

**Trabajo
Integrador Final
2025**

**POSGRADO EN
ADMINISTRACION Y
POLITICAS PUBLICAS-
UNT**

CUANDO EL VALLE HABLA AL MUNDO: POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL POSICIONAMIENTO GLOBAL DE TAFÍ DEL VALLE

Autora:

Lic. María Carolina Nieva.



ÍNDICE

Resumen	3
Introducción.....	4
Contexto socioeconómico 2025.....	5
Problemática y objetivos.....	6
Matriz preliminar de políticas públicas	9
Marco teórico.....	11
Marco metodológico.....	13
Casos comparativos (Evidencia secundaria para contraste)	15
Limitaciones metodológicas	16
Interpretación basada en evidencia secundaria	17
Propuesta estratégica para el desarrollo turístico sostenible.....	18
Impacto ambiental y prevención del overtourismo.....	21
Conclusiones y recomendaciones	22
Referencias	24
Apéndices	26

Resumen

El presente trabajo analiza, desde un enfoque documental y descriptivo, las políticas públicas orientadas al desarrollo turístico de Tañ del Valle, en la provincia de Tucumán (Argentina), con énfasis en los desafíos y oportunidades para su posicionamiento internacional. El problema central se identifica en la subutilización del potencial natural, cultural y patrimonial del destino, atribuible a la ausencia de estrategias integrales de promoción global, debilidades en la gobernanza multinivel y limitaciones en infraestructura turística clave. Estas condiciones afectarían la competitividad del territorio, la captación de visitantes internacionales y la generación de beneficios económicos sostenibles, según lo expuesto en informes del “Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT, 2025)” y del “Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS, 2025)”.

El objetivo general consiste en formular una propuesta de estrategia de posicionamiento internacional basada en un diagnóstico construido a partir de fuentes secundarias del sistema turístico local. Los objetivos específicos se orientan a: analizar las políticas y programas vigentes, identificar brechas en materia de promoción, gobernanza e infraestructura, realizar una comparación referencial con destinos internacionales seleccionados como el Valle del Colca (Perú) y determinadas regiones alpinas de Suiza y elaborar lineamientos estratégicos que contribuyan al desarrollo turístico sostenible del territorio.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adopta un diseño proyectado, con enfoque mixto y modalidad de estudio de caso. La información utilizada proviene exclusivamente de la revisión documental y del análisis de estadísticas secundarias (INDEC, EATT y organismos internacionales), complementadas con el diseño teórico de instrumentos cualitativos y cuantitativos previstos para una eventual etapa empírica futura. El análisis

comparativo se estructura mediante matrices de variables y triangulación de fuentes secundarias, con el propósito de fortalecer la coherencia y consistencia interna del estudio.

Introducción

El interés por abordar la presente problemática se fundamenta en el análisis del turismo como actividad estratégica para el desarrollo territorial, en tanto posee capacidad para dinamizar economías locales, generar empleo y contribuir a la reducción de desigualdades regionales. En el contexto argentino reciente, informes estadísticos oficiales indican un incremento en los viajes de residentes al exterior, acompañado por una disminución en la llegada de turistas no residentes, lo que evidencia desafíos estructurales para el posicionamiento turístico internacional del país (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2025).

Estos desafíos adquieren particular relevancia en destinos rurales como Tañ del Valle, donde la captación de turismo internacional resulta limitada y las capacidades institucionales locales enfrentan restricciones vinculadas a la gestión, la promoción y la conectividad. En este escenario, la transformación del patrimonio natural y cultural en ventajas competitivas sostenibles requiere la adopción de modelos de gestión pública que integren criterios de sostenibilidad, competitividad y participación comunitaria. En este sentido, la literatura especializada sostiene que *“la actividad turística es un fenómeno social, complejo y multidisciplinar que requiere una planificación integral basada en un ejercicio consciente de responsabilidad compartida”* (González Velasco, 2010).

En función de ello, el presente trabajo se plantea como un estudio de carácter documental y descriptivo, orientado a examinar las políticas públicas vinculadas al desarrollo turístico del destino a partir del análisis de fuentes secundarias oficiales y académicas. La

elección de Tañ del Valle como caso de estudio responde a su relevancia estratégica dentro de la oferta turística de la provincia de Tucumán y a la disponibilidad de planes, programas e informes institucionales que permiten construir un diagnóstico analítico sin recurrir a la realización de trabajo de campo.

Contexto Socioeconómico 2025

En Argentina, el turismo se encuentra en un proceso de recuperación desigual, esto lo menciona el INDEC “Los ingresos de turistas extranjeros en Argentina han mostrado descensos interanuales y un saldo negativo frente a las salidas de residentes, lo que evidencia desafíos estructurales para aumentar la llegada de visitantes internacionales (2025)”, esto demuestra un marcado predominio del mercado interno y dificultades para incrementar la llegada de visitantes internacionales.

En Tucumán, estos desafíos se expresan con mayor intensidad en destinos rurales como Tañ del Valle, donde la captación de turistas extranjeros es reducida y las capacidades institucionales locales se ven limitadas por restricciones presupuestarias y problemas estructurales de conectividad, es así que estudios muestran que “Durante la temporada de verano 2025, datos del Observatorio Turístico de Tucumán mostraron que Tañ del Valle alcanzó picos de ocupación cercanos al 90%, con predominio de visitantes nacionales, lo que indica una fuerte dependencia del mercado interno y retos en la atracción de demanda internacional (Observatorio Turístico de Tucumán, 2025)”. En este escenario, el destino enfrenta dificultades para transformar su patrimonio natural y cultural en ventajas competitivas sostenibles.

El contexto provincial destaca la necesidad de políticas integrales que fortalezcan la planificación, mitiguen presiones ambientales y diversifiquen la matriz turística mediante una

mayor articulación entre actores públicos y privados. El estudio aporta evidencia secundaria y un diseño metodológico que permiten identificar brechas institucionales y orientar propuestas de política pública para la internacionalización del destino.

Problemática y Objetivos

El turismo rural en regiones como los Valles Calchaquíes de Tucumán representa una oportunidad significativa para el desarrollo territorial sostenible, al integrar recursos naturales, culturales y patrimoniales en una oferta competitiva que impulse la economía local y mitigue desigualdades regionales. Sin embargo, el problema central que motiva este trabajo radica en la subutilización del potencial turístico de Tafi del Valle, un destino emblemático caracterizado por su biodiversidad, sitios arqueológicos nativos y atractivos como el Dique La Angostura, Museo Jesuítico La Banda, Estancia Las Carreras, el Parque Los Menhires, entre otros. A pesar de su relevancia, persisten barreras estructurales derivadas de políticas públicas ineficaces, que incluyen deficiencias en la gobernanza multinivel, limitaciones infraestructurales (como conectividad vial y aérea internacional) y ausencia de estrategias integrales de promoción global; esto se muestra en “los bajos flujos de visitantes internacionales, con un promedio anual de pernoctaciones extranjeras que no supera el 15% del total turístico provincial según datos del Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT, 2025)”, esto muestra cómo afecta el crecimiento económico, la generación de empleo y la preservación cultural. Dichas limitaciones se evidencian en documentos institucionales como “el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, que identifica vacíos en la articulación entre niveles gubernamentales, y los Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo de Tucumán 2030 (2025)”, que priorizan el turismo sostenible, pero carecen de implementación específica para destinos rurales como Tafi del Valle.

Esta problemática no solo restringe la competitividad del destino en mercados globales, sino que también genera presiones ambientales por un turismo no regulado, como la sobrecarga en ecosistemas frágiles. Se identifica como oportunidad estratégica la reorientación de políticas turísticas hacia un modelo de gestión profesionalizada, sostenible y alineada con estándares internacionales.

Las preguntas de investigación que guían este análisis son:

- ¿Cuáles son las políticas públicas vigentes, como las delineadas en el EATT y el Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico Tucumán 2017-2021, y su impacto en la competitividad internacional de Tañ del Valle?
- ¿Qué factores institucionales y estructurales, incluyendo deficiencias en empleo público, explican la ineficacia de estas políticas en lograr un posicionamiento global?
- ¿Cuáles son las barreras específicas en infraestructura, promoción y gobernanza que impiden un turismo de alto estándar?
- ¿Qué políticas y estrategias adicionales, inspiradas en casos internacionales, podrían posicionar a Tañ del Valle como destino reconocido mundialmente?

El objetivo general del trabajo consiste en resolver esta problemática mediante un análisis crítico de las políticas públicas actuales, identificando barreras y proponiendo estrategias para un posicionamiento internacional sostenible, en coherencia lógica con la oportunidad de mejora identificada. Los objetivos específicos, que derivan directamente del problema y aseguran una progresión secuencial, son:

- Evaluar las políticas y planes vigentes (por ejemplo, Programa Turismo Sustentable del EATT, 2025) y su relación con la promoción limitada internacional.

- Identificar debilidades en infraestructura, promoción y apoyo institucional, basadas en fuentes como el Ministerio de Turismo de la Nación y el EATT.

- Analizar experiencias exitosas de posicionamiento turístico en destinos rurales comparables (seleccionados por criterios de similitud geográfica, cultural y estratégica, como el Valle del Colca en Perú o regiones alpinas en Suiza) y evaluar su aplicabilidad local.

- Proponer políticas públicas y estrategias de promoción que integren gobernanza multinivel y sostenibilidad, para transformar Tañi del Valle en un destino globalmente competitivo. Esta estructura asegura consistencia lógica: el diagnóstico del problema informa los objetivos, que a su vez orientan la propuesta de mejoras hacia un desarrollo turístico inclusivo y sostenible.

Matriz preliminar de políticas públicas, actores y resultados esperados

Tabla 1, Fuente: Ente autárquico Tucumán Turismo (2025), Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025). *Para facilitar el análisis, se diseña la siguiente matriz preliminar basada en documentos institucionales y datos recientes de INDEC/EATT (2025).*

Instrumento de política pública	Actores institucionales involucrados	Situación documentada (fuentes secundarias, 2025)	Escenario de mejora referencial (estimación no empírica)
Programa de Turismo Sustentable EATT 2025	Ente Autárquico Tucumán Turismo (EATT); Municipalidad de Tañ del Valle; comunidades locales y nativas	Nivel de ocupación promedio estival del 49%; participación de turistas extranjeros del 8%; predominio de demanda nacional (EATT, 2025).	Incremento potencial de entre +20% y +35% en pernoctaciones internacionales en un escenario de fortalecimiento de promoción externa y mejora de articulación institucional (estimación referencial sujeta a validación empírica futura).
Lineamientos Estratégicos Tucumán 2030	Gobierno de la Provincia de Tucumán; Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación	Participación de pernoctaciones extranjeras del 15% a nivel provincial; bajo nivel de planificación anticipada de viajes (28% en Tañ del Valle) (fuentes oficiales provinciales).	Participación internacional estimada entre 20% y 30% en un escenario de consolidación de marketing digital y posicionamiento territorial (escenario referencial, no predictivo).
Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) 2025	Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación; EATT	Déficit de la balanza turística nacional y caída interanual del 8% en llegadas de turistas no residentes (INDEC, agosto 2025).	Mejora potencial del saldo turístico regional del NOA entre +10% y +20% , asociada a mayor conectividad aérea y coordinación interjurisdiccional (estimación basada en antecedentes documentados).

Nota: Los escenarios de mejora presentados en la presente tabla constituyen estimaciones referenciales elaboradas a partir de evidencia secundaria, antecedentes comparados y coeficientes de variación observados en la literatura especializada. En todos los casos, no se trata de predicciones econométricas ni de resultados empíricos, sino de rangos de variación plausibles utilizados con fines analíticos y propositivos. La validación de estos escenarios requeriría la realización de estudios empíricos específicos, recolección de datos primarios y modelizaciones econométricas adecuadas

Matriz de Coherencia Lógica del Estudio

Tabla 2

Elemento	Contenido
Problema central	El potencial turístico de Tañ del Valle se encuentra subutilizado debido a brechas en gobernanza, promoción internacional, infraestructura crítica y profesionalización del recurso humano, lo que limita su competitividad global.
Preguntas de investigación	1) ¿Qué políticas públicas inciden en la competitividad internacional del destino? 2) ¿Qué brechas limitan el desarrollo turístico? 3) ¿Qué lecciones ofrecen casos internacionales comparables? 4) ¿Qué estrategias permitirían posicionar el destino globalmente?
Objetivo general	Analizar críticamente las políticas públicas de desarrollo turístico para proponer estrategias de posicionamiento internacional.
Objetivos específicos	(1) Examinar políticas vigentes; (2) Identificar brechas institucionales y de infraestructura; (3) Comparar con casos internacionales; (4) Formular estrategia sostenible.
Metodología	Estudio de caso con análisis documental exclusivo; sin trabajo de campo; enfoque mixto proyectado; triangulación de literatura y evidencia secundaria.
Evidencia Utilizada	INDEC, EATT, UNWTO, BID, literatura académica.
Resultados documentales	Brechas en gobernanza, datos, infraestructura, promoción; oportunidades en sostenibilidad y articulación público–privada.
Derivación hacia Propuestas	Cada eje propuesto responde a brechas identificadas (promoción → marca territorio; gobernanza → mesa turística; infraestructura → señalética/centros;

	capital humano → profesionalización).
--	---------------------------------------

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se estructura en torno a tres ejes conceptuales centrales: la gobernanza turística, la competitividad de destinos y el turismo sostenible en contextos rurales. Estos enfoques permiten analizar las políticas públicas vinculadas al desarrollo turístico de Tafí del Valle a partir de literatura especializada y marcos internacionales de planificación.

Gobernanza turística

En el marco de los estudios sobre políticas públicas y planificación turística, la noción de gobernanza ha adquirido centralidad como categoría analítica para comprender la dinámica de los destinos, especialmente en contextos territoriales complejos. “La gobernanza turística se entiende como un proceso colaborativo y multinivel que integra a actores públicos, privados y comunitarios en la toma de decisiones (Dredge & Jenkins, 2007)”;

Desde este enfoque, la efectividad de la política turística depende de la articulación entre instituciones, la coordinación intergubernamental y la participación social. Los autores destacan que, en contextos rurales o con estructuras administrativas débiles, las brechas de coordinación pueden generar ineficiencia y falta de continuidad en la gestión. Este marco resulta relevante para analizar las capacidades institucionales en destinos emergentes.

Competitividad de destinos

Desde una perspectiva de planificación y gestión estratégica del turismo, la competitividad de los destinos depende de la articulación coherente de múltiples dimensiones económicas, territoriales y ambientales. Bajo este enfoque “La competitividad turística se fundamenta en la capacidad de un destino para atraer y satisfacer a los visitantes mediante la integración de infraestructura, servicios, marketing y sostenibilidad ambiental (Buhalis, 2000)”. El modelo de “destino competitivo” enfatiza la importancia del branding territorial, la calidad de la experiencia del visitante y la innovación como componentes esenciales para posicionarse en mercados internacionales. Este enfoque aporta criterios para evaluar brechas de promoción, conectividad y oferta turística en destinos rurales.

Turismo rural y desarrollo sostenible

En el marco de las estrategias contemporáneas de desarrollo territorial, el turismo rural se ha consolidado como una modalidad orientada a diversificar economías locales y promover un uso responsable de los recursos. “El turismo rural se caracteriza por la valorización del patrimonio natural y cultural, la interacción comunitaria y el uso sostenible de los recursos. Desde la perspectiva de la UNWTO (2018) y la OECD (2018)”, el desarrollo turístico sostenible implica equilibrar crecimiento económico, preservación del ambiente y bienestar social. Asimismo, en destinos con alta sensibilidad ecológica, la planificación debe integrar instrumentos como capacidad de carga, educación ambiental y monitoreo de impactos.

La literatura sobre administración pública en América Latina señala desafíos recurrentes en profesionalización, estabilidad técnica y definición de perfiles en los gobiernos locales Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2024), Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC). El Índice de Desarrollo del Servicio Civil identifica brechas entre los marcos normativos como la “Ley 25.164 (1999)” en Argentina y su implementación efectiva, especialmente en áreas vinculadas a recursos humanos y continuidad administrativa. Estos

enfoques permiten comprender las limitaciones estructurales que pueden incidir en la gestión del turismo, aunque su impacto específico debe ser corroborado en estudios empíricos futuros, ya que el presente trabajo se basa exclusivamente en análisis documental.

Marco Metodológico

a) Diseño de la investigación

El estudio adopta un diseño metodológico mixto, de carácter exploratorio y descriptivo, organizado en torno a un estudio de caso del destino Tañi del Valle. Este enfoque permitirá analizar integralmente las políticas públicas vinculadas al desarrollo turístico, combinando información cuantitativa proveniente de fuentes secundarias con un análisis cualitativo basado en revisión documental y un diseño proyectado de técnicas empíricas. Conforme a Yin (2018) y Creswell y Plano Clark (2017), el estudio de caso resulta pertinente para examinar fenómenos contemporáneos en contextos reales, mientras que la lógica mixta favorece la triangulación metodológica y fortalece la consistencia interpretativa del análisis.

b) Población y muestra

La población del estudio está compuesta por:

- Funcionarios municipales vinculados a la Dirección de Turismo.
- Prestadores turísticos locales (alojamientos, gastronómicos, guías).
- Visitantes nacionales e internacionales.
- Documentos institucionales, normativos y estratégicos del sector.

Dado que la investigación aún no ha ejecutado trabajo de campo, se proyecta un muestreo intencional futuro que incluiría entre 15 y 20 informantes clave seleccionados por su rol estratégico en la gobernanza turística. Asimismo, se prevé la aplicación de aproximadamente 100 encuestas estructuradas a turistas durante la temporada alta (Julio-agosto). Los puntos de aplicación propuestos incluyen establecimientos representativos como Estancia Las Carreras, Hotel Waynay Killa y Hotel Mirador de Tafi.

c) Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos prevista contempla las siguientes técnicas e instrumentos:

- Entrevistas semiestructuradas a informantes clave (guía en Apéndice A).
- Observación directa y visitas de campo (fase proyectada).
- Análisis documental de normativas, informes institucionales y estadísticas oficiales.
- Encuestas estructuradas dirigidas a turistas (diseño proyectado).
- Información cuantitativa secundaria proveniente de Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ente Autárquico Tucumán Turismo y Banco Interamericano de Desarrollo (2024).

Los instrumentos se diseñarán bajo criterios de validez de contenido, revisión experta y triangulación de fuentes. Para el análisis cualitativo se empleará codificación temática y criterios de confiabilidad intercodificador.

d) Fase interpretativa y triangulación

La fase interpretativa integrará la triangulación entre datos secundarios, literatura especializada y los insumos proyectados de encuestas y entrevistas. Asimismo, se incorporará

un análisis comparativo con destinos rurales internacionales que han implementado estrategias de posicionamiento global exitosas. Este enfoque permitirá generar inferencias preliminares sólidas y fundamentar la formulación de propuestas de política pública adaptadas al contexto local.

Casos comparativos (Evidencia secundaria para contraste)

Tabla 3: Fuente: de elaboración propia con datos secundarios de Organización Mundial del Turismo (OMT), informes y documentos publicados entre 2023-2025, Banco Interamericano de Desarrollo, publicación correspondiente al año 2024 y estudios locales. Se seleccionaron cinco destinos rurales con similitudes geográficas (alta montaña), culturales (patrimonio originario) y estratégicas (sostenibilidad). La tabla siguiente evalúa políticas clave, impacto y lecciones para Tañi del Valle.

Caso Comparativo	Políticas Clave	Impacto Cuantitativo (2015-2025)	Lecciones para Tañi del Valle	Crítica (Descriptiva / Explicativa / Predictiva)
Valle del Colca, Perú	Branding comunitario, inclusión indígena, certificaciones ecológicas	+300 % visitas internacionales (80.000 → 243.720 anuales) (según estadísticas regionales y reportes turísticos; periodo 2015–2025; ver referencias).	Integrar comunidades calchaquies y artesanos para experiencias auténticas	Alta descriptiva y explicativa; predictiva optimista si se controla overturismo
Regiones alpinas suizas	Infraestructura sostenible, límites de carga, GSTC, transporte ecológico	Miliones de visitantes estables; -20-30% impacto ambiental	Adaptar senderos ecológicos y límites de capacidad a bajo costo	Muy robusta en los tres aspectos, modelo de gobernanza multinivel
Minca, Colombia	Turismo comunitario postconflicto,	-25% pobreza rural;	Empoderar artesanas y gauchos locales	Fuerte en inclusión social;

	fondos BID, empoderamiento indígena	+150% visitantes	con fondos BID/Provincia	predictiva moderada en contextos con desigualdad
Ruta del Vino, Salta (vecina)	Certificaciones orgánicas, marketing digital, branding territorial	+200 % visitas desde 2010; +15% empleo local	Diversificar a gastronomía andina y artesanías calchaquies	Alta adaptabilidad local; excelente replicabilidad inmediata
Monteverde, Costa Rica	Ecoturismo, certificaciones verdes, monitoreo ambiental	+250 % ecoturismo desde 2000; alta resiliencia postpandemia	Aplicar monitoreo ambiental al dique La Angostura y senderos	Predictiva en biodiversidad; modelo de prevención de overturismo

Nota: Los valores proyectados y escenarios de mejora incluidos en esta tabla no constituyen resultados empíricos ni predicciones econométricas, sino estimaciones referenciales elaboradas con fines analíticos y propositivos. Los rangos presentados se basan en antecedentes documentados y literatura especializada, y requieren validación empírica futura para su aplicación operativa.

Limitaciones metodológicas

Dado que el presente trabajo constituye un diseño de investigación, es necesario reconocer una serie de limitaciones inherentes que condicionarán el alcance de la futura aplicación empírica.

En primer lugar, el tamaño muestral proyectado podría no reflejar completamente la diversidad de actores que integran el sistema turístico local, particularmente aquellos vinculados a circuitos informales o de difícil acceso. Esto podría derivar en la subrepresentación de percepciones relevantes para la gobernanza del destino.

En segundo lugar, las técnicas cualitativas previstas como entrevistas semiestructuradas podrían verse afectadas por sesgos derivados del rol institucional de los informantes, su posición en el entramado político-administrativo o su relación con el sector turístico. Dichos

sesgos son habituales en estudios de gobernanza y deberán ser cuidadosamente considerados al momento de interpretar los resultados.

Asimismo, la disponibilidad limitada de datos estadísticos actualizados sobre empleo turístico, afluencia internacional y características económicas locales obligaría a complementar la evidencia con fuentes secundarias heterogéneas, lo que puede generar diferencias metodológicas entre organismos y afectar la comparabilidad directa.

También es necesario contemplar que las dinámicas políticas, económicas y sociales del territorio pueden influir en las respuestas y comportamientos observados durante una futura recolección de datos, especialmente en temas sensibles como la asignación de recursos, la organización institucional o las tensiones entre niveles de gobierno.

Finalmente, la delimitación temporal del trabajo de campo podría restringir la interpretación longitudinal de las tendencias turísticas. Variaciones estacionales, cambios de gobierno, modificaciones de planes estratégicos o fluctuaciones macroeconómicas podrían alterar los resultados posteriores. A pesar de estas limitaciones, el diseño metodológico propuesto mantiene coherencia interna, rigor analítico y pertinencia académica, y constituye una base estructurada para estudios futuros que deseen profundizar empíricamente en la competitividad internacional de Tañ del Valle

Interpretación basada en evidencia secundaria y literatura

La revisión de fuentes oficiales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ente Autárquico Tucumán Turismo), documentos institucionales y literatura académica sobre destinos rurales evidencia que Tañ del Valle posee atributos naturales y culturales relevantes para la consolidación de un turismo de naturaleza y ruralidad. No obstante, enfrenta restricciones estructurales que limitan su posicionamiento internacional, especialmente relacionadas con la

ausencia de una estrategia de branding unificada, insuficiencia de datos integrados y déficits en conectividad y gobernanza. Estudios comparativos en contextos similares coinciden en que estos factores reducen la escalabilidad internacional y dificultan la diversificación de mercados (Buhalis, 2000; Dredge & Jenkins, 2007). En consecuencia, el diseño metodológico propuesto plantea que, en una futura etapa de recolección empírica mediante entrevistas y encuestas será posible profundizar en la comprensión de estas limitaciones y validar las hipótesis derivadas de la evidencia secundaria analizada. El presente capítulo, por lo tanto, se fundamenta exclusivamente en información documental y estadísticas oficiales

Propuesta Estratégica para el Desarrollo Turístico Sostenible de Tañ del Valle (2026–2030)

La propuesta estratégica se formula en derivación directa de las brechas identificadas en el diagnóstico basado en evidencia secundaria. Estas brechas incluyen: insuficiente promoción internacional, debilidades de gobernanza y coordinación interinstitucional, limitaciones de infraestructura turística crítica y escasa profesionalización del recurso humano local. Cada eje y acción propuesta responde de manera específica a estos problemas.

Eje 1. Fortalecimiento de la Promoción y el Posicionamiento Internacional

Brecha identificada: promoción internacional limitada, baja visibilidad digital y ausencia de una estrategia sostenida de marketing territorial.

Acciones estratégicas propuestas:

- **2026:** Creación de la Marca Territorio “Tañ del Valle – Corazón del Norte Andino”, con identidad visual, narrativa y manual de estilo (alta urgencia, bajo costo, alto impacto).

- **2026–2027:** Implementación de la primera campaña digital internacional, dirigida a segmentos prioritarios (naturaleza, slow travel, nómadas digitales).
- **2027–2028:** Desarrollo de alianzas estratégicas con aerolíneas y operadores emisivos para paquetes regionales integrados.
- **2028–2030:** Programa de Influencers Certificados en Turismo Sostenible, centrado en contenidos culturales y comunitarios, para sostener visibilidad continua.

Resultados esperados: Incremento del 25% en búsquedas internacionales, aumento del turismo extranjero hacia 2030 y consolidación de una identidad territorial competitiva.

Eje 2. Gobernanza Turística Local y Coordinación Interinstitucional

Brecha: fragmentación institucional, débil articulación público–privada y ausencia de un órgano técnico estable.

Acciones estratégicas

- **2026:** Creación de la Mesa de Gobernanza Turística con participación municipal, cámaras, EATT, comunidades y organismos ambientales (urgente, bajo costo, alto impacto).
- **2026–2027:** Implementación inicial del Sistema de Información Turística (SIT) con datos básicos (ocupación, pernoctaciones).
- **2028–2029:** Ampliación del SIT con indicadores de gasto, movilidad, satisfacción y ambiente.

- **2027:** Elaboración del Reglamento de Articulación Público–Privada y programa de formación continua en gestión turística.

Resultados esperados: Procesos decisorios más coherentes, reducción de superposición de funciones y mejor coordinación territorial.

Eje 3. Infraestructura Turística y Servicios Estratégicos

Brecha: carencias de infraestructura crítica, señalética insuficiente y falta de equipamiento interpretativo.

Acciones:

- **2027:** Ejecución del Plan Integral de Señalética Turística para rutas, senderos y sitios patrimoniales.
- **2028:** Mejoramiento de accesibilidad y mantenimiento de caminos estratégicos.
- **2028–2029:** Creación de Centros de Interpretación Temáticos (cultura diaguita, producción local, patrimonio natural).
- **2028–2030:** Desarrollo de infraestructura verde: miradores sostenibles, áreas de descanso, estaciones de reciclaje y puntos de hidratación.

Resultados esperados: Mejora de la experiencia del visitante, aumento de movilidad turística interna y mayor permanencia media.

Eje 4. Profesionalización del Capital Humano Turístico

Brecha: déficits en competencias laborales, informalidad y acceso limitado a capacitación especializada.

Acciones:

- **2026–2030:** Programa de Formación Técnica Continua en hospitalidad, sostenibilidad, marketing digital y atención multilingüe.
- **2027:** Creación de una Escuela de Turismo Comunitario en articulación con productores y comunidades originarias.
- **2027–2029:** Bolsa de empleo turístico con capacitación obligatoria y prácticas supervisadas.
- **Todo el período 2026–2030:** Convenios con universidades y EATT para formación profesional permanente.

Resultados esperados: Mejora de la calidad del servicio, reducción de informalidad y empleo turístico estable y calificado.

Impacto ambiental y prevención del overturismo

Tafí del Valle se encuentra actualmente lejos de escenarios de saturación turística; sin embargo, un crecimiento acelerado, sin planificación ambiental adecuada, podría generar presiones significativas en ecosistemas sensibles como el dique La Angostura, senderos de montaña y áreas de biodiversidad calchaquí. La literatura internacional señala que los destinos basados en naturaleza en América Latina pueden reducir impactos ambientales entre un 15% y un 30% mediante estrategias de monitoreo y límites de capacidad de carga (OECD, 2018; UNWTO, 2018).

En función de esta evidencia secundaria, se proponen medidas preventivas clave:

- **Capacidad de carga máxima estimada:** 3.000 visitantes/día en temporada alta.

- **Certificaciones verdes** para alojamientos y operadores turísticos.
- **Programa de educación ambiental** destinado a turistas, prestadores y comunidad.

Indicador	Situación actual (2025)	Meta proyectada 2030
Residuos generados por turista	0,8 kg/día	< 0,5 kg/día
Erosión en senderos principales	Moderada	Baja (monitoreada)
Presión sobre recursos hídricos	Media (Dique La Angostura)	Baja (gestión sostenible)

Tabla 4. Indicadores ambientales actuales y metas proyectadas hacia 2030

Nota: Las cifras marcadas como “proyección” son estimaciones elaboradas a partir de datos secundarios (EATT, INDEC) y modelos comparativos; su validación requiere la fase empírica proyectada.

Conclusiones

Del análisis documental realizado se concluye que Tafi del Valle dispone de un capital natural, cultural y paisajístico relevante, aunque enfrenta brechas estructurales en materia de gobernanza, promoción internacional e infraestructura turística que limitarían su competitividad externa. La evidencia proveniente de fuentes secundarias oficiales y académicas sugiere que la fragmentación institucional y la limitada disponibilidad de información sistemática constituyen obstáculos para la planificación estratégica, el monitoreo de resultados y la continuidad administrativa requeridas en procesos de posicionamiento internacional de destinos turísticos.

Asimismo, la revisión de experiencias internacionales documentadas en contextos rurales como el Valle del Colca (Perú) y determinadas regiones alpinas de Suiza indica, en un plano referencial, que los procesos exitosos de internacionalización suelen sustentarse en la

articulación de estrategias de branding territorial, inversión sostenida en infraestructura y esquemas de gobernanza colaborativa adaptados a las particularidades locales.

En este marco, las propuestas estratégicas formuladas en el presente trabajo derivan directamente del diagnóstico construido a partir de fuentes secundarias y no constituyen resultados empíricos, sino líneas de acción proyectadas cuya pertinencia e impacto requerirían ser validados mediante futuras instancias de investigación empírica.

Recomendaciones

A partir del análisis documental efectuado, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las políticas públicas turísticas en Tañi del Valle:

1. Institucionalizar la planificación turística de largo plazo, mediante la formulación de un Plan Maestro Turístico con objetivos, indicadores y responsabilidades definidas, que asegure continuidad administrativa y participación de actores locales.
2. Avanzar en la profesionalización del empleo público vinculado al turismo, a través de la definición de perfiles técnicos, capacitación continua y criterios de estabilidad institucional, en línea con los estándares del Índice de Desarrollo del Servicio Civil (BID, 2024).
3. Consolidar una estrategia integrada de promoción internacional, basada en una marca territorio unificada y en acciones de marketing digital orientadas a mercados específicos, siguiendo los principios del marketing de destinos competitivos.
4. Priorizar inversiones en infraestructura turística crítica, especialmente en señalética, accesibilidad y equipamiento interpretativo, con criterios de sostenibilidad y mejora de la experiencia del visitante.
5. Formalizar un modelo de gobernanza turística colaborativa, mediante la creación de una mesa de coordinación interinstitucional que articule al sector público, privado y comunitario.

6. Fortalecer el turismo rural y comunitario, capitalizando experiencias documentadas a nivel nacional e internacional, con enfoque en sostenibilidad, identidad local e inclusión social.
7. Desarrollar un Sistema de Información Turística (SIT) que integre datos confiables para la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento de políticas públicas.

En síntesis, Tafi del Valle presenta condiciones favorables para su desarrollo turístico, pero su consolidación como destino competitivo a nivel internacional requeriría avanzar hacia un modelo de gestión pública más profesional, articulado y orientado por evidencia. Las recomendaciones formuladas constituyen insumos analíticos y propositivos cuya implementación y evaluación de impactos quedan sujetas a futuras instancias empíricas.

Referencias

- Argentina. (1999). *Ley 25.164. Marco de regulación del empleo público nacional*.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25164-60458>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism planning and policy*. John Wiley & Sons.
- Hall, C. M. (2008). *Tourism planning: Policies, processes and relationships*. Pearson Education.
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4–5), 411–421.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage Publications.

World Tourism Organization. (2018). “Overtourism”? *Understanding and managing urban tourism growth beyond perceptions*. <https://www.unwto.org>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *Tourism trends and policies*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org>

Gobierno de la Provincia de Tucumán. (2018). *Lineamientos estratégicos para el desarrollo de Tucumán 2030*. https://led.tucuman.gov.ar/files/files/pdf/20190204_141639_Lineamientos_estrategicos_para_el_Desarrollo_de_Tucuman_2030.pdf

Richards, G. (2018). Cultural tourism: A review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 36, 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Tourism trends and policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/tour-2020-en>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2022). *Plan federal estratégico de turismo sustentable*. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes>

World Tourism Organization. (2023–2025). *Catálogo de buenas prácticas en turismo rural iberoamericano* (Serie de informes). <https://www.unwto.org>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Índice de desarrollo del servicio civil (IDSC): Diagnóstico institucional de América Latina*. <https://www.iadb.org>

Ente Autárquico Tucumán Turismo. (2025). *Informe anual de estadísticas turísticas 2024–2025*. Gobierno de Tucumán. <https://www.tucumanturismo.gob.ar> (Consultado el 1 de diciembre de 2025).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Encuesta de ocupación hotelera: Series 2025*. <https://www.indec.gob.ar>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (2025). *Plan federal estratégico de turismo sustentable 2025*. <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/Plan-Federal-Estrategico-Turismo-Sustentable-2025.pdf>

Apéndices

Apéndice A – Guía de entrevistas semiestructuradas

Guía diseñada para entrevistas proyectadas a realizarse en una etapa futura.

Preguntas abiertas (con opción para profundizar):

1. ¿Cuáles son las principales políticas turísticas vigentes en Tañ del Valle y quiénes las impulsan?
2. ¿Qué barreras institucionales (municipales, provinciales o nacionales) observa para el posicionamiento internacional del destino?
3. ¿Cómo evalúa la coordinación entre el municipio, la provincia y la nación en materia turística?
4. En su experiencia, ¿qué impacto tiene la organización del empleo público (ingreso, rotación, capacitación) en la calidad del servicio turístico?
5. ¿Qué debilidades identifica en infraestructura (vial, aérea, digital) y conectividad que afectan la llegada de turistas extranjeros?
6. ¿Conoce campañas de marketing digital o presencia en redes sociales del destino? ¿Qué opina de su efectividad?

7. ¿Qué productos turísticos cree que faltan o podrían potenciarse (gastronomía andina, artesanías, experiencias de comunidades nativas, ecoturismo)?

8. ¿Qué lecciones toma de destinos similares exitosos, como la Ruta del Vino en Salta o el Valle del Colca en Perú?

9. ¿Qué rol deberían tener influencers, redes sociales y contenido auténtico en la promoción internacional de Tañ del Valle?

10. Si pudiera enviarle un mensaje al mundo sobre Tañ del Valle, ¿cuál sería?

Duración promedio de las entrevistas: 35-50 minutos.

Apéndice B1– Datos crudos INDEC/EATT 2025

Nota: Datos secundarios extraídos de INDEC y EATT (2025). Las cifras son referenciales y se incorporan como contexto; su verificación y actualización estarán a cargo de la fase empírica proyectada.

Mes 2025	Pernoctaciones totales Tucumán	% Extranjeros	Ocupación Tañ del Valle
Enero	450.000	12%	65%
Agosto	294.000	8%	49%

Encuesta de Ocupación Hotelera (INDEC 2025)

Mes	Pernoctaciones totales Argentina	Pernoctaciones turistas no residentes	Variación interanual no residentes	Ocupación promedio plazas Tucumán
Enero 2025	5.200.000	1.100.000	-17,3%	65%
Julio 2025	4.100.000	219.300	-2,1%	82% (San Javier) / 49% (Tañ)
Agosto 2025	3.800.000	219.300	-8%	55% promedio provincial

B.2 Llegadas de turistas internacionales a Tucumán (EATT 2025)

Mes	Turistas internacionales aeropuerto Teniente Benjamín Matienzo	Principales países de origen
-----	--	------------------------------

Julio 2025	831	Chile (32%), Brasil (18%), Europa (15%)
Agosto 2025	~750 (estimado)	Similar distribución

Apéndice B3 – Propuesta de campaña #CorazonAndino

Acción	Contenido ejemplo	Plataforma	Responsable
Reel diario	Artesana tejiendo + voz en off “Esto es Tañ”	Instagram/TikTok	Dirección Turismo
Viaje influencer	3 días en estancia + cabalgata + gastronomía	YouTube	EATT
User Generated Content	Concurso “Mi momento en Tañ” con premio estancia	Todas	Municipalidad