

# Política turística pública a nivel municipal. El caso del Programa de Turismo Social en la ciudad de Ushuaia

---

---

Año  
2019

Autor  
Chenlo, Sergio

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Chenlo, S. (2019). *Política turística pública a nivel municipal. El caso del Programa de Turismo Social en la ciudad de Ushuaia*. 1er Congreso Argentino de Desarrollo Territorial. 3ras Jornadas de Desarrollo Local Regional, las redes locales y el desafío de la innovación en una nueva etapa de la globalización. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



# **Política Turística Pública a nivel municipal**

## **El caso del Programa de Turismo Social en la ciudad de Ushuaia**

Chenlo, Sergio

### **Resumen**

La ciudad de Ushuaia, capital de la provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, se ha convertido en las últimas décadas en un destino turístico con alta demanda nacional e internacional. Se trata de uno de los nodos del Corredor Patagónico junto con las ciudades de El Calafate y Puerto Madryn en el sector argentino y las ciudades de Punta Arenas, Puerto Natales y el Parque Nacional Torres del Paine en el sector chileno. El incremento sostenido de la demanda turística ha superado el triple de los valores de hace quince años al alcanzar un máximo en el año 2015 de aproximadamente 450.000 turistas. A la par, la oferta turística ha incrementado su variedad y mejorado su calidad de la mano de los sectores público y privado. Por otra parte, se han generado procesos de construcción de atraktividad que han convertido a diferentes elementos del paisaje natural y cultural ushuaiense en focos de visita turística.

Sin embargo, la comunidad local ha quedado ajena a estos procesos de construcción turística del territorio. Se advierte entre los residentes cierto desconocimiento de la actividad, su operatoria y sus beneficios. Este desarrollo turístico a espaldas de la comunidad receptora ha provocado falta de apropiación, a la vez que cierto desdén por los atractivos naturales y culturales que la ciudad ofrece.

Interesa en este trabajo mostrar al Programa de Turismo Social en la ciudad de Ushuaia como una herramienta efectiva del sector público municipal para lograr la concientización y la apropiación de la actividad turística en la comunidad local. El abordaje cualitativo de alcance exploratorio descriptivo a través de fuentes primarias y secundarias de información, permite identificar la problemática, describir su ingreso a la agenda pública, analizar su implementación y evaluar algunos de sus resultados.

**Palabras claves:** Desarrollo – Turismo – Comunidad local

## **Introducción**

En torno al desarrollo turístico se suele discutir cuál es el rol de las comunidades locales. Es claro que la disponibilidad de atractivos no es suficiente para el desarrollo de un destino (Molina, 2000), siendo necesario para asegurar la sustentabilidad sociocultural, más allá de la ambiental y económica, la participación efectiva de los residentes en la actividad turística.

Si bien la ciudad de Ushuaia registra un incremento sostenido de la demanda turística en las últimas décadas (STU, 2017a) junto con la creación de infraestructura, equipamiento e instalaciones de apoyo, se observan algunos indicadores sociales que evidencian la falta de apropiación de la actividad turística por parte de los ushuaienses. Desconocimiento de atractivos, vandalismo sobre bienes del patrimonio cultural y natural, escasos intercambios sociales con los turistas, son solo algunos elementos que muestran al turismo como una actividad de “otros” y no “de nosotros” (STU, 2016a). En este sentido Díaz Pérez (2006) advierte sobre el conflicto de intereses que pueden generarse en los destinos turísticos llegando a la confrontación de actores en relación con ciertos asuntos fundamentales para el desarrollo turístico como puede ser la necesidad de conservación de los bienes del patrimonio natural y cultural. Estos conflictos han producido cambios en el sistema de la política turística asignándose nuevos objetivos a la gestión estatal en pos de prever posibles efectos negativos que atentan contra la sostenibilidad y la competitividad de los destinos.

El presente trabajo aborda el estudio de caso del Programa de Turismo Social en la ciudad de Ushuaia como una herramienta del sector público para lograr la concientización y la apropiación de la actividad turística en la comunidad local.

En primer término se aborda la identificación de la problemática y su ingreso a la agenda pública. Luego se presenta la formulación de la solución, sus implicancias en la estructura del sector público municipal y la descripción del Programa. Por último se analizan algunos resultados y sus proyecciones.

## **Metodología y objetivos**

La investigación de tipo cualitativa y alcance exploratorio descriptivo requirió la consulta bibliográfica, además de documentos oficiales, estadísticas y documentos multimedia.

También se obtuvo información de fuentes primarias mediante entrevistas en profundidad a informantes clave del sector público.

El abordaje propuesto sigue las ideas de Subirats (1994) al mencionar en referencia a las políticas públicas que “se trataría de reconstruir los procesos, es decir la serie de acciones u operaciones que conducen a la definición de un problema y al intento de resolverlo. A partir de estos supuestos podríamos decir que el esquema de análisis contendría los siguientes pasos: percepción y definición del problema; intereses afectados; grado de organización; accesos a los canales representativos; consecución del estatuto propio del “tema” a incluir en el programa o agenda de actuación de los poderes públicos; formulación de una solución o puesta en práctica de esa política: evaluación y control de los efectos producidos; mantenimiento, revisión o terminación de esa política” (p. 42).

Es así que, a través de este estudio de caso se pretende:

- a) Describir la problemática vinculada con la concientización turística de la población local en Ushuaia.
- b) Analizar el abordaje por parte del sector público de esta problemática, siendo necesario:
  - b.1) Explicar su ingreso a la agenda turística pública.
  - b.2) Describir las soluciones propuestas, su implementación, su evaluación y sus proyecciones.



### La relación entre la población de Ushuaia y el Turismo. La identificación el problema

Uno de los aspectos que distinguen por antonomasia a la población de Tierra del Fuego en general y de la ciudad de Ushuaia en particular es su carácter migrante. A partir de la década de 1980 y como efecto de la promoción del entonces Territorio Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur llevada a cabo por la Ley Nacional N° 19.640 de Promoción Económica General, la ciudad de Ushuaia recibe flujos migratorios exponenciales que generan un crecimiento demográfico muy llamativo multiplicándose la población al menos diez veces en los últimos cuarenta años hasta alcanzar en la actualidad aproximadamente 70.000 habitantes (J. Puttini, comentarios personales, septiembre de 2017).

Esta población proviene mayormente de diferentes provincias de la República Argentina aunque también se pueden detectar grupos importantes de países limítrofes y comunidades menores de otros países de Sudamérica y Europa principalmente.

A modo de ejemplo puede observarse en la infografía precedente el saldo migratorio positivo registrado entre 2005 y 2010 que alcanza el 12%.

Así, la población de la ciudad de Ushuaia, fue conformándose como una amalgama entre los NyC - Nacidos y Criados – sigla que identifica a aquellos habitantes que residían en la ciudad previamente a las oleadas migratorias producto de la promoción económica general del territorio, y los VyQ – Venidos y Quedados – sigla que identifica localmente a los migrantes de las últimas décadas (Borla & Vereda, 2011).

Paralelamente al crecimiento poblacional explosivo en la ciudad de Ushuaia comienza a desarrollarse de manera incipiente la actividad turística hacia las décadas de 1970 y 1980 para luego incrementarse fuertemente a partir del inicio del siglo XXI.

Sin embargo, en la actualidad se presenta como un fenómeno muy particular el acceso diferenciado a bienes y servicios turísticos por parte de la comunidad residente, apareciendo en el imaginario colectivo de la población local la idea de un “Turismo para otros” y no para “nosotros” (D. Alanis, comentarios personales, diciembre de 2017). Un aspecto mencionado por Aguilar Villanueva (2000), la equidad, se presenta como un pilar importante al momento del diseño y la implementación de la política pública analizada en este estudio de caso.

Algunos resultados que corroboran esta falta de equidad fueron obtenidos a través de la Encuesta Diagnóstico (STU, 2016a) “Percepción del residente de Ushuaia sobre la actividad turística local y el rol de la Secretaría Municipal de Turismo” llevada a cabo en el año 2016 por la Secretaría de Turismo de la ciudad de Ushuaia. Si bien esta herramienta muestra de forma fehaciente la falta de apropiación turística y la escasa concientización sobre la actividad que los residentes de la ciudad de Ushuaia poseen, la problemática propuesta ya había sido identificada en varios objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable de Ushuaia – PEDTSU- (Planta, 2007).

Si bien se advierte el problema de la escasa concientización y valoración de la actividad turística por parte de la comunidad local de la ciudad de Ushuaia desde hace más de dos décadas, su abordaje específico y efectivo ingreso en la agenda política municipal se llevó a cabo hace muy poco tiempo.

### **El ingreso a la agenda pública. Algunos antecedentes:**

El Programa de Turismo Social dependiente del Departamento de Turismo Social y Concientización de la Secretaría de Turismo de Ushuaia se implementa a partir de 2016. No obstante se evidencian algunas acciones previas por parte del sector público tendientes a la concientización de la población local respecto a las actividades turísticas.

A partir del año 2000 y hasta el año 2007 el organismo oficial de turismo local llevaba a cabo algunas actividades aisladas destinadas a ciertos grupos en particular como tercera edad o discapacitados. Estos esfuerzos no fueron sistematizados ni orientados en los términos de una política pública turística específica (M. Pravaz, comentarios personales, diciembre de 2017), entendida como un conjunto de decisiones articuladas por el Estado con el objetivo de resolver un problema (Subirats, 1994). En general, las acciones esporádicas llevadas a cabo por la municipalidad en el período antes mencionado fueron percibidas por la población local como la posibilidad de realizar una excursión turística a precio moderado sin lograrse lazos de estrecha vinculación entre la comunidad local y la actividad turística (D. Alanis, comentarios personales, diciembre de 2017). El cambio de autoridades a partir del año 2007 y hasta el año 2014 provocó, además, que la problemática en cuestión quedara en suspenso sin ser abordada por la gestión municipal al dejar de lado los objetivos del PEDTSU (Planta, 2007) (C. Rodríguez, comentarios personales, diciembre de 2017) corroborándose que “... el lugar jurídico de estos planes, como una instancia formal de la gestión, es una cuestión cuyo debate se encuentra, aún,

pendiente. De tal manera que su efectiva implementación, a través de las políticas públicas, depende de la voluntad política de impulsarlo, sea desde la gestión estatal o desde el compromiso de los actores sociales.” (Villar, 2017:13)

Sin embargo, un grupo de funcionarios municipales de rango intermedio advierte la problemática mediante ciertas manifestaciones vertidas en los centros de informes turísticos referidas al excesivo costo de las excursiones turísticas y a la imposibilidad del acceso de los residentes (D. Alanis, comentarios personales, diciembre de 2017). Este sería el puntapié para el ingreso del tema a la agenda política local. De todos modos, recién hacia el año 2015, y a partir de un nuevo cambio de autoridades, estas ideas de inclusión social de los residentes en la actividad turística y su concientización encontrarían terreno fértil y “tomarían vuelo” (D. Alanis, comentarios personales, diciembre de 2017).

Si bien la problemática ingresa oficialmente en agenda a partir de 2015, la misma no había sido presupuestada para ese año, por lo que no se contaría con recursos económicos efectivos para la gestión. En el año 2016 se formaliza el Programa de Turismo Social contando con presupuesto para el año 2017, con la promesa de la Agencia de Desarrollo Ushuaia<sup>44</sup> de incrementar en un 30% el presupuesto asignado por la Municipalidad de Ushuaia para el año 2018 (D. Alanis, comentarios personales, diciembre de 2017). Recién hacia el año 2017 se interpreta que aparecen las características que, según Subirats (1994) permiten que un tema reciba la atención necesaria por parte del poder público e ingrese definitivamente en la agenda política: valoración del impacto general de la cuestión, valoración de su significación social y la posibilidad de contar con una viable y factible solución. (p.6)

## **La formulación de la solución**

Las ideas primigenias apuntaron a superar los obstáculos y las limitaciones de las acciones aisladas y desarticuladas de gestiones anteriores, en pos de generar ciertos indicadores que permitieran una implementación y evaluación que se sostenga más allá de los cambios de gestión (M. Pravaz, comentarios personales, diciembre de 2017).

Estos esfuerzos cristalizaron en una serie de actividades recreativas que consistieron inicialmente en paseos de carácter educativo a los principales atractivos turísticos de la ciudad: Canal Beagle y Parque Nacional Tierra del Fuego. De esta manera se daba inicio al Programa de Turismo Social dependiente del entonces Departamento de Calidad y Turismo Social de la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia. Poco a poco el programa iría tomando forma y se consolidaría dentro de la agenda y la estructura pública.

La consolidación de la decisión requirió un cambio de estructura orgánica en la Secretaría de Turismo de Ushuaia. El anterior departamento de Calidad y Turismo Social dio origen a dos nuevos departamentos: Departamento de Calidad y Formación y, Departamento de Turismo Social y Concientización, efectivizado por la resolución STU N° 06/2016 que establece, entre otras, las siguientes misiones y funciones:

Misiones:

---

<sup>44</sup> La Agencia de Desarrollo Ushuaia es una organización intermedia mixta con componente público y privado, integrada entre otros actores por la Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia, el Colegio de Arquitectos, la UNTDF, la Cámara de Turismo, la Cámara de Comercio y la Cámara Hotelera y Gastronómica. Se trata de una federación mixta público/privada dedicada al desarrollo económico local y la promoción del destino turístico Ushuaia como sede de Turismo de Reuniones. ([https://www.facebook.com/pg/Ushuaia-Bureau-Agencia-de-Desarrollo-481170655308715/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/Ushuaia-Bureau-Agencia-de-Desarrollo-481170655308715/about/?ref=page_internal))

- Consolidar a la institución como vínculo entre la comunidad y la actividad turística, el patrimonio natural y cultural de la ciudad, promoviendo la revalorización, cuidado y respeto del mismo a través de la concientización turística.
- Impulsar el Turismo Social Inclusivo contribuyendo a formar valores como el compromiso y fomentando conductas responsables con el entorno para una mejor calidad de vida.
- Implementar programas de extensión a la comunidad tendientes a fortalecer el sentimiento de pertenencia y orgullo de la identidad local (Resolución STU N° 06, 2016).

Entre las principales funciones se destacan:

- Posicionar y fortalecer a la Secretaría de Turismo como organismo local referente en materia de concientización turística y enlace con instituciones educativas de todos los niveles y organizaciones sociales de la comunidad para el desarrollo y ejecución de proyectos de interés turístico, educativo y medioambiental.
- Implementar programas de Turismo Social tendientes a acercar a los adultos mayores, personas con discapacidades y personas de escasos recursos, a los atractivos turísticos del destino, integrando a los diferentes actores de la comunidad con el objeto de promover el conocimiento, disfrute y sentido de pertenencia sobre los mismos
- Desarrollar acciones que transmitan y sensibilicen a la población local sobre la importancia del turismo como factor de desarrollo sustentable de la comunidad promoviendo el conocimiento, valoración y protección del patrimonio natural y cultural como pilar fundamental para la actividad turística, como así también el concepto de comunidad anfitriona, orgullosa de su identidad, multiplicadora de buenas prácticas ambientales y ávida de mostrar sus atractivos (Resolución STU N° 06, 2016).

Esta intención de implementación de la política pública sectorial en cuestión se evidencia además en el Plan Operativo Anual de la Secretaría de Turismo Municipal para el año 2017 que plantea entre sus objetivos, y de acuerdo al PEDTSU la inclusión social a través del Turismo mediante la realización de campañas, iniciativas y proyectos integradores para acercar a la comunidad local a los atractivos turísticos de Ushuaia, promoviendo el conocimiento, valoración y disfrute de los recursos turísticos. Propone además, concientizar y difundir la importancia de la actividad turística como fuente sustentable para el desarrollo socioeconómico de la ciudad (STU, 2016b).

Por otra parte y dada las competencias inter jurisdiccionales (municipal – nacional) fue necesario firmar un convenio de colaboración y cooperación entre la Municipalidad de Ushuaia y el Parque Nacional Tierra del Fuego (STU, 2017b). Esto abona a la idea de que las capacidades estatales remiten en realidad a la posibilidad de combinar entre diferentes jurisdicciones las capacidades administrativas y políticas para la resolución de problemas públicos considerados de importancia asociados por ejemplo al desarrollo económico y la inclusión social (Repetto y Nejamkis, 2005: 35).

De esta manera, se establecen las condiciones necesarias para la ejecución del Programa de Turismo Social y Concientización como acción concreta y específica tendiente a dar solución a la problemática de la falta de apropiación, vinculación y valoración de la actividad turística y sus beneficios en la comunidad residente.

## El programa de Turismo Social y Concientización

El programa propone actividades gratuitas de carácter educativo y recreativo, coordinadas junto a establecimientos educativos de diferentes niveles, instituciones y organizaciones que promuevan la inclusión social y el desarrollo de personas con discapacidad, personas con escasos recursos y adultos mayores. Mediante las actividades se pretende generar la oportunidad para que diversos grupos de la comunidad conozcan, disfruten y valoren los atractivos turísticos y el patrimonio natural y cultural que ofrece la ciudad de Ushuaia como destino turístico. El programa permite además articular objetivos con otros organismos públicos nacionales, provinciales y municipales relacionados con el desarrollo de la actividad turística en Ushuaia, y también con el sector privado a través de las empresas prestadoras de servicios turísticos. En este sentido, demuestra una intención integradora de los diferentes actores involucrados en el desarrollo turístico de la localidad: sector público, sector privado y comunidad local.

Entre sus principales objetivos aparecen:

- Destacar la importancia del turismo como factor de desarrollo socioeconómico sustentable para la ciudad, favoreciendo la conciencia turística colectiva.
- Impulsar el Turismo Social inclusivo, promoviendo el conocimiento y cuidado del patrimonio.
- Contribuir a una mejor calidad de vida promoviendo buenas prácticas ambientales y conductas responsables en el disfrute de los recursos turísticos y el patrimonio (STU, 2017c)

Las actividades concretas para lograr estos objetivos consisten en:

- Charlas y talleres sobre Concientización Turística.
- Recorrido pedestre a lo largo del litoral urbano de Ushuaia.
- Salidas educativas al Parque Nacional Tierra del Fuego
- Navegación por el Canal Beagle
- Asistencia técnica y apoyo a proyectos educativos de interés turístico y ambiental. (STU, 2017c)

El programa requiere la articulación tanto con el sector público como con el sector privado, además de la vinculación con diferentes organizaciones intermedias. El mapa institucional se muestra en la Figura 1.

### MAPA INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de Alanis (2017) y STU (2017b)

Figura 1. Mapa Institucional

En relación con el sector privado, si bien no existen convenios específicos, se suele intensificar la ejecución del programa durante la temporada baja en pos de la sostenibilidad del destino intentando revertir algunos de los efectos negativos que la estacionalidad provoca. El sector privado aporta parte de la logística, el equipamiento y el recurso humano necesario para la realización de las actividades: choferes, ómnibus, catamaranes, marineros, capitanes de embarcación, etc.

La cooperación entre el sector público y el sector privado corrobora la propuesta de la OMT (2001) en la que la sostenibilidad turística de un destino además de haber adquirido una dimensión social y cultural, solo es interpretada si se garantiza la existencia de beneficios económicos para el empresariado local y la comunidad.

Por otra parte, la multiplicidad de actores implicados permite pensar en términos de gobernanza política, en referencia a un nuevo estilo de gobierno que se caracteriza por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado (Mayntz, 2001).

El desarrollo de las actividades del programa es liderado por personal idóneo y capacitado de la Secretaría de Turismo Municipal, destacándose la finalidad educativa y sensibilizadora de las mismas (D. Alanis, comentarios personales, diciembre de 2017).

## **Algunos resultados**

Durante el año 2014 se realizaron visitas al Parque Nacional Tierra del Fuego y navegaciones en el Canal Beagle orientadas principalmente a estudiantes de nivel inicial y nivel primario de la ciudad de Ushuaia, pacientes del área de Salud Mental del Hospital Regional Ushuaia y adultos mayores de distintos centros de jubilados. Entre el año 2016 y 2017 se obtuvieron los resultados que se muestran en la Figura 2.

Como herramienta específica de seguimiento y evaluación del programa, el Departamento de Turismo Social y Concientización ha diseñado para el año 2017 una encuesta de satisfacción orientada a los diferentes actores de la sociedad civil que participaron de las actividades propuestas cuyos objetivos son:

- Medir la experiencia del usuario final y su nivel de satisfacción con la actividad programada
- Mejorar aquellos aspectos organizativos y operativos que así lo requieran
- Conocer la opinión del usuario sobre los servicios que prestan las empresas/prestadores que trabajan en estas salidas, para poder hacer una devolución a las mismas
- Establecer indicadores que permitan medir el impacto de las salidas de concientización turística en los grupos (STU, 2017d)



Fuente: Elaboración propia a partir de STU(2016a) y STU(2017c)

Figura 2. Resultados

## Conclusiones

A lo largo del desarrollo de este trabajo se ha intentado analizar un estudio de caso de una política pública turística específica. Para ello se eligió el Programa de Turismo Social y Concientización llevado a cabo por el Departamento de Turismo Social y Concientización de la Secretaría de Turismo de Ushuaia.

Las características migrantes y exógenas de la población de Ushuaia se esbozaron como algunas ideas que podrían relacionarse con la problemática de la falta de apropiación, conocimiento, valoración y concientización de la actividad turística y de sus beneficios para la comunidad receptora. Se ha logrado describir la problemática vinculada con la concientización turística de la población local en Ushuaia; se pudo desarrollar en detalle el abordaje por parte del sector público de la problemática al explicar el proceso de su ingreso a la agenda turística pública local, y presentar la descripción de las soluciones propuestas como así también su implementación y su evaluación.

A partir de esta situación intrínseca al poblamiento de Ushuaia el sector público municipal atendió la problemática a través del diseño específico, la implementación y la evaluación del Programa de Turismo Social y Concientización. En cuanto a las proyecciones del Programa, queda claro que la consolidación del aspecto identitario de la comunidad local requiere de procesos a largo plazo que implican, entre otras acciones, sostener el Programa en el tiempo. La investigación ha constatado que se han generado las condiciones administrativas, materiales y técnicas para que esto sea posible. Sin embargo, se presenta el gran interrogante de la política de estado versus la política de gobierno. Es deseable y esperable que este programa se convierta en política de Estado a fin de trascender a las diferentes gestiones y colores políticos que pudieran sucederse de aquí en adelante.

## Bibliografía

- Aguilar Villanueva, L. (2000) La implementación de las Políticas Públicas, Ed. Miguel A Porrúa, México.
  - Alanis, D.; et. al (2017). STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia. Programa Turismo Social y Concientización. Procedimiento General. Salidas de concientización turística. Documento de trabajo.
  - Borla, M.L. y Vereda, M. (2011): Explorando Tierra del Fuego. Utopías. Ushuaia.
  - Díaz Pérez, Flora María (Coord.) (2006) Política Turística: La competitividad y sostenibilidad de los destinos. Ed. Tirant Lo Blanch. Valencia, España.
  - Mayntz, Renate (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21 (Oct. 2001). Caracas.
  - Molina, Sergio. (2000). Posturismo. México. Tesis económicas Profesionales.
  - OMT – Organización Mundial del Turismo (2001). Cooperación entre los sectores público y privado. Por una mayor competitividad del turismo, Madrid.
  - Planta (2007): Plan estratégico de desarrollo turístico sustentable de Ushuaia. Resumen Ejecutivo.
  - Repetto, F. y Nejamkis, F. (2005), “Capacidades estatales y relaciones intergubernamentales: una aproximación al tránsito hacia una nueva institucionalidad pública en la Argentina”, Documento de Trabajo 2005-2006, Fundación PENT, Buenos Aires.
  - Resolución STU 06/2016. Secretaría de Turismo de Ushuaia. Ushuaia. 11 de mayo de 2016.
  - STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia (2016a): Encuesta Diagnóstico: “Percepción del residente de Ushuaia sobre la actividad turística local y el rol de la Secretaría Municipal de Turismo”
  - STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia (2016b): POA – Plan Operativo Anual. Documento de trabajo.
  - STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia (2017a). Comportamiento del turismo receptivo. Documento estadístico. Disponible en: <http://www.turismoushuaia.com/estadisticas/cap11516.pdf>. Último acceso [03/02/2018]
  - STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia (2017b). Convenio de Cooperación y Colaboración. Municipalidad de Ushuaia – Parque Nacional Tierra del Fuego.
  - STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia (2017c). Programa de Turismo Social y Concientización.
  - STU - Secretaría de Turismo de la Municipalidad de Ushuaia (2017d). Departamento de Turismo Social y Concientización. Encuesta de satisfacción.
  - Subirats, J. (1994). Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración, INAP, Madrid.
  - Villar, A. (2017). MDyGT. UNQ. Módulo: Política turística y gestión del sector público. Clase N°6: La política turística.
- Infografía.**
- Gobierno de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur - IPIEC – Instituto Provincial de Análisis, Investigación, Estadística y Censos. Infografía: ¿Sólo una provincia atrae? Disponible en: <https://ipiec.tierradelfuego.gov.ar/solo-una-provincia-que-atrae/> (Último acceso: 3/06/2018)