

Además, aledaños al barrio de San Telmo, se protegen:

- *Monumento histórico*: Casa de la Moneda; Centro Nacional de la Música (ex Biblioteca Nacional); Iglesia de Santo Domingo; Luna Park; Primer Arsenal de Guerra. Casa de Esteban de Luca; Procuraduría Jesuítica; Recinto del antiguo Congreso Nacional; Residencias Jesuíticas; Sala de Sesiones de la antigua Junta de Representantes de la Provincia de Buenos Aires; Santa Casa de Ejercicios Espirituales; Sinagoga de la Congregación Israelita Argentina; Templo de San Francisco; Templo de San Ignacio; Tercera Orden Franciscana Seglar.
- *Sepulcro*: Gral. Antonio González Balcarce, en el Convento de Santo Domingo; Gral. José Matías Zapiola, en el Convento de Santo Domingo; Gral. Manuel Belgrano, en la Iglesia de Santo Domingo.
- *Lugar histórico*: Hospital del Rey (actual Hospital de Santa Catalina); Librería de Ávila; Manzana de las Luces; Real Consulado de Buenos Aires (actual Banco de la Provincia de Buenos Aires).
- *Bien de Interés Histórico Artístico*: Mural “Ejercicio Plástico” de David Alfaro Siqueiros.

A ellos cabe agregar otras atracciones turísticas, tales como: restaurantes en calle Chile y Balcarce; Av. Caseros; Pizzería Pirilo; Café La Poesía; Café El Federal; Banco Rojo; Bar Gibraltar; Bar Las del Barco; La Trastienda; Viejo Almacén; Bar Sur; Centro Cultural Torcuato Tasso; El Zanjón (Sitio del primer asentamiento de Buenos Aires en 1536 con laberintos restaurados y arqueología urbana); Museo Argentino del Títere; Museo de Arte Moderno de Buenos Aires; Museo de la Dirección Antártica “Gral. Hernán Pujato”; Museo de las Escuelas; Parque Lezama; Plazoleta Vera Peñaloza, entre otros.



Pese a lo anterior, la actividad turística de San Telmo se desarrolla con escasa información sobre al impacto que genera en el aspecto económico, sociocultural y ambiental. Por ello, es importante la construcción de herramientas de base teórica para la caracterización de actores clave que identifiquen diversas problemáticas y contribuyan finalmente a la gestión del turismo de manera sostenible a largo plazo.

### **Análisis de resultados**

Se trabajó en un abordaje teórico-metodológico que permitió la identificación de actores clave y el armado de una matriz para agruparlos de manera eficiente. El objetivo es mostrar un mapeo de actores clave que refleje la condición actual en la que se encuentra cada actor en relación a la gestión del turismo en el barrio de San Telmo, Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, según los criterios de incidencia e impacto, que tiene cada actor.

Los actores clave se encuentran y están representados en los más diversos temas y dimensiones de la sociedad. En todas existen funciones, relaciones e interacciones entre los distintos actores. Por ello, se realizó un relevamiento para mencionar aquellos actores que están relacionados con los bienes patrimoniales y otros atractivos que se desarrollan en el barrio de San Telmo. Estos actores fueron clasificados en privados, sociedad civil y públicos, definiendo además cuál es su función dentro del territorio analizado.

Cabe destacar que, dado el alcance de los datos relevados, estos se han incluido en un apartado adjunto al presente trabajo (Anexo 1).

En función de ello y con el propósito de conocer la articulación entre los distintos actores que se relacionan con el turismo urbano del barrio de San Telmo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se procedió a realizar un mapa de actores clave intervinientes en esta temática, estableciendo tres niveles correspondientes a la incidencia y al impacto de cada actor.



A saber, la incidencia puede ser:

- *Alta* (3): actores que tienen una relación directa con la gestión del turismo, que responden a un mandato nacional/local.
- *Media* (2): actores que buscan aprovechar las oportunidades del turismo, o que velan por el uso sostenible del patrimonio y tienen una relación con los actores de nivel alto.
- *Baja* (1): actores que pueden tener interés en la gestión del turismo, o en el aprovechamiento de las oportunidades del mismo y que no tienen una relación directa de dependencia con los otros tipos de actores.

En cuanto al nivel de impacto, como se mencionó, se puede dar en tres niveles: *alto* (3), *mediano* (2) y *bajo* (1).

Previo a lo que sigue y a fin de realizar la matriz de actores clave, se identificaron algunas problemáticas que se han detectado en los últimos años en el barrio de San Telmo y tienen que ver con el desarrollo del turismo. La mayoría de ellas se obtuvieron del Ente de Turismo de CABA (2017) y de observaciones propias realizadas en el transcurso del 2018. Así, estas problemáticas fueron clasificadas en tres grandes apartados, a saber: sostenibilidad económica, socio-cultural y ambiental. Esto se realizó de acuerdo con las observaciones que se realizaron en dicho distrito en los días en que se establecen las ferias de antigüedades y en los cuales se presenta mayor concurrencia de turistas.

Cabe aclarar que la asignación de puntaje a cada actor se realizó teniendo en cuenta a la institución u organización que por su nivel de incidencia o por las actividades que desarrollan respecto del turismo tienen mayor impacto en la gestión del mismo, por lo que se les ha asignado un valor de actor clave frente a distintas problemáticas.



## Sostenibilidad Económica

Problemática A: aumento de precios por la devaluación del peso argentino frente a la moneda extranjera.

**Tabla 1.** Actores intervinientes en problemática A, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Ministerio de Hacienda de la Nación (MH)	3	3
Secretaría de Turismo de la Nación (ex MINTUR)	3	3
Ente de Turismo de CABA (ET CABA)	3	3
Ministerio de Economía y Finanzas de CABA (MEF CABA)	3	3
Vendedores de negocios de distintos rubros de San Telmo (VNDR)	2	2
Vendedores de negocios de Antigüedades de San Telmo (VNA)	2	2
Vendedores de la feria del Mercado de San Telmo (VFM)	2	2
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	1
Turistas nacionales (TN)	1	3
Turistas internacionales (TI)	1	3

Fuente: Elaboración propia.

Problemática B: pérdida de identidad debido a los cambios de las casas de venta de antigüedades por tiendas de souvenirs para los turistas, que no tienen identificación con la cultura y tradición del barrio.

**Tabla 2.** Actores intervinientes en problemática B, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Vendedores de negocios de distintos rubros de San Telmo (VNDR)	2	3
Vendedores de negocios de Antigüedades de San Telmo (VNA)	2	3
Vendedores de la feria del Mercado de San Telmo (VFM)	2	2
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	1
Turistas nacionales (TN)	1	1
Turistas internacionales (TI)	1	2

Fuente: Elaboración propia.



### Sostenibilidad Socio-Cultural

Problemática C: puesta en valor de las fachadas del ex Padelai.

**Tabla 3.** Actores intervinientes en problemática C, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Procuración General de CABA (PG CABA)	3	3
Ministerio de Ambiente y Espacio Público de CABA (MAEP CABA)	3	3
Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de CABA (MDHH CABA)	3	3
Comisión para la Preservación del Patrimonio Histórico Cultural de CABA (CPPHC CABA)	3	2
Empresas Privadas de la Licitación (EP)	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Problemática D: ex cárcel de mujeres (museo penitenciario de San Telmo), en mal estado.

**Tabla 4.** Actores intervinientes en problemática D, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos (CNMMLH)	3	2
Comisión para la Preservación del Patrimonio Histórico Cultural de CABA (CPPHC CABA)	3	2
Fundación Mercedes Sosa (FMS)	2	3
ONG Basta de Demoler (ONG BD)	2	1
Guía de turismo del lugar (GT)	2	3

Fuente: Elaboración propia.



Problemática E: sobrepoblación de turistas los domingos y poca organización alrededor del principal recorrido turístico (Plaza Dorrego y calle Defensa).

**Tabla 5.** Actores intervinientes en problemática E, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Secretaría de Turismo de la Nación (ex MINTUR)	3	2
Ente de Turismo de CABA (ET CABA)	3	3
Vendedores de negocios de distintos rubros de San Telmo (VNDR)	2	3
Vendedores de negocios de Antigüedades de San Telmo (VNA)	2	3
Vendedores de la feria del Mercado de San Telmo (VFM)	2	3
Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de CABA (MDHH CABA)	3	1
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	1
Turistas nacionales (TN)	1	1
Turistas internacionales (TI)	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Problemática F: altos niveles de inseguridad (robos y hurtos en la calle).

**Tabla 6.** Actores intervinientes en problemática F, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Ente de Turismo de CABA (ET CABA)	3	2
Ministerio de Justicia y Seguridad de CABA (MJS CABA)	3	3
Policía de CABA (P CABA)	2	3
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	1
Turistas nacionales (TN)	1	1
Turistas internacionales (TI)	1	1

Fuente: Elaboración propia.





Problemática G: casas tomadas por lo que los vecinos no pueden distraerse por el barrio ni disfrutarlo plenamente.

**Tabla 7.** Actores intervinientes en problemática G, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Ente de Turismo de CABA (ET CABA)	3	2
Ministerio de Justicia y Seguridad de CABA (MJS CABA)	3	3
Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación (MSDS)	3	3
Policía de CABA (P CABA)	2	3
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	3
Turistas nacionales (TN)	1	1
Turistas internacionales (TI)	1	1

Fuente: Elaboración propia.

### Sostenibilidad Ambiental

Problemática H: arreglo de baches.

**Tabla 8.** Actores intervinientes en problemática H, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Ministerio de Ambiente y Espacio Público de CABA (MAEP CABA)	3	3
Empresa Mark Trucks (EMT)	2	3
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Problemática I: suciedad en calles y veredas, así como descontrol en el espacio público (feria que se ha extendido ocupando veredas).



**Tabla 9.** Actores intervinientes en problemática I, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Ente de Turismo de CABA (ET CABA)	3	2
Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de CABA (MDHH CABA)	3	3
Empresa de recolección de residuos (ERR)	2	3
Policía de CABA (P CABA)	2	3
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	2
Turistas nacionales (TN)	1	1
Turistas internacionales (TI)	1	1

Fuente: Elaboración propia.

Problemática J: calles deterioradas, luminarias que no funcionan bien.

**Tabla 10.** Actores intervinientes en problemática J, nivel de incidencia e impacto

Actor	Incidencia	Impacto
Secretaría de Turismo de la Nación (ex MINTUR)	3	3
Ente de Turismo de CABA (ET CABA)	3	3
Ministerio de Ambiente y Espacio Público de CABA (MAEP CABA)	3	3
Vendedores de negocios de distintos rubros de San Telmo (VNDR)	2	1
Vendedores de negocios de Antigüedades de San Telmo (VNA)	2	1
Vendedores de la feria del Mercado de San Telmo (VFM)	2	1
Comunidad anfitriona o población local (CA)	1	2
Turistas nacionales (TN)	1	1
Turistas internacionales (TI)	1	1

Fuente: Elaboración propia.

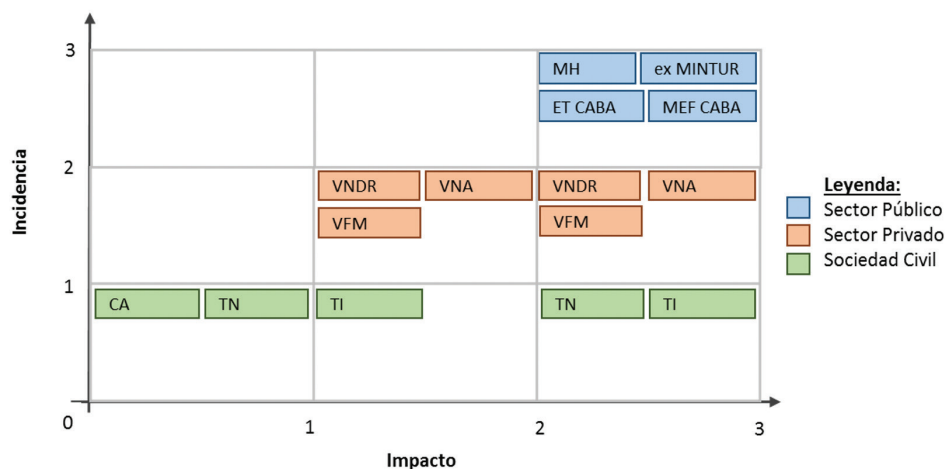


Así, se realizó el mapeo de actores clave en las grandes dimensiones mencionadas, analizando las principales relaciones de poder o influencia de estos actores respecto de las principales problemáticas encontradas en la actividad turística en el barrio de San Telmo.

La ubicación de cada actor en el mapa está directamente relacionada a los puntajes asignados, según los criterios de incidencia e impacto. De acuerdo a ello, en el gráfico 2 (referido a problemas relacionados con la sostenibilidad económica), se observa que, tanto la comunidad anfitriona como los turistas nacionales, tienen muy baja influencia e impacto en términos de la gestión del turismo. Sin embargo, para los turistas nacionales e internacionales, la devaluación del peso argentino como problemática, contribuyó a posicionarlos en nivel de incidencia bajo, pero con alto nivel de impacto.

Por otra parte, los vendedores en la feria del mercado de San Telmo, los vendedores de antigüedades y vendedores de distintos rubros tienen un nivel de incidencia e impacto medio acercándose a un alto impacto. Finalmente, el Ministerio de Hacienda de la Nación, la Secretaría de Turismo de la Nación, el Ministerio de Economía y Finanzas de CABA, el Ente de Turismo de CABA tienen impacto e incidencia alta en la gestión del turismo para la solución de las problemáticas identificadas dentro del ámbito de la sostenibilidad económica.

**Gráfico 2.** Mapa de Actores clave – Sostenibilidad Económica



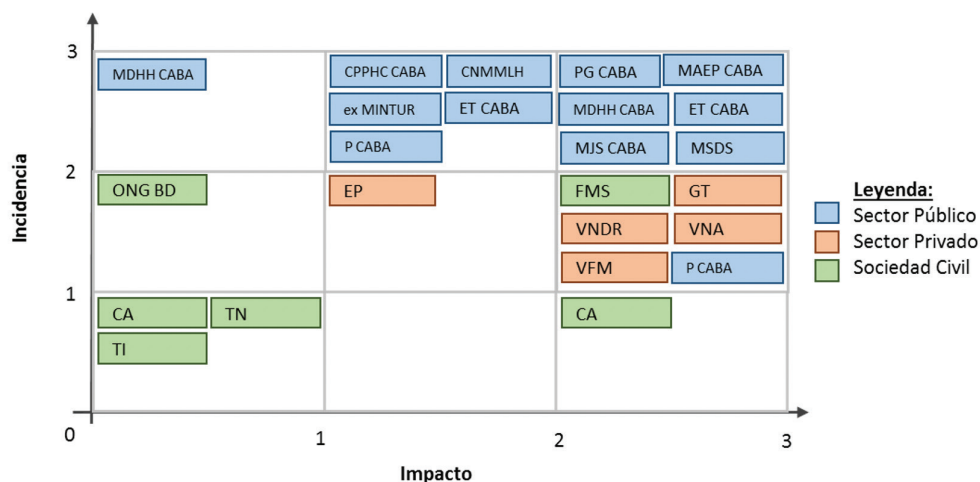
Fuente: Elaboración propia.



En el gráfico 3 (referido a las problemáticas centradas en la sostenibilidad socio-cultural), se observa que, tanto la comunidad anfitriona como los turistas nacionales, tienen muy baja influencia e impacto en términos de la gestión del turismo. Sin embargo, con relación a la problemática relacionada a las casas tomadas, la comunidad anfitriona tiene un nivel de incidencia bajo, pero con alto nivel de impacto.

La ONG Basta de Demoler tiene un nivel de incidencia medio, pero un bajo nivel de impacto, mientras que las empresas privadas de la licitación tienen un nivel de impacto e incidencia medio. El Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de CABA pasa de un nivel de impacto bajo e incidencia alta (sobrepoblación de turistas) a tener un impacto e incidencia alta en la puesta en valor del ex Padelai. Asimismo, los vendedores en la feria del mercado de San Telmo, los vendedores de antigüedades y vendedores de distintos rubros, los guías de turismo, la Fundación Mercedes Sosa, y la Policía de CABA tienen un nivel de incidencia medio, pero un alto impacto. Finalmente, organismos como la Procuración General de CABA, el Ministerio de Ambiente y Espacio Público de CABA, el Ministerio de Justicia y Seguridad de CABA, y el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación tienen un nivel de incidencia e impactos muy altos en las problemáticas reflejadas en este trabajo vinculadas a la sostenibilidad socio-cultural.

**Gráfico 3.** Mapa de Actores clave – Sostenibilidad Sociocultural

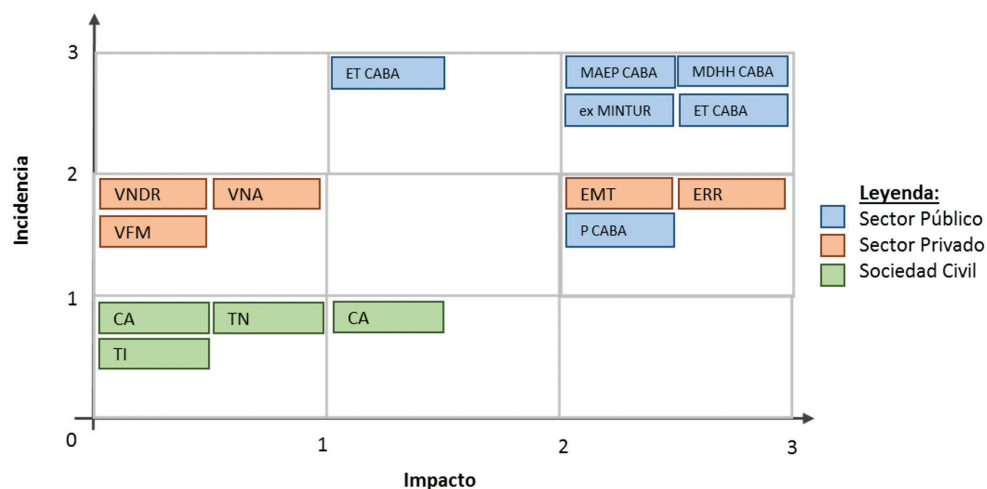


Fuente: Elaboración propia.



En el gráfico 4 (referido a las problemáticas encontradas respecto de la sostenibilidad ambiental), se observa que tanto los turistas nacionales, como los internacionales y la comunidad anfitriona tienen bajo impacto e influencia en las problemáticas fijadas en torno a la sostenibilidad ambiental. Por otra parte, los vendedores en la feria del mercado de San Telmo, los vendedores de antigüedades y vendedores de distintos rubros, tienen un nivel de incidencia medio, pero bajo impacto. Finalmente, tanto el Ministerio de Ambiente y Espacio Público de CABA, la Secretaría de Turismo de la Nación, el Ente de Turismo de CABA, el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de CABA, la empresa de recolección de residuos de CABA como la Policía de CABA, van pasando de impacto e incidencia medio hacia altos en el análisis de sostenibilidad ambiental.

**Gráfico 4.** Mapa de Actores clave – Sostenibilidad Ambiental



Fuente: Elaboración propia.



## Discusión

Como se mencionó, este trabajo construye un mapa de actores clave que refleja la condición actual en la que se encuentra cada actor con relación a la gestión del turismo en el barrio de San Telmo, Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, según los criterios de rol/función e incidencia, que tiene cada actor.

Como resultado del estudio se observa que, en relación a los problemas relacionados con la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental, la comunidad anfitriona y los turistas nacionales tienen muy baja influencia e impacto en términos de la gestión del turismo. Asimismo, el comercio (Mercado de San Telmo, vendedores de antigüedades, entre otros) tiene un nivel de incidencia e impacto medio/alto en las esferas económicas y socioculturales, salvo en la esfera ambiental donde el impacto observado es bajo.

En función a las problemáticas que se enmarcan en la esfera de la sostenibilidad económica, la gobernanza en CABA tiene impacto e incidencia alta en la gestión del turismo para la solución de los problemas identificados. Respecto a la sostenibilidad sociocultural, los organismos públicos vinculados al medioambiente y desarrollo social (de orden nacional y Ciudad) tienen un nivel de incidencia e impactos muy altos.

Finalmente, en relación a sostenibilidad ambiental, tanto el Ministerio de Ambiente y Espacio Público de CABA, la Secretaría de Turismo de la Nación, el Ente de Turismo de CABA, el Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat de CABA, la empresa de recolección de residuos de CABA como la Policía de CABA, van pasando de impacto e incidencia medio hacia altos.

Tal como se propuso en otros apartados del presente documento, el rol del Estado en todos sus niveles es primordial a la hora de plantear soluciones a las problemáticas vinculadas al territorio y al turismo, teniendo en cuenta aspectos relacionados con la sostenibilidad.

A lo largo del análisis de los resultados, pudo observarse que los actores que fueron considerados de alta influencia e impacto han sido aquellos que dentro de la organización del turismo urbano deben realizar sinergias, dado que son quienes pueden resolver los problemas detectados por la comunidad anfitriona y afectan a todos actores clave respecto de la sostenibilidad del turismo.



Los actores considerados como de alta influencia, pero escasa o bajo capacidad de impacto, son los que más interés presentan para resolver las distintas problemáticas, pero que no tienen capacidad para mitigar aquellos problemas que le competen.

En cambio, los actores de baja influencia, pero de alto impacto son los capaces de crear soluciones específicas y tienen capacidad de acción.

Finalmente, los actores de baja influencia y bajo impacto, deben ser aquellos a los que deben apuntar la solución de los distintos problemas encontrados. Por lo tanto, se recomienda tener un seguimiento de sus opiniones, buscando estrategias para su incorporación.

Sin embargo, como ha sido mencionado en el presente trabajo, la actividad turística de San Telmo se realiza con escasa información sobre el impacto que genera en el aspecto económico, socio-cultural y ambiental. Entonces, este trabajo se enmarca como puntapié inicial para contribuir a la producción de información que sirva a los fines de llevar adelante políticas públicas sostenibles, incluyendo a todos los actores.

### **Conclusiones**

Desde una visión sistémica, en la planificación turística debieran intervenir todos los actores implicados, en especial aquellos que son responsables de su desarrollo, a fin de atenuar los efectos negativos que la actividad turística pudiera generar y potenciar los aspectos positivos que hacen que un destino se desarrolle de manera sostenible en el tiempo.

El turismo desempeña un papel primordial en el espacio geográfico en el que se desempeña, por lo tanto, todos los agentes intervinientes debieran comprometerse individual y colectivamente en su planificación. El sector público, con un papel más como regulador de las actividades y mediante la implementación de políticas socialmente responsables con consenso de todos los actores y el sector privado, con un compromiso social y ambiental responsable que sostenga el crecimiento y desarrollo de la actividad turística a través del tiempo.



Se hace necesaria, entonces, la planificación de los destinos turísticos dado que en ellos interactúan actores clave de muchas y variados ámbitos como: medio ambiente, salud, legislación, urbanismo, etc. Así como de otras áreas que complementan la actividad turística: hotelería, actividades de ocio y esparcimiento, culturales, etc. (OMT, 1998).

En este sentido, se recomienda tener en cuenta que:

- Los procesos de participación ciudadana son necesarios para debatir las distintas problemáticas encontradas e implicar a la comunidad anfitriona o población local en los procesos de decisión sobre la sostenibilidad del turismo en su localidad.
- Aquellos actores clave que poseen influencia y capacidad de intervenir en las distintas acciones respecto del desarrollo turístico, son los capacitados para potenciar a la comunidad anfitriona y al turista para la solución de problemas que les atañen a todos los actores involucrados.
- La identificación de actores clave bajo distintas herramientas puede contribuir a lograr un cambio de gestión del turismo y así mejorar la toma de decisiones respecto de la sostenibilidad del mismo.
- En general, la comunidad anfitriona o población local suele tener un bajo conocimiento sobre los proyectos de fortalecimiento del turismo en su localidad y a pesar de ello, este punto puede ser considerado positivo en cuanto objetivo de divulgación de las acciones a tomar con respecto a las políticas públicas.
- En la mayoría de los casos, los actores suelen tener intereses propios y colectivos para lograr mejoras que beneficien a todos los actores clave.
- El liderazgo de los actores que poseen una alta influencia y alto impacto puede generar condiciones propicias para tomar medidas de solución a las distintas problemáticas encontradas, así como su difusión hacia los actores que baja influencia y bajo impacto dentro del territorio analizado.
- Los actores que gestionan las políticas públicas turísticas dentro del territorio requieren una formación que le ayude a generar más conocimiento acerca de nuevos modelos de gestión turística local, para así mejorar la calidad de vida de la comunidad anfitriona o población local, incorporando además principios de sostenibilidad y coordinación de las políticas hacia todos los actores clave.

De todos los actores del sector turístico depende el éxito de la actividad, no sólo como un sector meramente con rentabilidad económica, sino esencialmente con la posibilidad de disfrutar, conocer y aprender de cada atractivo natural o cultural existente, con la única finalidad de que los que nos precedan puedan contemplarlo de la misma forma que lo hicimos quienes los precedimos.





## Referencias

- Bertoncello R. e Iuso, R. (2016). Turismo urbano en contexto metropolitano: Tigre como destino turístico en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina). *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 25(2), 107-125. Disponible en <https://dx.doi.org/10.15446/rcdg.v25n2.56905>, [12 de diciembre de 2019].
- Cañada, E. (ed.) (2017). Transforming Tourism. Tourism in the 2030 Agenda. Editores: Alba sud, Spain; Arbeitskreis für tourism us & entwicklung, Switzerland; Ecpat Deutschland e.V., Germany; Fresh Eyes - People to People Travel cic, United Kingdom; Kabani - the other direction, India; katee. V., Germany; Nature friends International, Austria; Retour Foundation, the Netherlands; Tourism Watch - Brot für die Welt, Germany. Disponible en <http://www.alba-sud.org/publ/docs/77.pdf>, [5 de diciembre de 2019].
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Comisión Nacional de Museos y Lugares Históricos (CNMM y LH) (2017). *Bienes Declarados*. Secretaría de Cultura de la Nación. Disponible en <https://monumentos.cultura.gob.ar/bienes-declarados/>, [agosto de 2018].
- Corbo, Y. A. y Barbini, B. (2011). *Turismo y políticas públicas locales: el caso del municipio de General Pueyrredón*. Comunicación presentada en Encuentro Internacional de Turismo, Mar del Plata [ARG], 21-23 septiembre 2011. ISBN 978-987-544-403-4.
- Cordero Fernández De Córdova, J. (2017). Propuesta de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para destinos urbanos. *ARA: Revista de Investigación en Turismo*, 7 (1), 41-51.
- Dunjo, J. y Servalli, N. (2017). *Análisis del turismo en los fines de semana largos. El caso de la Ciudad de Buenos Aires*. VIII Simposio Internacional y XIV Jornadas Nacionales de Investigación – Acción en Turismo CONDET 2017: “Desafíos del turismo para el desarrollo sostenible”, realizados del 4 al 6 de octubre de 2017. Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina.



- Expósito, E. (2013). *Geografía Turística Argentina. Un recorrido por el país y su patrimonio natural y cultural*. Buenos Aires: Ediciones Turísticas.
- Ente de Turismo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2017). *San Telmo*. Dirección General de Inteligencia de Mercado y Observatorio. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Gandara, J. M. G. (2003). La sostenibilidad de los destinos turísticos urbanos. En S. Molina (eds.), *Organizaciones del Tercer Sector en el Turismo* (91-118). Ciudad de México: Turismo 1, REDES.
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2018a). Ciudad de Buenos Aires. Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/ciudad>, [agosto de 2018].
- Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2018b). *San Telmo*. Disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/santelmo>, [agosto de 2018].
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES- CEPAL (2003). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2018). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010*. INDEC. Disponible en [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar), [agosto de 2018].
- Kent, P. (2008). *Responsabilidad Social para el Desarrollo Sustentable*. En Vicente, M. A., Ayala, J.C. (coords.). *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Pearson.
- Ley Nacional N°12.665/1940. Creación de la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos. Sancionada el 30 de septiembre de 1940.
- Ley Nacional N°25.997/2004 de Turismo. Sancionada el 16 de diciembre de 2004 y promulgada el 5 de enero de 2005.



---

Ley Nacional N°27.103/2015. *Modificación. Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos. Creación.* Sancionada el 17 de diciembre de 2014 y promulgada el 20 de enero de 2015.

Ministerio de Turismo (MINTUR) (2011). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Actualización 2012-2020. Ministerio de Turismo de La Nación.

Muñoz Mazón, A. I.; Fuentes Moraldes, L.; Fayos-Solá, E. (2012). Turismo como instrumento de desarrollo: Una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 10 (5), 437-449. Disponible en <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2012.10.061>, [13 de diciembre de 2019].

Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (1998). *Introducción al Turismo.* Madrid: OMT.

Organización Mundial del Turismo (OMT) (2018). Panorama OMT del turismo internacional. UNWTO, Madrid. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419890>, [agosto 2018].

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1987). *Informe Brundtland.* Asamblea General. Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Nota del Secretario General. ONU. Disponible en <https://undocs.org/es/A/42/427>, [julio de 2018].

Organización Mundial del Turismo y Organización de Estados Americanos (2018). *El turismo y los objetivos del desarrollo sostenible. Buenas Prácticas en las Américas.* Madrid: OMT.

Schlüter, R. y Winter, G. (2003). *Una perspectiva empresarial.* Buenos Aires: Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET).



---

Tapella, 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 e Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Varisco, C. (2004). El cluster turístico de Miramar. *Aportes y Transferencias*, 8(2), 61-88.

Wallingre, N. y Villar, A. (comps.) (2009). *Desarrollo y Gestión de Destinos Turísticos. Políticas y estrategias*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes Ediciones.



### Anexo 1

#### Actores clave identificados en el barrio de San Telmo según tipo y función

Nombre	Actor	Función
Administración Nacional de Aviación Civil (ANAC), Ministerio de Transporte de la Nación.	Público	Normar, regular y fiscalizar la aviación civil argentina, instruyendo e integrando a la comunidad aeronáutica.
Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación.	Público	Garantiza que los medicamentos, alimentos y dispositivos médicos a disposición de los ciudadanos posean eficacia, seguridad y calidad. Autorización, registro, normalización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en todo el territorio nacional.
Archivo Histórico del Ejército, Ministerio de Defensa de la Nación.	Público	Posee la documentación considerada de valor histórico producida por el Ejército argentino.
Asociación Criolla Argentina	Sociedad Civil	Difundir el arquetipo del gaucho argentino, promover el arte y la artesanía tradicional, rescatar las destrezas criollas, ayudar a toda actividad tradicionalista del país y promover todo tipo de actividad científica tendiente a la preservación de la fauna y la flora autóctona y su utilización con fines benéficos y terapéuticos.
Asociación Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGyA)	Privado	Representa al sector de la distribución de golosinas y afines.
Asociación Japonesa en Argentina	Sociedad Civil	Educar y difundir la lengua, la cultura y las artes japonesas.
Centro Documental y Biblioteca de la Central de Trabajadores de la Argentina (CTA).	Sociedad Civil	Dar cuenta de la existencia del patrimonio histórico, político y cultural, a través de la preservación-difusión documental de la memoria colectiva e institucional y del desarrollo de la red documental.
Centro de Salud Comunitario (CeSAC) N°15, Ministerio de Salud, Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Público	Centro asistencial de salud de atención primaria y prevención.
Cámara Argentina de la Construcción	Privado	Gremio empresario del sector de la construcción en la Argentina.
Cámara Naviera Argentina	Privado	Coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses de las empresas navieras del país.
Central de Trabajadores de la Argentina (CTA)	Sociedad Civil	Central obrera.
Centro Cultural Torcuato Tasso	Privado	Club de música.



Nombre	Actor	Función
Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos (CEMLA)	Privado	Promover y difundir la producción académica relacionada con el estudio de las migraciones en, hacia y desde América Latina, y la promoción de actividades tendientes a una mayor comprensión de la problemática de los migrantes en el conjunto de la sociedad.
Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y Lugares Históricos, Secretaría de Patrimonio Cultural, Ministerio de Cultura, Presidencia de la Nación.	Público	Ejercer la superintendencia sobre el edificio, debiendo autorizar las intervenciones que se propongan en ellos. Ejercer la custodia y conservación de del edificio, en concurrencia con las autoridades de la CABA y del Gobierno Nacional. Acordar con los propietarios de los monumentos la forma cooperativa de asegurar los fines patrióticos de la ley. Brindar asistencia técnica a las autoridades nacionales y de la CABA respecto de la mejor forma de conservación y restauración del edificio.
Comisión para la preservación del patrimonio histórico cultural (CPPHC), Ministerio de Cultura, Gobierno de CABA	Público	Coordinar la preservación del edificio que constituye el Patrimonio Histórico Cultural de la Ciudad de Buenos Aires, mediante acciones de rescate, investigación, documentación, conservación, rehabilitación, acrecentamiento y puesta en valor del edificio.
Comunidad anfitriona o población local.	Sociedad Civil	Conjunto de individuos residentes en el lugar turístico (destino), de forma permanente o temporaria, que están afectados directa- indirectamente a la prestación de servicios generales para el turista.
Consejo de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Es el organismo especializado en infancia que tiene como finalidad promover, proteger y garantizar los derechos de todas las niñas, niños y adolescentes.
Club de Tiro Independencia	Privado	Club deportivo Polígono de tiro Club social. Armería.
Colegio Secundario N°07 "Juan Martín de Pueyrredón", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Institución educativa.
Escuela Primaria para Adultos "Valentín Gómez", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Institución educativa.
Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina (CTERA).	Sociedad Civil	Entidad gremial de docentes.



Nombre	Actor	Función
Crónica TV	Privado	Canal de noticias.
Dirección General de Líneas Aéreas del Estado (LADE), Ministerio de Defensa de la Nación.	Público	Línea aérea aerocomercial.
Droguería Scienza Argentina	Privado	Comercialización, distribución y gerenciamiento de medicamentos para tratamientos oncológicos, antirretrovirales, trasplantes y terapias especiales.
Escuela Normal Superior N°3 "Bernardino Rivadavia", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Privado	Institución educativa.
El Zanjón	Privado	Lugar de eventos, sitio del primer asentamiento de Buenos Aires en 1536 con laberintos restaurados y arqueología urbana.
Ente de Turismo, Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Diseñar y ejecutar políticas y programas de promoción, desarrollo y fomento del turismo como actividad económica estratégica de la Ciudad de Buenos Aires.
Escuela de Jornada Simple N°21 "Hipólito Vieytes", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Institución educativa.
Escuela de Jornada Completa N°22 "Dr. Guillermo Rawson", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Institución educativa.
Escuela de Jornada Completa N°26 "Hipólito Yrigoyen", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Institución educativa.
Escuela de Comercio N°27 "Antártida Argentina", Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Institución educativa.
Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires (Sede PC).	Público.	Institución educativa universitaria.



Nombre	Actor	Función
Fundación Mercedes Sosa.	Sociedad Civil	Institución cultural sin fines de lucro que busca preservar y difundir el patrimonio artístico de Mercedes Sosa.
Fundación Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA).	Sociedad Civil	Organización sindical que ejerce representación de los trabajadores constructores.
Iglesia de Suecia	Sociedad Civil	Templo religioso evangélico luterano.
Iglesia Dinamarquesa	Sociedad Civil	Iglesia del Pueblo de Dinamarca, de confesión evangélico-luterana.
Iglesia Ortodoxa Rusa de la Santísima Trinidad	Sociedad Civil	Templo de iglesia ortodoxa rusa.
Instituto Integral del Sud	Privado	Institución educativa
Instituto Privado Simón Bolívar	Privado	Institución educativa
Jefatura de Gabinete de Ministros, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	Público	Coordina la elaboración del programa de acción general del gobierno, diseña y propone la política de transformación y modernización de la Ciudad de Buenos Aires.
Jefatura de Gobierno, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Coordina la elaboración del programa de acción general de gobierno, diseña y propone la política de transformación y modernización del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
Laboratorio Andrómaco	Privado	Empresa farmacéutica argentina que provee productos farmacéuticos y cosméticos.
Ministerio de Ambiente y Espacio Público, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Trabaja para la higiene, la puesta en valor, el mantenimiento y las mejoras de la Ciudad de Buenos Aires.
Ministerio de Cultura, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Diseña e implementa programas y políticas de interés comunitario, orientados a la preservación y promoción de la cultura de la Ciudad de Buenos Aires.
Ministerio de Defensa de la Nación.	Público	Asistir al presidente de la Nación, y al Jefe de Gabinete de Ministros en todo lo inherente a la defensa nacional y las relaciones con las Fuerzas Armadas dentro del marco institucional vigente.
Ministerio de Desarrollo Humano y Hábitat, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Busca garantizar la igualdad de oportunidades y la inclusión social, así como responder con efectividad a situaciones de emergencia social.
Ministerio de Desarrollo Urbano y Transporte, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Diseña las políticas e instrumenta los programas y proyectos destinados al planeamiento urbano y a la ejecución y fiscalización de obras públicas de la Ciudad de Buenos Aires.





Nombre	Actor	Función
Ministerio de Economía y Finanzas, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	Público	Instrumenta las políticas financiera, tributaria y presupuestaria, además de promover la inversión pública, ejecutar la política de compras y contrataciones y coordinar los sistemas estadísticos.
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.	Público	Asistir al presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros en orden a sus competencias, en todo lo inherente a la Educación, a la Ciencia, a la Tecnología e Innovación Productiva y a la Cultura.
Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Crea, promueve y ejecuta políticas educativas en sus niveles inicial, primario, secundario y superior, que conformen un sistema educativo único e integrado.
Ministerio de Gobierno, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Fortalece el ejercicio pleno de la autonomía hacia la construcción de una cultura de convivencia y gestión responsable, abierta e innovadora entre la Ciudad de Buenos Aires, la Nación, las provincias y los municipios.
Ministerio de Hacienda de la Nación.	Público	Asistir al presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en todo lo inherente a la política económica, presupuestaria e impositiva, a la administración de las finanzas públicas, a las relaciones económicas, financieras y fiscales con las Provincias y la CABA, a la elaboración, propuesta y ejecución de la política nacional en materia de energía.
Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación.	Público	Asistir al presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros en los temas relacionados con el gobierno político interno y el ejercicio pleno de los principios y garantías constitucionales, preservando y asegurando el régimen republicano, representativo y federal y en relación a la política de obras públicas, vivienda y hábitat.
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.	Público	Trabajar en la búsqueda de justicia para las víctimas de delitos, en la readaptación social de las personas detenidas, en la defensa y protección de los derechos humanos y en lucha contra la corrupción en el sector público.
Ministerio de Justicia y Seguridad, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	Público	Elabora e implementa políticas que garanticen las condiciones para el ejercicio de los derechos de las personas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.
Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.	Público	Asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en todo lo inherente al desarrollo productivo, a la industria y el comercio, a la agricultura, la ganadería y la pesca; en la elaboración, propuesta y ejecución de la política nacional en materia de minería, a las relaciones y condiciones individuales y colectivas de trabajo, al régimen legal de las negociaciones colectivas y de las asociaciones profesionales de trabajadores y empleadores, al empleo y la capacitación laboral.



Nombre	Actor	Función
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación.	Público	Trabajar para un mejor posicionamiento internacional del país, el incremento de su competitividad, y su evolución económica plena y sustentable.
Ministerio de Salud, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	Público	Ofrece un sistema de salud pública, gratuita y de calidad a todos los ciudadanos que viven y transitan en la Ciudad de Buenos Aires.
Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación.	Público	Asistir al Presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en todo lo que hace al desarrollo social de las personas, las familias y las comunidades del país en un marco de derechos y equidad territorial, articulando intersectorialmente y con otras jurisdicciones provinciales y el Gobierno de la CABA las acciones ante situaciones de riesgo y vulnerabilidad social; en lo relativo al acceso a la vivienda digna, al cumplimiento de los compromisos asumidos en relación con los tratados internacionales y los convenios multinacionales en materia de su competencia, a la seguridad social y a la salud de la población y a la promoción de conductas saludables de la comunidad.
Ministerio de Seguridad de la Nación.	Público	Asistir al presidente de la Nación y al Jefe de Gabinete de Ministros, en todo lo concerniente a la seguridad interior, a la preservación de la libertad, la vida y el patrimonio de los habitantes, sus derechos y garantías en un marco de plena vigencia de las instituciones del sistema democrático.
Ministerio de Transporte de la Nación.	Público	Planificar, ejecutar, gestionar y fiscalizar políticas y obras de transporte que conectan el país y mejoran la calidad de vida de sus habitantes.
Museo Argentino del Títere	Privado	Sala de teatro con colección de distintos tipos de títeres y material relacionado con este arte.
Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, Ministerio de Cultura, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público.	Museo de vanguardia y un punto de confluencia para las últimas producciones de todas las disciplinas artísticas
Museo de la Dirección Antártica "Gral. Hernán Pujato"	Público	Contiene parte de la historia antártica argentina en el continente del frío, en especial la del Ejército.
Museo de las Escuelas, Ministerio de Educación e Innovación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Museo participativo e interactivo pensado para que los visitantes de todas las generaciones encuentren significados personales en la historia social de la educación argentina.
Museo Taller Platero Pallarols	Privado	Atelier del orfebre Juan Carlos Pallarols.



Nombre	Actor	Función
ONG Basta de Demoler.	Sociedad Civil	Establecida formalmente en abril de 2007 por un grupo de vecinos de la Ciudad de Buenos Aires.  Defender el patrimonio urbanístico de la Ciudad.
Policía de la Ciudad. Comisaria 14	Público	La Policía es una institución armada que cumple funciones de seguridad.
Policlínico San Telmo, Obra Social de los Trabajadores de las Empresas de Electricidad (OSTEE).	Sociedad Civil	Atención médica.
Procuración General, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Es un organismo de control que tiene a su cargo dictaminar sobre la legalidad de los actos administrativos y actuar en defensa del patrimonio de la Ciudad de Buenos Aires.
Registro Nacional de las Personas (RENAPER) Centro de Documentación Rápida Paseo Colon, Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación	Público	Organismo nacional que tiene por cometido realizar el registro e identificación de todas las personas físicas que se domicilien en el territorio argentino o en jurisdicción argentina y de todos los argentinos cualquiera sea el lugar de su domicilio.
Secretaría de Comunicación, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Lleva adelante la estrategia comunicacional del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, delineando los contenidos de las redes sociales y canales digitales del gobierno.
Secretaría de Contenidos, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Asiste al jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en funciones de agenda pública, planificación y diseño del material gráfico audiovisual, así como la ejecución de políticas y estrategias de comunicación oficial.
Secretaría de Gobierno de Turismo de la Nación.	Público	Diseñar y ejecutar políticas y programas de promoción, desarrollo y fomento del turismo como actividad económica estratégica de la República Argentina.
Secretaría de Medios, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Gestiona los canales de comunicación públicos en televisión y radio de la Ciudad de Buenos Aires. Además, planifica y ejecuta políticas de información de actos de gobierno y servicios de la comunidad.
Secretaría General y Relaciones Internacionales, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Asiste al jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la coordinación y organización de las prioridades estratégicas.
Secretaría Legal y Técnica, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Asiste al jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en materia técnico-jurídica de los proyectos de actos de gobierno, además del soporte operativo de la circulación de las actuaciones en trámite ante el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.



Nombre	Actor	Función
Secretaría de Turismo, Secretaría General de la Nación.	Público	Fomentar, desarrollar, promover y regular la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.
Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), Ministerio de Agroindustria de la Nación.	Público	Organismo sanitario encargado de la fiscalización y certificación de los productos y subproductos de origen animal y vegetal, sus insumos y residuos agroquímicos, así como la prevención, erradicación y control de enfermedades de animales, incluidas las transmisibles al ser humano, y de las plagas vegetales que afectan a la producción agropecuaria del país.
Sindicato Unificado de Trabajadores de la Educación de Buenos Aires (SUTEBA) Central.	Sociedad Civil	Sindicato argentino que agrupa a los maestros, profesores, y demás trabajadores de la educación pertenecientes a la Provincia de Buenos Aires.
Sindicatura General, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Organismo de control interno de la Ciudad de Buenos Aires, dependiente del Poder Ejecutivo, tiene personería jurídica propia y autarquía administrativa y financiera.
Telefónica Argentina	Privado	Compañía de telecomunicaciones.
Turistas Internacionales	Sociedad Civil	Turistas que se desplazan cruzando algún país o región.
Turistas Nacionales	Sociedad Civil	Turistas que residen en una región (país) y viajan tanto dentro como fuera del país.
Universidad Abierta Interamericana (UAI), Sede Piedras	Privado.	Educación superior en los niveles de grado, posgrado y pregrado.
Universidad Kennedy	Privado	Educación superior en los niveles de grado, posgrado y pregrado.
Universidad Nacional de las Artes (UNA).	Público	Universidad argentina fundada en el año 2014, sobre la estructura del Instituto Universitario Nacional del Arte (IUNA) con el objeto de agrupar y coordinar varias instituciones oficiales de ámbito nacional dedicadas a la enseñanza de las artes.
Vendedores de Negocios de San Telmo.	Privado	Venta de artículos de diferentes rubros.
Vendedores de Negocios de Antigüedades de San Telmo	Privado	Venta de antigüedades.
Vendedores de la Feria del Mercado de San Telmo.	Privado	Venta de antigüedades.
Vicejefatura de Gobierno, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.	Público	Acompaña al jefe de gobierno en la gestión de la Ciudad de Buenos Aires y preside la Legislatura.