

Turismo y Territorio

**Del diagnóstico
a la proposición de desarrollo turístico
a propósito de la provincia de Buenos Aires.**



**Juan Carlos Mantero
Bernarda Barbini / Graciela Benseny /
Daniela Castellucci / Ricardo Dosso / Cristina Varisco**

ISBN 978-987-544-354-9

GESTIÓN DEL DESARROLLO TURÍSTICO REGIONAL

Mar del Plata –Tandil/Azul/Olavarría.

Arq. Ricardo Dosso

1. Introducción

La cuestión de la actividad turística en su desarrollo territorial en la provincia de Buenos Aires reconoce muy acreditadas contribuciones pluridisciplinarias que se han planteado la consideración del proceso de territorialización de la actividad y de los agentes del desarrollo que han comprendido los alcances de la actividad en la transformación y ordenación del territorio. En tal sentido, al plantear los términos de la dialéctica litoral - interior a propósito de la actividad turística, apelando para su consideración a la actualidad y potencialidad turística en territorio bonaerense, se aspira a realizar un aporte a la valoración de las implicancias territoriales del acontecer turístico y de las implicancias turísticas del desarrollo territorial tendiente a su mejor comprensión destinada a un mejor accionar gestor en la finalidad de contribuir al desarrollo de un turismo responsable, equilibrado e integral de localidades y comunidades. 1

En la red turístico- recreacional bonaerense los nodos que integran el polo Tandil-Olavarría-Azul y el nodo polar Mar del Plata poseen recursos turístico-recreacionales, urbanos y regionales singulares y complementarios que les confieren fortaleza actual y potencial como opción turístico – recreacional

fuera de la estación estival; el primero mediante conjunción extensiva en espacio central del interior bonaerense y el segundo por conjunción intensiva en el espacio central del litoral Atlántico de la Provincia. A ambos casos se le atribuye condiciones diferenciales de metropolización y nodalidad actual y potencial. Es propósito del estudio singularizar las opciones turístico-recreacionales diferenciales del polo Mar del Plata y del polo Tandil – Olavarria – Azul asumiendo que la diferencia y la complementariedad de ambas polaridades les hacen compatibles e integrables.

Ciertos centros y entornos integrados en nodalidades reúnen condiciones emergentes o potenciales para convocar actividad turístico-recreacional, por tanto convertirse en “nodalidades turísticas potenciales” aunque sujetas a relativas posibilidades de viabilidad para su puesta en valor y en desarrollo. Los requisitos para construir nodalidad turística potencial se apoyan básicamente en la presencia de ciertos recursos turísticos, infraestructura y servicios de apoyo que constituyen oferta, sujeta a condiciones que permitan viabilizar su puesta en valor y en desarrollo e integración a los mercados para constituirse definitivamente en un sistema de productos turísticos competitivos.

Las condiciones de centralidad territorial favorecen la puesta en valor y en desarrollo de una nodalidad turística. Las nodalidades turísticas consolidadas otorgan mayor oportunidad para una mejor performance, posicionamiento e imagen de la centralidad territorial. La integración de fortalezas entre centralidades territoriales y nodalidades turísticas propicia una mayor consolidación y desarrollo sostenido de un centro de atracción/irradiación territorial extensa con vocación de nodalidad turística intensa. Ciertos centros urbanos, generan centralidades territoriales y nodalidades turísticas actuales y potenciales de atracción / irradiación para cumplir la triple fun-

ción de distribución, coordinación e impulsión respecto de su potencial puesta en valor turístico y recreacional en umbrales diferenciales de oportunidad, posibilidad y deseabilidad relacionables.

El territorio interior y litoral bonaerense presenta atributos susceptibles de puesta en valor y en desarrollo de la actividad turística y/o recreacional complementario al de las áreas tradicionalmente reconocidas. La regionalización turística del interior y litoral bonaerense cuenta con ciertos centros urbanos cuya centralidad territorial y/o nodalidad turística actual o potencial permite constituir nodos referenciales de relativa afluencia / influencia respecto de las regiones que le incluyen. Los centros urbanos generan con su entorno centralidades territoriales y/o nodalidades turísticas potenciales con diferente grado de dinamismo territorial y/o turístico actual y/o potencial respecto de las regiones que le incluyen admitiendo por tanto categorías y valoraciones diferenciales. La consideración de las condiciones sociales y económicas de habitabilidad y de competitividad de las centralidades territoriales permite comparar, al tiempo que propiciar la articulación de los centros conforme a una escala de valoración de potencial atracción/irradiación territorial y a sus posibilidades de complementariedad.

La consideración de los atributos de sus recursos turísticos permite jerarquizar las nodalidades conforme a una escala de valoración aplicable a los nodos considerados constituidos en unidades asociadas centro urbano- entorno. Los centros urbanos de Mar del Plata – en la región litoral y Tandil, Azul y Olavarría en la región centro, disponen de centralidad territorial (transterritorialidad) conforme al rol dinámico de irradiación/ atracción que ejercen respecto a un determinado alcance regional, influyendo en el desarrollo socio-económico territorial. Tal dinámica de influencia centrípeta/centrífuga que le confiere rango central se adquiere en virtud de la satisfacción y cumpli-

mento de requerimientos que hoy se asumen como condiciones de adaptación al nuevo entorno geopolítico, económico, social, tecnológico y gestor que lidera el nuevo orden mundial afectado por el fenómeno de la globalización de los mercados y la competencia entre centralidades.

Las condiciones para la consolidación de centralidad advierten sobre la necesidad de ciertas fortalezas en la base económica, en la formación de calidad de los recursos humanos, en la consistencia del tejido social y su calidad de vida, la disponibilidad y accesibilidad de medios de transporte y comunicaciones y la capacidad de gestión eficiente y eficaz del sector público. Las fortalezas inherentes a la condición de centralidad permitirán una adecuada adaptación al nuevo orden basado en requisitos de competitividad y habitabilidad. De ello se desprenden cinco factores claves de atracción centralizante e irradiación regional: la acción influyente de la dinámica productiva, la dinámica comercial, la atracción financiera, la influencia cultural/intelectual y la organización administrativa. Dichos centros y entornos integrados en nodalidades reúnen condiciones emergentes o potenciales para convocar actividad turístico-recreacional, por tanto convertirse en “nodalidades turísticas potenciales” aunque sujetas a relativas posibilidades de viabilidad para su puesta en valor y en desarrollo.

2. Articulación regional Interior - Litoral bonaerense

2.1. A propósito de la polaridad interior ₂

La consideración de las zonas turísticas de la provincia de Buenos Aires y las políticas de acción en el sector signaron su interés primordial en zonas cuya condición geomorfológica le atribuía condiciones de fortaleza geográfica para la contemplación o para la práctica del turismo en espacios de fuertes accidentes geográficos. Así, el litoral costero, las sierras de Tandil

y de la Ventana, constituyeron los principales atractivos cuya consagración acompañaron recíprocamente el desarrollo y la consideración preferencial de esas regiones. La pampa en su condición de llanura relativamente desforestada, aunque productivamente atractiva no fue motivo de inclusión concreta, y menos aún sus áreas deprimidas.

No obstante éste desarrollo periférico de la provincia en términos de integración turismo y desarrollo, y la inclusión del fuerte perfil dorsal serrano, el centro de la provincia constituyó en momentos de esplendor, potencial nodo regional metropolitano tripolar (Sassone, S.-1981) incluyente de los centros urbanos de Tandil, Azul y Olavarría, en general en relación a la producción primaria, secundaria, e incluso terciaria en su vocación de polo de servicios de alcance central y regional extenso. Este desarrollo regional nodal consolidó una región de carácter metropolitana. Región definida más por la intensidad de su fuerte interdependencia socio-económica y socio-cultural e irradiación influyente que por la homogeneidad del perfil geográfico.

De las tres modalidades de emplazamiento dadas en la provincia: litorales fluvial/marítimas, internas de pampa ondulada, internas de interfase sierra llanura y llanura, el trío polar se destaca en éste último singularizado por sus condiciones de magnitud poblacional y extensividad de su área de influencia o irradiación regional central. Las condiciones naturales implican a los centros en una localización de interfase fisiogeográfica donde son dobles las discontinuidades físicas, piedemonte de las serranías de Tandilia en contacto con la llanura (ecotono o interfase: sierras y llanuras). Las condiciones de antropización de las tres ciudades tuvieron otrora un crecimiento demográfico y económico de alta magnitud con estructuras urbanas de economía diversificada. Posición que destacó entonces al nodo tripolar en el rango comparativo de localidades.

2.2. A propósito del polo Mar del Plata

El proceso de evolución histórica de Mar del Plata, influenciado por la dinámica política, social y económica del país y por sus condiciones intrínsecas, muestra etapas graduales caracterizadas por un origen productivo incipiente. Etapas graduales de conformación urbana que parten de un incipiente centro de servicios rurales y un también incipiente sitio de visitas veraniegas, marcando dos ejes de desarrollo, divergente en su comienzo y paralelamente convergente en su desarrollo futuro, el primero inducido por las posibilidades de producción y el otro por la atractividad del veraneo primero y del turismo después. La inducción recíproca de ambas tendencias de desarrollo, promovió el poblamiento permanente de residentes en función de producción y servicios turísticos y del poblamiento turístico en función de descanso y disfrute de sol y playas.

Atractividad, aptitud y accesibilidad crecientes, promovieron la acentuación de un centro urbano con posicionamiento para el turismo de Sol y Playas marcadamente excluyente, que alcanzó gran prosperidad con el público beneficiario de las riquezas agroexportadoras, más tarde con el público beneficiario de la economía de la industrialización creciente y luego por el público beneficiario de las políticas del Estado Benefactor. Estas instancias marcaron huellas características en el devenir histórico de la ciudad: las lujosas villas veraniegas dispersas, hoteles y clubes en espacios de alta calidad paisajística, luego la impronta paisajística urbana y equipamientos singulares (hoteles y casino) y después el impacto del crecimiento de la edificación residencial de propiedad horizontal densificada y hoteles gremiales de magnitud.

El resultado fue un importante crecimiento urbano con una relación turista - residente que le confiere calidad de centro urbano-turístico con definida impronta de Turismo de Sol

y Playas. Los vaivenes económicos sucesivos y los efectos del impacto de un cambio sustancial producido por la economía de la globalización, indujo a una declinación de la actividad turística, particularmente del consumo de bienes y servicios, y de la disminución del tiempo vacacional fragmentado, dejando una relativa alta capacidad ociosa de alta calidad para el disfrute anual del residente que no alcanza a sustituir la rentabilidad de otras épocas de esplendor económico. Se hace necesario repensar el modelo, capitalizando sus condiciones de calidad e imagen de posicionamiento histórico.

El devenir histórico del turismo en Mar del Plata ha instalado en el imaginario de la demanda y en la realidad de la práctica del tiempo libre, la consolidación del producto “sol y playas” como marca de identidad del centro urbano. Tal modalidad de turismo ha permitido, en buena parte, el crecimiento y desarrollo del centro turístico. La competitividad de otros destinos y el debilitamiento intrínseco del producto le instalan en un estadio de declinación, con el agravante de constituir un producto de prevalencia estacional en el tiempo y litoralizado en el territorio. La congestión puntual en el espacio/tiempo permite identificar problemas del destino resultado de la dimensión y densidad de la ocupación urbano-costera y de la simultaneidad de la estancia turística que se suma a la población residente. ³

El crecimiento de la población residente, las prácticas urbanas cotidianas deficientes, las dificultades de gestión pública, agravadas por la densidad turística han generado problemas tales como conflictos de tránsito, mal estado de las calles, dificultades de higiene, deterioro y pauperización del área central, deterioro de la calidad de playas y espacios verdes, déficit y deterioro de la infraestructura, de la calidad ambiental litoral y de las terminales de ómnibus y de trenes, entre otros componentes impactados de la oferta urbana.

A pesar de la extensión de utilidad del litoral costero, de la aparición de nuevos núcleos balnearios y de la extensión en profundidad de las playas centrales, persisten las dificultades y conflictos ambientales que impactan negativamente en la calidad del “soporte físico” ofertable para la práctica del turismo de sol y playa. En este sentido se advierten mas debilidades que fortalezas respecto del producto, entre las cuales conviene diferenciar las causas atribuibles a deficiencias en la gestión de sustentabilidad ambiental urbana y costera que vulneran la calidad de ciudad anfitriona, de las causas atribuibles al turista, quien en última instancia viene a agravar y evidenciar la vunerabilidad del espacio ofrecido en función turístico-recreacional. La masificación de la afluencia en tiempos de bonanza económica incrementó sustancialmente el parque de equipamiento hotelero, gastronómico y comercial, que en períodos de declive, por retracción de la demanda, indujo a la ociosidad de sus capacidades, al deterioro de la relación calidad – precio y a la obsolescencia creciente del equipamiento.

En síntesis, se advierte una declinación de la actividad por la competitividad creciente de otros destinos que mejor atienden la exigencias del tipo de turismo, atribuibles a condiciones tales como: 1) una mejor calidad ambiental del soporte de la práctica turística; 2) la necesaria innovación y renovabilidad de actividades y recursos recreacionales complementarios a la práctica de sol y playas - superadoras de la mera práctica de la combinación bañarse / tomar sol / alimentarse - ; 3) la mejor y diversa oferta de servicios en cantidad, calidad y precio; 4) una oferta de actividades urbanas complementarias a la práctica balnearia; y 5) una mejor performance urbana de atractivos alternativos. Como consecuencia sensible de la situación crítica del ciclo vital del producto “sol y playas” se observa “la disminución del volumen de mercado del producto, la disminución de tal demanda en el destino y la sensible reducción de beneficios atribuibles a la actividad”⁴

No obstante las debilidades observables en el tipo de turismo, debe destacarse como fortalezas aprovechables: 1. la calidad paisajística del perfil costero 2. la centralidad y magnitud comparada de Mar del Plata en el litoral costero bonaerense. 3. la potencialidad de prácticas alternativas complementarias al turismo de sol y playas en relación a los recursos potenciales que ofrece el centro urbano adyacente; y 4. la accesibilidad radial desde diferentes puntos de la provincia y el país. Nuevas políticas y estrategias de innovación, puesta en valor y en desarrollo de los recursos concurrentes al mejoramiento de la práctica del tipo de turismo, podrá rescatar su mejor vigencia. Sin embargo, las condiciones climáticas exigidas por el tipo de turismo no permitirán por sí superar la estacionalidad que le es intrínseca, con lo cual su potencialidad se ve limitada a la temporada estival.

2.3. A propósito de la articulación interregional. ⁵

En la red turístico- recreacional bonaerense el eje Ruta 226 integrado por los nodos Mar del Plata y Tandil, y la binodalidad Azul – Olavaria, posee recursos turísticos – recreacionales urbanos y regionales singulares y complementarios que les confieren fortaleza actual y potencial como opción turístico – recreacional a lo largo del año; el primero por conjunción intensiva en el espacio central del litoral Atlántico de la Provincia, y los demás mediante conjunción extensiva en espacio central del interior bonaerense. A todos ellos se les atribuye condiciones diferenciales de metropolización y nodalidad actual y potencial. Es propósito del estudio singularizar las opciones turístico-recreacionales diferenciales entre los nodos expuestos al tiempo que articularles por complementariedad en la gestión de los campos de actuación de la actividad turística compartibles y compatibles.

La puesta en valor y en desarrollo de las nodalidades turísticas y de su alternativa de articulación involucra a las ins-

tituciones a partir del rol que desempeñan los actores sociales representantes de los sectores público, privado o tercer sector, articulados y coordinados para alcanzar el desarrollo del sector turístico de una comunidad. En este contexto adquiere importancia la tarea de gestión turística que implica la formulación de una política y su correspondiente planificación, coordinación y articulación con otros organismos oficiales, fijación y aplicación de estándares para instalaciones y servicios turísticos, mercadotecnia, capacitación y concienciación, desarrollo del sector, búsqueda de alternativas ante situaciones de crisis, entre otras.

Una gestión eficiente requiere la participación de todos los actores socio-institucionales vinculados directa o indirectamente con la actividad turística. Se define como actores socio-institucionales al conjunto de organizaciones de personas, tanto públicas como privadas, que poseen una visión colectiva, cohesionada por la participación y por la movilización en torno a la consecución de sus objetivos (Boisier, 1995). Es fundamental destacar la importancia de una acción conjunta y propiciar la generación de espacios de articulación que le permitan a los diferentes actores, ya sean del ámbito público, privado o representantes del tercer sector, expresar sus opiniones y articular su accionar. El espacio de articulación reúne a cada actor socio-institucional desempeñando un rol específico y compartiendo una mirada común en beneficio del desarrollo real o potencial de la actividad turística.

El actor social local es un agente político, económico, social y cultural que impulsa situaciones tendientes a capitalizar las potencialidades locales, asumiendo un rol activo en el acompañamiento del proceso de desarrollo urbano. El peso de cada actor es cambiante en el transcurso de un proceso de ordenación y participación y está ligado al proceso de toma de decisiones (gobierno local, y agencias de administración central), a la

búsqueda de beneficios (las empresas), a la reproducción de las condiciones de vida (organizaciones sociales) o a la intervención técnica a través de universidades, institutos, colegios, etc. (Erbiti, 2001).⁶

3. Formulación de estrategias generales

La expectativa generada en relación a la actividad turística, con frecuencia excede las potencialidades atribuibles a los diferentes municipios. En relación a los municipios comprendidos en el estudio, por diversas circunstancias ello no es así. La identificación de nodos turísticos, en torno a centralidades territoriales así permite apreciarlo, mas allá de advertir que ciertos Municipios ya están en desarrollo como el caso de Tandil.

Sin embargo, el problema compartido entre los municipios comprendidos en el presente estudio, radica en que acceder a un umbral de desenvolvimiento turístico que supere el estado actual, aún en municipios con actividad en desarrollo, supone apreciar que el turismo no se construye por azar, sino que requiere saber y actuar y que tales exigencias se conjugan estratégicamente cuando el municipio asume el liderazgo. El liderazgo en relación al devenir de la actividad turística no difiere de aquel que requiere y signa la pretensión del desarrollo y supone hacer organización. En relación al devenir de una actividad liderar es a partir de reconocer la situación actual e identificar las posibilidades y oportunidades, ayudar a generar lazos para asumir las expectativas y articular las actividades que en torno a la actividad se suscitan y producen. En la diversidad y aún en la diferencia crear lazos y articular relaciones es atributo necesario del liderazgo que es menester asumir; no se trata de innovar sino de contribuir a la posibilidad de una tarea asociada en aras del desarrollo aspirado.

En tal sentido, municipios expectantes, emergentes o en realización respecto de la actividad turística requieren, más allá del insustituible emprendimiento de los operadores involucrados y de la necesaria predisposición de la comunidad, una tarea municipal perseverante, sistemática y persuasiva inscrita en una estrategia local y regional de puesta en valor y /o en desarrollo turístico acorde a sus atributos y recursos actuales y potenciales.

3.1. Plurinodalidad Mar del Plata – Tandil / Azul / Olavarría

La propuesta, basada en análisis y evaluaciones precedentes y diagnósticos de actualidad y potencialidad, apela a incorporar una nueva alternativa en la dialéctica litoral – interior construyendo un sistema de articulación, integración y complementación bajo el lema: protagonizar y compartir/ compartir para protagonizar.

Persisten en la actualidad intentos de integración parcial, tales como Mar del Plata y su entorno regional (CIT: RTR – Mar y Sierras – COTAB) que constituyen aportes valiosos en el afán de procurar un mayor desarrollo regional integrado, pero en su delimitación territorial de actuación, omiten la necesaria consideración de la potencialidad del centro de la Provincia, principal nodo baricéntrico donde se intersectan rutas importantes como la Ruta 3 y 226, cruce sustantivo de importantes vías y flujos que vinculan centralidades territoriales y nodalidades turísticas de emisión y destinos turísticos como Buenos Aires, área metropolitana y entorno, Mar del Plata y entorno y Bahía Blanca y entorno extenso. Ello supone, incluso, la importancia potencial del tratamiento en escenarios futuros de la Ruta 3 como corredor turístico, habida cuenta de apelar a su vitalización paisajística y potenciación en estadios o umbrales progresivos de interés turísticos o preturísticos, según los ca-

sos, consolidando así, la triangulación Ruta 226-Ruta 3 – Ruta 2, en relación a los principales centros emisores y de destino interior-litoral.

La ruta 226 puede constituir un corredor turístico de articulación entre Mar del Plata y el centro de la Provincia de Buenos Aires al tiempo que constituir un producto turístico integrado y marca corporativa en sí misma , en ámbito regional, que ponga en valor sus recursos y productos actuales y potenciales de aquellos centros urbanos y entornos rurales y naturales que le integran, al tiempo que constituir una alternativa que supere su mera función vinculante (cuasi travesía) y active y potencie por efecto de “derrame” de productos, o confiera oportunidad de desarrollo turístico progresivo a centros y entornos (recursos: patrimonio-recurso-pre-productos) en estadios pre-turísticos, recreacionales o de excursión (Balcarce – Azul – Olavarría), y refortalezca y desarrolle aún más los productos emblemáticos turísticamente institucionalizados, aunque limitados en el desarrollo con mayor potencialidad de sus recursos no suficientemente advertidos (Mar del Plata – Tandil).

3.2. La importancia de la complementariedad

Para ello es preciso apelar a la complementariedad de los campos de actuación del turismo referidos al desarrollo de la oferta, el fortalecimiento institucional, la promoción y el marketing, la gestión de calidad y la gestión de financiación e inversiones, y su relación con las dimensiones sociales, económicas y ambientales en el marco de un enfoque sustentable. Actuaciones que deberán consolidarse a nivel de localidades y partidos, como así también a nivel de la planificación y gestión del desarrollo integral del eje aludido (región plan eje 226). Será imprescindible su articulación crítico-reflexiva con relación a las propuestas sugeridas para la Provincia de Buenos Aires en el marco del

Plan Federal Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable 2016, al tiempo que idéntica revisión en relación al devenir de los planes estratégicos de desarrollo turístico del gobierno provincial y antecedentes de actuaciones locales estratégicas en curso (Mar del Plata y Tandil)

Se plantea la puesta en valor y en desarrollo de la Región Plan vertebrada por la Ruta Nac. 226 a dos niveles: puesta en valor y en desarrollo de Municipios (localidades y entornos) y la puesta en valor y en desarrollo del eje vertebrante, como así también de los recursos de articulación y complementariedad intermunicipal que tiendan a la consolidación de la región como unidad territorial para alcanzar un mayor peso específico y mejor posicionamiento que le confieran competitividad.

Se considera que la calidad de articulación Litoral – Interior, en nuestro caso entre Mar del Plata – Balcarce – Tandil – Azul y Olavarría, se podrá lograr mediante estrategias y acciones tendientes al desarrollo integrado concebido en torno al concepto de Región Eje - vertebrado por la Ruta Nac. 226 – superador del concepto más restringido de Corredor Turístico–, en la consideración del eje como vehículo de fundamental importancia como factor de articulación litoral-interior. El concepto de eje debe entenderse como componente dinámico de una red relacional con fines de complementariedad intermunicipal respecto de los campos de actuación del turismo tales como el desarrollo de la oferta articulada, la gestión institucional en cooperación, la gestión de marketing y promoción corporativa, la gestión de calidad de recursos humanos y tecnológicos integrable, y la gestión financiera compartida, actuaciones vinculantes que no excluyen la consolidación de las autonomías e identidades locales.

La proposición de articulación regional no deja de advertir la necesidad de un equilibrio entre destinos turísticos

protagónicos y potenciales emergentes, entre umbrales diferenciales de desarrollo turístico, apelando a la noción de cooperación solidaria que permita consolidar una competitividad de “escala” superadora de los efectos negativos de la competencia autonómica. En este sentido se advierte el protagonismo turístico emblemático de Mar del Plata y Tandil, la trascendencia acotada de Balcarce a partir de su oferta monotemática, y la relativa emergencia turística de Azul y Olavarría.

No obstante esta distinción debe advertirse que los destinos históricamente emblemáticos lo son por el protagonismo o poder de convocatoria de ciertos productos turísticos que le otorgaron notoriedad, pero que también son susceptibles de las limitaciones y restricciones de la estacionalidad, la litoralidad, la domesticidad y la residencialidad, según los casos, entre otros factores negativos, que deben reconvertirse para alcanzar un desarrollo competitivo acorde con las ventajas comparativas que ofrecen. Al mismo tiempo es posible advertir que dichos destinos cuentan con recursos y productos emergentes o inadvertidos – tanto en centros como en entornos–, susceptibles de puesta en valor y en desarrollo para alcanzar un mejor posicionamiento turístico a través de una oferta diversificada al tiempo que especializada, sostenida al tiempo que sustentable, que satisfaga una también diversificada y cada vez mas exigente variedad de la demanda actual y potencial relativamente desatendida.

Por otra parte los centros y entornos regionales relativamente emergentes, que no alcanzan a cumplir la condiciones exigidas para alcanzar el estatus de “destino turístico”, cuentan con recursos actuales y potenciales, y productos latentes, que si bien suelen ser desestimados por las gestiones locales y provincial, al tiempo que, por las comunidades locales, sin advertir la importancia potencial como materia prima de ventajas comparativas no advertidas. En este sentido es importante

comprender que el desarrollo en función del turismo es progresivo y que aún, los destinos emblemáticos han atravesado diferentes umbrales previos de desarrollo que pueden identificarse como fases recreativas y/o excursionistas y/o pre-turísticas o de miniturismo.

En otro orden, y desde una visión estratégica y geopolítica del desarrollo turístico, se advierte en nuestro caso, objeto de estudio, que se somete a articulación una metrópolis turística en litoral Atlántico con una binodalidad crucial (Azul-Olavarría) en el baricentro funcional de la Provincia de Buenos Aires, caracterizado por el cruce de las Rutas Nacionales 226 y 3, nodo interior estratégico que vincula importantes emisores y destinos turísticos provinciales.

3.3. Lineamientos estratégicos de desarrollo turístico de la región:

- Desarrollo social y económico contemplando la conservación del patrimonio turístico regional como producto de la articulación y complementación intermunicipal territorial.
- Convertir a la región en eje de desarrollo articulador de las potencialidades de la región para alcanzar un posicionamiento posible por la calidad y diversidad de su oferta, basado en el desarrollo territorial equilibrado respetuoso del hábitat e identidad de sus habitantes
- Promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico regional y a la mejora de calidad de vida de sus habitantes y visitantes.

Estrategias, Programas y Acciones por Campo de Actuación

1. Marketing y promoción

Estrategia general

- afianzar a la Región Eje de articulación y desarrollo como destino turístico integrado, a partir del fortalecimiento de su identidad y la de los municipios que la componen.

Estrategias y acciones específicas

1. Desarrollo de un plan de marketing de la nueva región eje de articulación y desarrollo

- unificación de sistemas metodológicos de investigación entre municipios.
- ordenamiento de la oferta actual regional integrando ciudades y entornos a través de circuitos de articulación identificando productos / destinos principales y productos, destinos complementarios ,actuales y potenciales según mercados.

2. Promoción y fortalecimiento de alianzas estratégicas

- detección de ámbitos potencialmente asociativos en los municipios integrantes de la región

3. Estimulación de las prácticas asociativas de los sectores públicos y privados que integran la región eje de articulación y desarrollo.

- promover el desarrollo de unidades de gestión mixtas a nivel municipal y regional intermunicipal.

4. Comunicación Estratégica

- planificar e implementar una estrategia de comunicación tendiente a captar flujos turísticos nacionales internacionales siguiendo el concepto de Identidad Corporativa de la Región.

5. Estudio de evolución y comportamiento de la demanda
 - reconocer los distintos segmentos de la Demanda para orientar las tareas de Planificación y Promoción del Turismo.
6. Promoción turística desde las unidades de gestión turística de la provincia de Buenos Aires y de la Nación
 - difundir las políticas y actividades de los municipios y de la región integrada.
 - consolidar la imagen turística regional desde el mercado emisor más amplio del país.
7. Mejoramiento tecnológico del sistema de información turística
 - diseñar y operar un Sistema de Información abierto, dinámico y aplicable dando una respuesta efectiva a los requerimientos del sistema turístico.

2. Desarrollo de la oferta

Estrategia general

- Puesta en valor y en desarrollo del patrimonio turístico regional, definir y desarrollar la oferta de productos turísticos regionales, sobre la base de los principales recursos actuales y potenciales, orientados a satisfacer las necesidades de las nuevas formas de consumo de actividades turísticas y recreativas.

Estrategias y acciones específicas

- Consolidación del sector
- Consolidar al sector turismo en las cabeceras de partido y localidades con potencial capacidad para su desarrollo
- Ordenamiento de la actividad turística
- Establecer una estructura normativa que de marco a la actividad turística en la Región.

Desarrollo de productos

- Consolidación de productos turísticos actuales
- Desarrollo de productos turísticos potenciales.
- Creación de productos turísticos de innovación.
- Revitalización de productos turísticos recesivos
- Vitalización de productos recreativos y preturísticos

Estrategias Progresivas de Puesta en Valor

- Puesta en valor y en desarrollo de centros y entornos
- Puesta en valor y en desarrollo de la binodalidad Azul – Olavarría
- Puesta en valor y en desarrollo de los Centros Integrales de Servicios –CIS-
- Puesta en valor y en desarrollo del eje Ruta 226 (MdP-Tandil-Azul-Olavarría)

3. Gestión de calidad- recursos humanos y tecnológicos

Estrategia general

- Promover la Calidad como sistema integrado y propiciar un cambio de actitudes de los recursos humanos y la modernización de las tecnologías que intervienen en el Turismo a escala municipal y regional intermunicipal, a partir del conocimiento de las exigencias actuales del mercado.

Estrategias y acciones específicas

1. Comunicación

- Información sobre SGC. Capacitación
- Difusión de experiencias exitosas en la aplicación de SGC
- Difusión de metodologías y técnicas de evaluación de calidad.

2. Formación de líderes en SGC
 - Talleres sectoriales de SGC
 - Foros y ciclos de conferencias sobre SGC (sector público-empresarios, docentes, formadores de opinión, asociaciones intermedias, sindicales y profesionales.
3. Actualización, homogenización y creación normativa
 - Creación de un comité facilitador regional de jurisdicción y competencia
 - Creación de comités regionales e interjurisdiccionales
4. Asistencia para la autoevaluación sobre modelos de SGC
 - asistencia técnica de Ente o Agencia de Desarrollo Regional a municipios integrantes.
5. Diseño de manuales de buenas prácticas
 - investigación y desarrollo para la elaboración de manuales de buenas prácticas
6. Entrenamiento a agentes municipales
 - Especializar a los recursos humanos de los organismos municipales de turismo existentes y en formación.
7. Formación de conciencia turística
 - Lograr la toma de conciencia del rol protagónico de los sujetos que intervienen en el Sistema Turístico.
 - Incorporar criterios de calidad en los productos turísticos a fin de lograr el fortalecimiento de la imagen turística de las regiones y de los municipios que las componen.
8. Extensión turística al sistema escolar regional.
 - Contribuir a la conformación y el afianzamiento de la conciencia turística de la comunidad receptora a través de los niños en edad escolar.
 - Aportar elementos teóricos conceptuales que permitan valorar y reconocer al ocio – tiempo libre – turismo como experiencia humana para el enriquecimiento y desarrollo personal y social.

4. Gestión Institucional pública y privada

Estrategia general:

- Fortalecer y desarrollar una estructura apropiada de la gestión institucional del turismo a nivel municipal y a nivel regional intermunicipal que permita una eficiente y eficaz articulación intra, inter y transectorial.

Estrategias y acciones específicas

1. Promover la profesionalización de los recursos humanos de la gestión pública y privada
 - capacitación continua en la empresa y en los organismos públicos
 - promover estímulos a la capacitación
2. Promover la complementariedad intermunicipal como factor de desarrollo y articulación integrada.
 - concientización sobre los beneficios de la complementariedad como factor de desarrollo
 - promover la constitución de una unidad de gestión turística intermunicipal y multisectorial
 - promover la formación de una Agencia de Desarrollo Regional que facilite el desarrollo y articulación de destinos actuales y potenciales
3. Actualización de las tecnologías de gestión pública y privada.
 - Capacitación y difusión de las nuevas tecnologías de gestión en turismo.
 - Promover la formación de una base de datos regional interactiva entre municipios integrantes.
 - Promover la inversión en renovación tecnológica en organismos municipales y entidades empresariales.

5. Inversiones y formas de financiamiento público-privadas

Estrategia general

Promover del desarrollo de inversiones orientadas a la puesta en valor y en desarrollo de los componentes del sistema turístico.

Estrategias y acciones específicas

1. Fondo federal de inversiones turísticas en el marco del Plan Estratégico de Inversiones.
 - investigación y formulación de proyectos
 - ejecución de obras de equipamiento y puesta en valor
 - bonificación de tazas y creación de incentivos y fondos de estimulación.
2. Agencia de Desarrollo Regional de Turismo para la formulación y evaluación de proyectos público-privados.
 - incubadoras de proyectos y creación de banco de buenas prácticas
 - centro de información y capacitación de recursos humanos
3. Fortalecimiento del Programa de Promoción Internacional de Proyectos de Inversión y Oportunidades de Negocios
 - diseño de herramientas de financiamiento no convencional
 - Fomento a las inversiones en turismo
 - Fomento a la financiación de emprendimientos turísticos

Las centralidades territoriales podrán constituirse en polos de desarrollo local y regional merced a sus condiciones de adaptación a las nuevas exigencias, requerimientos y necesidades del mercado en competitividad y habitabilidad comprometido

con el nuevo contexto derivado de un nuevo marco geopolítico, un nuevo orden económico – determinado fundamentalmente por la globalización de los mercados -, las nuevas estructuras sociales, un nuevo contexto tecnológico y un nuevo aparato administrativo.

La condición de centralidad territorial no implica condición potencial para el desarrollo de la actividad turística en la medida que no posean nodalidad turística– centro y entorno – con recursos de atractividad, aptitud y accesibilidad susceptibles de satisfacer las necesidades, requerimientos, motivaciones y expectativas de la las nuevas exigencias del turista, del mercado turístico e incluso de la comunidad local. Sin perjuicio de lo expresado, un centro turístico dotado de recursos de relativa atracción, aptitud y disponibilidad con vigencia actual o potencial no podrá consolidarse ni desarrollarse, por tanto trascender turísticamente, en la medida de su inadecuación o inadaptación a las demandas del nuevo contexto.

La condición necesaria para la consolidación y desarrollo local competitivo de un centro turístico no excluye las exigencias que el nuevo contexto demanda a los centros para alcanzar la categoría de centralidad territorial. De este modo una nodalidad turística podría fortalecerse si alcanza nivel de competitividad y habitabilidad en tanto centralidad territorial. Si a la disponibilidad de recursos actuales o potenciales de interés turístico de un centro se añaden condiciones de centralidad territorial integradas a las exigencias del nuevo contexto al tiempo que salvaguardando el equilibrio de las dualidades competitividad/ complementariedad – integración / desintegración – centro / periferia – globalidad / localidad, entre otras, se estará ante escenarios potenciales de consolidación y desarrollo integral benéfico.

El desafío que impone el nuevo contexto impactará en las

estrategias y acciones de sostenimiento, consolidación y/o desarrollo de las centralidades territoriales y nodalidades turísticas. Los principales retos que impone el desafío refieren a:

- el impacto que la incertidumbre de los cambios en el nuevo contexto sobre las ciudades intermedias y pequeñas.
- la preocupación por las tensiones sociales y fracturas sociales que induce el nuevo orden económico.
- la fuerte rivalidad entre centros urbanos traducido en inversiones en infraestructura, equipamientos y campañas de mercadeo, que no siempre están al alcance de todos los municipios para posicionarse competitivamente.
- los obstáculos apreciables para llevar a cabo en municipios de rango medio y pequeño una adecuada difusión de nuevas tecnologías.
- la celeridad de los acontecimientos que obligan a abordar procesos de reflexión y gestión estratégica ágiles, eficaces y eficientes, procesos poco habituales en las historias urbanas de los centros considerados.

3.4. La dialéctica Mar del Plata – Tandil – Azul/Olavarría

De la centralidad metropolitana litoral a la tripolaridad metropolitana del interior central. Dos destinos – dos estilos culturales – la naturaleza y la ruralidad compartida.

El centro urbano de Mar del Plata, considerado emblemáticamente el destino turístico de Sol y Playa del país, concentra rasgos urbano-culturales asociados comparativamente a la modernidad, al cosmopolitismo urbano, a la diversidad étnica, a la metropolización intensa del espacio territorial, al paisaje urbano, al arte urbano, con una densidad de recursos turístico-recreacionales donde el centro urbano prevalece sobre un entorno relativamente dilatado. Predominio de la atracción

urbano-marítima sobre el entorno rural-natural.

Los centros urbanos de Tandil, Azul y Olavarría, aún con grados de urbanización diferenciales, testimonian estilos de ciudad que dan cuenta prevalente de una identidad urbano-cultural comparativamente mas asociada al acervo histórico pampeano, con procesos más lentos de sustitución del patrimonio heredado, con ritmos y estilos de vida, hábitos y costumbres, mitos, creencias y religiosidad, la tranquilidad como estilo de vida, más asociados al concepto de “pueblo” (pagos y parajes) resultado de un proceso histórico de urbanización relacionado con los procesos paulatinos de conquista y colonización del territorio, de consecuente ruralización y acotada urbanización, y con un predominio de paisaje rural/natural asociado a los recursos y medios de producción provenientes del campo. En este sentido el entorno regional rural/natural no difiere diametralmente del perfil cultural urbano. La dialéctica ciudad-campo no connota saltos cualitativos de alta diferencialidad y contraste. Estas condiciones otorgan a la región central una unidad de relativa homogeneidad en el estilo general de la oferta de recursos susceptible de interés turístico-recreativo cualitativa y cuantitativamente diferencial a la centralidad intensiva de Mar del Plata per se. No obstante la homogeneidad relativa que les une, es posible rescatar singularidades que les diferencian y que le otorgan opción turístico-recreativa diferencial.

Diferentes estudios han tratado de indagar en la hipótesis que concibe al triángulo Tandil, Azul y Olavarría, como una centralidad metropolitana tripolar que da cuenta de la complementariedad territorial espacial y funcional actual y potencial en su relación de polo central de servicios respecto de una extensa área de influencia con epicentro en el interior provincial. De ellos surge la importancia que la irradiación cultural, la acción regionalizante del comercio, el efecto multiplicador de la industria, la acción financiera de la banca, la organización ad-

ministrativa, la influencia de la función educativa, el alcance de los servicios médicos hospitalarios, el dinamismo industrial con su efecto mutiplicador como posible foco descentralizador de la industria provincial, ponen en vigencia su centralidad territorial compartida. Estas condiciones aunque dan cuenta de una fuerte potencialidad para del desarrollo de interior, no resultan a prima face suficientes para explicar idéntica potencialidad turístico-recreacional que exceda el interés que le otorga la afluencia regional en busca de una alternativa para el disfrute del ocio y el tiempo libre.

El caso Mar del Plata, a diferencia de la concepción metropolitana tripolar aludida, remite a un modelo de centralidad unipolar de intensidad metropolitana con relación a su extensa y relativo alcance de su área de influencia que incluye buena parte del litoral atlántico y del interior bonaerense en términos socio-económicos. Sus condiciones intrínsecas y su popularidad en materia turística han sido consolidadas por la propia centralidad territorial que le confiere soporte a la actividad, a punto tal que el devenir de su desarrollo excede la problemática del turismo como monoproducción histórica. Pero es esa centralidad metropolitana la que sustenta un desarrollo intensivo de la actividad turística y por ende del ordenamiento y distribución de sus recursos turístico-recreacionales prevalentes sobre el entorno rural/natural de extensión hacia el interior.

El desarrollo del turismo debe ser parte de una política de estado que incorpore un sistema de actuaciones prioritarias para el desarrollo integral de ciudades intermedias que integre las dimensiones: Turismo – Calidad de Vida – Producción. La Calidad Total de los centros urbanos y del sistema de productos turísticos es un modelo de deseabilidad que podrá concretarse en instancias de progresión discreta a través de umbrales crecientes en función de satisfacer armónicamente necesidades básicas de la población residente, expectativas de disfrute

del ocio y el tiempo libre del turismo, del visitante y de la recreación local del residente, como así también, la satisfacción de las expectativas empresariales de inversiones rentables en un marco de sustentabilidad responsable de todos los sectores involucrables, con sostenibilidad económica, equidad social y sustentabilidad ambiental. De tal modo se tenderá a construir un sistema de productos que integre al turismo en el conjunto de actividades productivas del centro urbano en función de un desarrollo integral. Los principales aportes y contribuciones del presente estudio radican en la integración conceptual, a partir de las diferentes visiones de autores especializados, respecto de las dimensiones, aspectos y variables que inciden en la consideración multidisciplinar del desarrollo turístico de centros urbanos; aportando a la consolidación de un cuerpo conceptual de relativamente reciente indagación pluridimensional y habitualmente disperso en la constelación de diferentes contribuciones.

Producto del análisis y evaluación comparada de modelos metodológicos de planificación para el desarrollo turístico y de modelos organizacionales de gestión susceptibles de aplicación en relación al caso objeto de estudio se obtuvieron los siguientes resultados seleccionados como principales:

1. A propósito del análisis y evaluación comparada de diferentes modelos metodológicos de planificación para el desarrollo se destacan los aportes de José Miguel Fernández Guell cuyo modelo propuesto cumple con los requisitos y variables de valoración que le confieren aptitud y adaptabilidad para su aplicación al caso objeto de estudio, sin perjuicio de los ajustes metodológicos y técnicos que propician una mejor adecuación.

2. A propósito del análisis y evaluación comparada de diferentes modelos organizacionales de gestión institucional se destacan los aportes desarrollados por Blanca Olías de Lima (

Nueva gestión pública), Canales Aliende, J.M, (Gobernabilidad y gestión pública).; García Solana J. (Ciudadano y noción de cliente), Gómez Rivas, J.V. (Gestión de los recursos humanos), Parrado Diez, S. (Liderazgo y gestión directiva en las organizaciones públicas) y Román Masedo, L.(Cultura organizativa y ética pública). Las reflexiones y proposiciones organizacionales gestionarias cumplen con los requisitos y variables de selección y resultan de aplicabilidad para promover la el mejoramiento o innovación en materia de gestión para el desarrollo regional del territorio objeto de estudio, sin perjuicio de la adaptación que el contexto regional requiere.

3. A propósito del análisis y evaluación de tipos organizacionales de gestión regional se indica a la "Agencia" como órgano más apropiado para la Gestión del Desarrollo Regional y a la "Junta promotora" como el tipo organizativo institucional apropiado para impulsar el arranque de un Plan Estratégico de Desarrollo Regional, aplicables al área territorial objeto de estudio y proposición, sin perjuicio de la singularidad que le confiere en la propuesta las innovaciones en materia de pluri-dimensionalidad que el concepto de desarrollo integral y sustentable requiere.

4. A propósito del análisis y evaluación comparada de planes de desarrollo y de estructuras organizativas de gestión para el desarrollo preexistentes a nivel local, las agencias de desarrollo vinculadas a los municipios que integran el territorio objeto de estudio se constata que aún alcanzando diferencial grado de consolidación y continuidad, sus objetivos no trascienden el mero desarrollo económico prescindiendo de la pluridimensionalidad que exige un enfoque sustentable del desarrollo integral; excepción hecha del caso Mar del Plata que si bien cuenta con un Plan Estratégico no plantea un órgano ejecutor que compatibilice las acciones previstas; la Asociación Mar del Plata constituye el único órgano no gubernamental que trata

de articular su prosecución.

Los resultados obtenidos confieren sustento para la proposición de un sistema de recomendaciones de acción y actuación conducentes a la generación de condiciones favorables para el mejoramiento, activación o concepción, según los casos, de estructuras organizacionales para la planificación y gestión del desarrollo local en articulación con recomendaciones a escala regional.

4. De los instrumentos de gestión

Los resultados obtenidos devienen del estudio comparativo de diferentes diseños organizacionales para la gestión en general y del turismo en particular. Entre los modelos organizacionales se han analizado las estructuras funcionales y jerárquicas, tanto como sus dinámicas funcionales de organizaciones públicas, privadas y publico-privadas, centralizadas y descentralizadas, vinculares y no vinculares, permanentes o ad-hoc tales como Juntas, Entes, Consorcios, Agencias, Institutos, Asociaciones, Foros, entre otras.

El estudio comparativo implicó el análisis y evaluación de los modelos organizacionales genéricos y aquellos diseños organizacionales en ejercicio, analizando y evaluando, ventajas y desventajas, posibilidades de adecuación, adaptabilidad y practicidad en relación al caso en estudio y en relación a la realidad de la preexistencias institucionales activas y las necesidades de cobertura institucional que garanticen la operacionalidad de una gestión responsable. El resultado del análisis comparativo efectuado conduce a la opción por la creación y diseño de una Agencia Regional de Desarrollo Integrado, conformado por las unidades de gestión pública y privada en representación plurisectorial, al tiempo que la formulación, reformulación, reactivación o consolidación de

organizaciones en actividad en los centros objeto de estudio.

Se propone un sistema organizacional para la gestión del desarrollo turístico regional que permita la articulación intra e intermunicipal de la región objeto de proposición adecuada y apropiada a la realidad de la región objeto de estudio contribuirá al desarrollo local y regional integrado. La propuesta de una Agencia de Desarrollo Integrado implica un aporte innovador a las Agencias frecuentes orientadas a uno a pocos campos de actuación o dimensiones de la realidad; así existen agencias de desarrollo económico, agencias de desarrollo del fomento, agencias de desarrollo científico y técnico, entre otros destinos.

El aporte de la Agencia concebida introduce la noción de desarrollo regional integral sustentable contemplando unidades de gestión y campos de actuación polivalentes generando un ámbito pluridimensional y plurisectorial integrando el concierto de las representaciones político-institucionales, sociales, socio-culturales, económicas, socio-económicas, económico-productivas, físico-ambientales, formativas, científico-tecnológicas, jurídico-legales, entre otras; respecto de la dinámica funcional apela a la transversalidad horizontal y vertical implicando a los diferentes ámbitos de responsabilidad municipal, regional, provincial y nacional, según los casos.

El diseño propuesto contribuye a facilitar la participación, el involucramiento, la responsabilidad y la articulación de los binomios consenso-disenso, convergencia-divergencia, sincronía-asincronía; en síntesis, a la consolidación de la unidad y/o a la concertación acordable en la diferencia de intereses.

4.1. De la iniciativa a la acción

Para facilitar el tránsito entre la iniciativa y la acción se recomienda el desarrollo de estrategias de concientización y movilización de la ciudadanía en general y en particular de los

sectores involucrados e involucrables a la actividad turística, como así también propiciar una mejor organización institucional de las entidades del tercer sector y la institucionalización creciente de la comunidad no organizada. La convocatoria e involucración institucional permitirá construir la organización y realización de un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Regional al tiempo que la creación de una Agencia de Desarrollo Regional Global y Turístico en particular que pueda articular con las instituciones de los municipios que integran la región objeto de estudio y proposición territorial.

4.2. Diseño organizacional

El diseño organizacional que se recomienda apela a generar las condiciones para gestionar de forma ágil el proceso de planificación estratégica, involucrar a todos los agentes públicos y privados cuyos recursos y acciones sean necesarios para el éxito del Plan, facilitar la unión de voluntades e intereses para alcanzar el proyecto de futuro, dotar de flexibilidad al plan para que sea un instrumento vivo que responda a los cambios del entorno y asegurar la participación ciudadana de forma eficaz y articulada.

Serán recomendables la participación mixta de los sectores público y privado apelando a la constitución de una asociación ciudadana de base privada para la promoción del Plan, la incorporación de profesionales privados y empresarios, la movilización de recursos privados para la puesta en práctica de las acciones, y la participación de diversos niveles gubernamentales a través de órganos representativos del alto nivel de las organizaciones públicas, líderes empresariales y ciudadanos.

Similar recomendación se extiende a propiciar la dualidad técnico-política, a través de una estructura organizativa dual, un órgano técnico con tareas de análisis y coordinación y for-

mulación de propuestas ad – referéndum del órgano político, y un órgano político con la misión de evaluar y seleccionar las decisiones estratégicas mas apropiadas.

La consideración de un Consejo del Plan representará la base social y política de la comunidad que impulsa y legitima el desarrollo y puesta en práctica del Plan, a través de la representación alto nivel administraciones y organismos públicos-empresas-asociaciones-entidades – organizaciones diversas, y de la representatividad ciudadana y regional

Sus funciones prioritarias prevén examinar y aprobar el resultado de las fases del Plan, supervisar las estrategias formuladas, acometer acciones derivadas del Plan y promover la cooperación público-privada.

La consideración de un Comité Ejecutivo propone la primacía del poder político sobre el técnico como elemento integrador del Plan, la integración a través de una amplia y representativa de partidos políticos, instituciones públicas y privadas. Sus funciones prevén el ordenamiento de la realización de los trabajos, la aprobación composición de los grupos de trabajo, la proposición de las cuestiones a tratar, el debate de los análisis obtenidos y la presentación de las conclusiones ante el Consejo del Plan.

Se aconseja la creación de una Secretaria Técnica como órgano de apoyo técnico del Plan, integrable por consultores externos o técnicos de los organismos públicos y privados. Sus funciones prevén el diseño metodológico, la elaboración del calendario y presupuesto, la puesta en marcha de la estructura organizacional, el diseño y puesta en práctica de la estrategia de comunicación, la convocatoria de agentes involucrables, la elaboración de informes técnicos, el apoyo logístico a grupos de trabajo y la actualización permanente del Plan.

Los grupos de trabajo o comisiones técnicas tendrán el carácter de centro de reflexión y aportación de premisas de las decisiones estratégicas. Podrán integrarse por un presidente (supervisión de informes técnicos, debates y conclusiones por fase y generales del Plan, personas de entidades públicas y privadas que protagonizan los temas analizados y los expertos necesarios).

Entre los objetivos convendrá tener en cuenta el análisis de temas críticos, la fijación de metas y proyectos estratégicos, el desarrollo de estrategias y el seguimiento de la implantación de las acciones propuestas.

Será recomendable la creación de Comisiones de Participación Ciudadana que tengan por objetivo la articulación de la participación ciudadana, la facilitación mediante la recogida de opiniones y demandas y la transmisión de resultados del Plan. Los requisitos podrán prever la eficacia y operatividad, y la comprensión de la realidad de las demandas sociales de la comunidad.

4.3. Gestión institucional pública y privada

Una adecuada estrategia general de la gestión deberá considerar el fortalecimiento y desarrollo de una estructura apropiada de la gestión institucional del turismo a nivel municipal y a nivel regional intermunicipal que permita una eficiente y eficaz articulación intra, inter y transectorial.

Las estrategias específicas deberán considerar la promoción de la profesionalización de los recursos humanos de la gestión pública y privada, de la capacitación continua en la empresa y en los organismos públicos, de la promoción de estímulos a la capacitación, de la promoción de la complementariedad intermunicipal como factor de desarrollo y articulación integrada, de la concientización sobre los beneficios de la

complementariedad como factor de desarrollo, de la promoción de la constitución de una unidad de gestión turística intermunicipal y multisectorial y de la promoción de la formación de una Agencia de desarrollo regional que facilite el desarrollo y articulación de destinos actuales y potenciales.

4.4. Recomendaciones operacionales

La Agencia para el desarrollo regional / local – global / local

La propuesta sugiere la creación de una Agencia de Desarrollo Integrado que implique un aporte innovador a las agencias corrientes orientadas a uno o a ciertos campos de actuación o dimensiones de la realidad; Así, existen agencias de desarrollo económico, agencias de fomento, agencias de desarrollo científico y técnico, entre otras direccionalidades, de escasa o nula interacción vertical y/u horizontal.

El aporte del tipo de Agencia recomendada introduce la noción de desarrollo regional integral sustentable contemplando unidades de gestión y campos de actuación polivalentes, generando un ámbito pluridimensional y plurisectorial integrando el concierto de las representaciones político-institucionales, sociales, socio-culturales, económicas, socio-económicas, económico-productivas, físico-ambientales, formativas, científico-tecnológicas, jurídico-legales, entre otras.

Respecto de la dinámica funcional se apela a la transversalidad horizontal y vertical, implicando a los diferentes ámbitos de responsabilidad municipal, regional, provincial y nacional, según los casos. El diseño sugerido contribuye a facilitar la participación, el involucramiento, la responsabilidad y la articulación de los binomios consenso-disenso, convergencia-divergencia, y sincronía-asisincronía.

Instrumentos estratégicos y operacionales

Los instrumentos estratégicos y operacionales clave serán los planes estratégicos de desarrollo local de los municipios, un plan estratégico de desarrollo Regional, y un diseño organizacional institucional de planificación y gestión en convergencia participativa (pluridisciplinar-multisectorial) previsible a Niveles Locales (municipios) y a Nivel Regional (intermunicipal)

Articulación organizacional: órganos e instrumentos de gestión - global y sectorial – regional y local

La articulación organizacional podrá instrumentarse a través de órganos impulsores como lo serían las Juntas de Promoción y Organización a nivel local y regional, la complementariedad funcional de planes estrategias y operacionales de desarrollo global y los específicos de desarrollo turístico.

Las fases clave recomendables para la instrumentación serán: el desarrollo de estrategias de formación (capacitación – concientización – sensibilización); el desarrollo de estrategias de movilización (motricidad socio-institucional); el desarrollo e estrategias de institucionalización gradual; y la planificación y gestión participativa.

5. Conclusiones

El diseño organizacional recomendado para la gestión del desarrollo turístico regional basado en el principio de articulación y complementariedad intra e intermunicipal de la región objeto de proposición contribuirá al desarrollo local y regional integrado. La sugerencia de una Agencia de Desarrollo Integrado implicará un aporte innovador a la frecuente modelación de las agencias de desarrollo orientadas específicamente y de forma excluyente a uno o a ciertos campos de actuación o dimensiones de la realidad.

El aporte organizacional de una agencia introduce la noción de desarrollo regional integral sustentable contemplando unidades de gestión y campos de actuación de relación polivalente generando un ámbito pluridimensional y plurisectorial integrando el concierto de las representaciones político-institucionales, sociales, socio-culturales, económicas, socio-económicas, económico-productivas, físico-ambientales, formativas, científico-tecnológicas, jurídico-legales, entre otras; respecto de la dinámica funcional la sugerencia apela a la transversalidad horizontal y vertical implicando a los diferentes ámbitos de responsabilidad municipal, regional, provincial y nacional, según los casos. El diseño recomendado podrá contribuir a la participación, a la involucramiento, a la responsabilidad y a la articulación de los binomios consenso-disenso, convergencia-divergencia, sincronía-asincronía; en síntesis, a la consolidación de la unidad y a la concertación de los intereses diferenciales.

Las recomendaciones expuestas podrán facilitar la puesta en valor y en desarrollo apelando a estrategias de complementariedad y articulación regional e interregional, de orden intersectorial e interinstitucional, y a la satisfacción de los requerimientos de la demanda en el marco de las nuevas tendencias del contexto en materia de competitividad económica, habitabilidad social y sustentabilidad ambiental. Las contribuciones apelan al concepto de la complementariedad territorial como factor de desarrollo, a la alternativa superadora de los efectos negativos de la competitividad, y al concepto de región plan y región eje como alternativas de integración transversal entre regiones. La región plan apela al concepto de compromiso gestor en alusión a las acciones compartibles y la región eje al concepto de vertebración proactiva, apelando al concepto de eje de desarrollo como superación del tradicional concepto de corredor turístico.

En este sentido el estudio realizado apela a una exploración, por un lado de índole histórica, pero principalmente actualiza-

da aplicada a cada fase y al "continuum" articular del trinomio "política-plan-gestión"; tratando de identificar y explicar los "nudos"/factores de conflictos y contradicciones, dificultades y carencias clave, que conllevan al fracaso de los resultados esperados; al tiempo que aspira a identificar los "medios de salida" para su reconversión, procurando recomendar estrategias de reversión de factores para alentar la recuperación de la credibilidad social sobre la necesidad del saber y la anticipación para la acción eficaz en función de un desarrollo responsable.

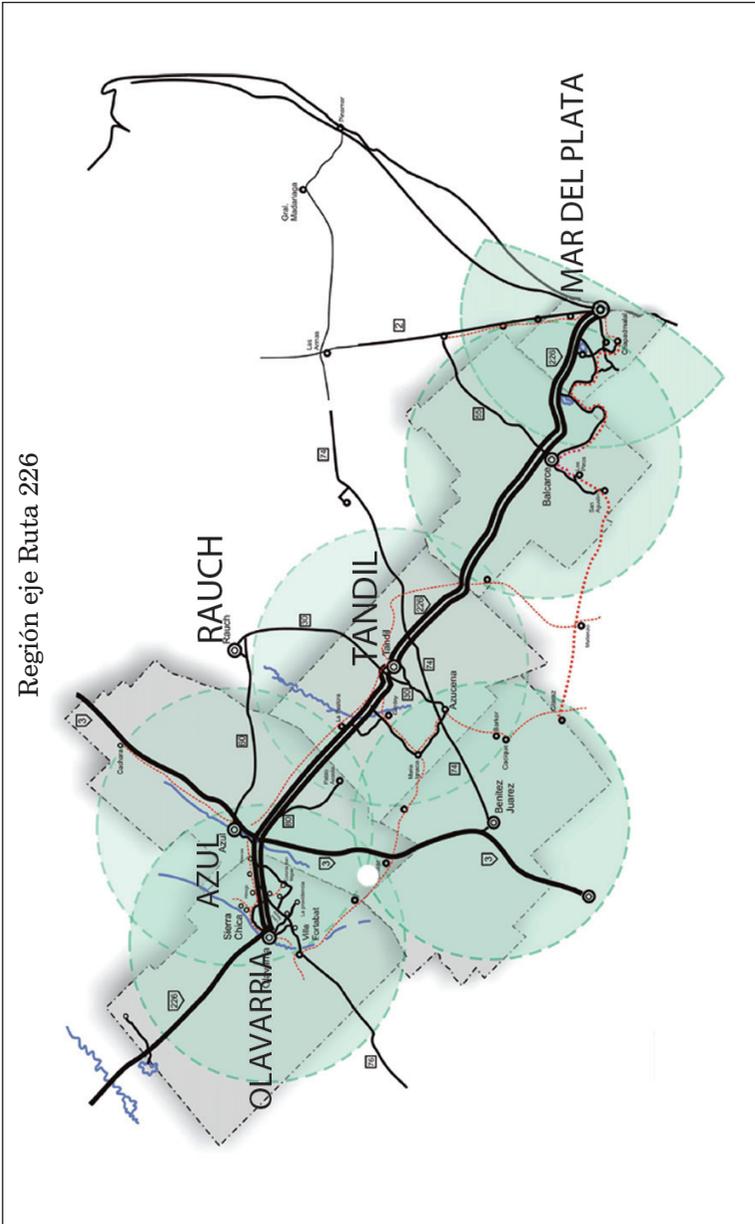
Las recomendaciones y sugerencias producto del desarrollo del estudio aspiran a promover la complementariedad necesaria para la articulación e integración intermunicipal que confiera competitividad turística o peso específico por englobamiento regional implicando la consideración de la factibilidad concreta de articulación de los campos de actuación del sector y de las dimensiones sociales, económicas, culturales, políticas y sistémicas que contribuyan al desarrollo turístico como aporte al desarrollo local y regional integral. Basado en la consigna "del diagnóstico a la proposición", el estudio y sus resultados podrán contribuir a la generación de un modelo de intervención regional intermunicipal que contemple estrategias metodológicas y técnicas de las fases necesarias de la planificación estratégica y operacional tendientes a reconvertir las dificultades clave que afectan la fluidez y coherencia del trinomio política-gestión-operación, al tiempo que los binomios divergencia/convergencia – simetrías/asimetrías – unidad/diferencia – consenso/disenso, en la aspiración de una gestión articuladamente compartida y convivencial de diferencias y similitudes capitalizables para el desarrollo regional competitivo mediante instrumentos de gestión adecuables al caso objeto de estudio.

Tales sugerencias proponen contribuciones múltiples de índole cognitiva, procedimental y actitudinal, conceptual, metodológica y operacional, inscriptas en el trinomio política – gestión

– acción haciendo hincapié en la consideración de tres bastiones que aportan a la calidad de gestión para el desarrollo turístico e integral, focalizados en la formación solidaria de recursos humanos, en la ética como factor medular de la responsabilidad compartida, y en el bagaje instrumental eficaz y eficiente. En el marco de estas tres premisas que apelan al conocimiento, a la ética y a la ciencia metodológica y técnica estratégica y operacional para el desarrollo solidario sustentable, se introducen las nociones región eje/plan como innovación interregional para la gestión, de complementariedad/articulación/integración para construir competitividad, de responsabilidad para la acción compartida, y un corpus instrumental estructural y dinámico adecuado para el ejercicio gestionario coherente del desarrollo de la región objeto de estudio, que no obstante su aplicación concreta al caso, sugiere un modelo de actuación relativamente generalizable.

No obstante presentar una serie de recomendaciones prácticas para la gestión eficaz, la propuesta no deja de inscribirse en el marco de un modelo hipotético que servirá de base para su instrumentación concreta con la participación activa de los actores involucrados e involucrables en un ejercicio de transferencia Universidad – Municipios considerados en el caso objeto de puesta en práctica del modelo de gestión en instancias acordables.

Se introduce como contribución conceptual las nociones de región eje/plan transversal como innovación interregional para la gestión; de complementariedad / articulación / integración para construir competitividad corporativa, de responsabilidad para la acción compartida y a la construcción de un corpus conceptual instrumental, estructural y dinámico, relativamente adecuado al ejercicio gestionario.



Referencias

- 1 *Sobre aportes del artículo de Mantero, Juan Carlos: "Actividad Turística" en Territorio Bonaerense. Urbanizaciones del litoral y no-dalidades del interior.*
- 2 *Aportes resultado de la ponencia de propia autoría: "Unidad y Diferencias para un Desarrollo Turístico – Recreacional de Integración: el Caso Tandil – Azul y Olavarría, presentada en las VI Jornadas Nacionales sobre Interacción en Turismo. Mar del Plata.*
- 3 *Aportes relacionados con la ponencia: "Mar del Plata: de la Construcción Histórica del Modelo Urbano Turístico de Sol y playas, a nuevas Opciones de un Modelo de Desarrollo Integrado" , Simposio: Turismo, Políticas Públicas y Empresariado" Montevideo. Uruguay.*
- 4 *Reflexiones introductorias relacionadas a partir del trabajo personal titulado: "Red de Productos Culturales para la Consolidación de un Turismo de Ciudad". II Seminario de Pesquisa em Turismo do MERCOSUR. Universidad de Caxias do Sul. Brasil. 2004.*
- 5 *Aportes introductorias de la ponencia: "La Región Eje como Estrategia de Articulación Interregional para el Desarrollo Turístico: Mar del Plata – Tandil – Azul – Olavarría". VI Bienal sobre el Coloquio de Transformaciones Territoriales. Grupo Montevideo. Universidad Nacional del Litoral. Santa Fe.*
- 6 *Contribuciones introductorias a propósito del estudio: "La Dimensión Socio-Institucional" desarrollado por la Mg. Benseny, Graciela. Centros Urbanos Bonaerenses: Puesta en Valor y en Desarrollo de Red Turístico-Recreacional. CIT. UNMdP.*

BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, A. (1996). *Desarrollo Urbano Sustentable*. CIAM. FAUD. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- BLEJMAR, Bernardo. 2001. *La Argentina Antisustentable. Liderazgo, confianza e institucionalidad*. En *Liderazgo y Desarrollo Sustentable*. Bernardo Blejmar, compilador. Ediciones Manantial S.R.L. Buenos Aires. Argentina.
- BRESSER-PEREIRA, L.C., CUNILL GRAU, Nuria, GARNIER, Leonardo., . OSZLAK, Oscar, PRZEWORSKI, Adam. 2004. *Política y Gestión Pública*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo – Fondo de Cultura Económica de Argentina. Argentina – México – Venezuela.
- CANALES ALIENDE, José Manuel. 2001. *Gobernabilidad y gestión pública*. En *La Nueva Gestión Pública*. Editorial Pearson. S.A. Madrid.
- CARDARELLI, G- ROSENFELD, Mónica. (1991) *La Participación al Borde del Ataque de Nervios*. Doc. No 9 - UNICEF Argentina- 1991
- DESSLER, Gary. 1997. *Organización y Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- DOSSO, R.-MANTERO, J.C. (1997) *Técnicas de Evaluación Incluyentes*. Revista *Aportes y Transferencias*. CIT. FCEyS. UNMdP Argentina.
- DOSSO, Ricardo. (2004). *La Confluencia Intersectorial Responsable: el desafío de la excelencia turística en destinos urbanos*. Revista *ALCUTH*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Mar del Plata.
- ELIZALDE HEVIA, Antonio. 2002. *Desde el Desarrollo Sustentable hacia Sociedades Sustentables*. En *Liderazgo y Desarrollo Sustentable*. Bernardo Blejmar, compilador. Ediciones Manantial S.R.L. Buenos Aires. Argentina.
- ETKIN, Jorge. 1986. *Burocracia en Corporaciones Públicas y Privadas*. *Análisis de Organizaciones*. Ediciones Macchi.

FERNANDEZ GUELL, J.M. (2000). Planificación Estratégica de Ciudades. Ed. Gili. Barcelona. España.

GARCIA SOLANA, José. 2001. La posición del ciudadano: la noción del cliente. En La Nueva Gestión Pública. Editorial Pearson. S.A. Madrid.

GODET, Michel. (1993) De la Anticipación a la Acción- Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona , España.-

GOMEZ OREA, Domingo. (1994) Ordenación del Territorio. Una aproximación desde al Medio Físico. Madrid.

GOMEZ RIVA, José Vicente. 2001. La gestión de los recursos humanos. En La Nueva Gestión Pública. Editorial Pearson. S.A. Madrid.

HALL, Richard H. 1096. Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. México.

KULLOCK, David. (1996)Planificación Ambiental Urbana. CIAM. FAUD.UNMdP

KUPFERSCHIDT, Mario. 2001. La Crisis no es Sustentable. En Liderazgo y Desarrollo Sustentable. Bernardo Blejmar, compilador. Ediciones Manantial S.R.L. Buenos Aires. Argentina.

LORINO, Philippe. 1995.El Control de Gestión Estratégico. Editorial Alfaomega Grupo Editor.S.A. México

NUTTBACKOF, S. (1995). Stratege Management- De. ISBN - N.Y. EEUU 1995.

OLIAS de LIMA GETE, Blanca, Coordinadora. 2001. La Nueva Gestión Pública. Editorial Pearson. S.A. Madrid.

OLIAS de LIMA GETTE, Blanca.2001. La evolución de la gestión pública: la Nueva Gestión Pública. En La Nueva Gestión Pública. Editorial Pearson. S.A. Madrid.

OMT. (1999). Turismo Sostenible y Gestión Municipal. Guía para Planificadores LocalesEdiciones OMT.

OMT. (2007). *Seminario Regional sobre Etica en el Turismo, 1. Quito, 29-30 junio 2006. Madrid : OMT,*

OSZLAK, Oscar. *Estados capaces: un desafío de integración.*

PARRADO DIEZ, Salvador. 2001. *El liderazgo y la gestión directiva en las organizaciones públicas: el estado de la cuestión. En La Nueva Gestión Pública. Editorial Pearson. S.A. Madrid.*

PASTOR ALBALADEJO, Gema. 2001. *Información y comunicación. En La Nueva Gestión Pública. Editorial Pearson. S.A. Madrid.*

ROMAN MASEDO, Laura. *La cultura organizativa y la ética pública.*

ROBIROSA, Mario (1999)- *Planificación: Planificación y gestión urbana en países en vías de desarrollo, Bs As. Convenio de Cooperación Científica FADU.UBA e IREC. Ecole Polytechnique Federale de Lausanne.*

----- (1999) *Observaciones sobre organización y estrategias de los sectores populares en vistas a una participación efectiva en proyectos y programas urbanos de Desarrollo Social y Vivienda.*

----- (1999).*La Gestión del Desarrollo Sostenible se hace efectiva en Cortos Plazos y Escalas Locales.*

----- (1999).*Planificación y Gestión Ambiental del Desarrollo. FAUD. UNMdP. Argentina.*

----- (1998). *Estrategias para la Viabilidad efectiva y eficaz de Proyectos de Desarrollo Popular. Fac. Latinoamericana de Ciencias Sociales - FLACSO. BsAs.*

SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando. (2003) *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Serie: Gestión Pública N° 32. Santiago de Chile, marzo de 2003*