

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UN DESTINO.
LA COMARCA TURÍSTICA DE SIERRA DE LA VENTANA.
PARTIDO DE TORNQUIST. PROVINCIA DE BUENOS AIRES.**

Cecilia A. Rodríguez³²
Universidad Nacional del Sur

Resumen

El espacio analizado en el presente trabajo corresponde al área serrana del Partido de Tornquist, denominada Comarca Turística de Sierra de la Ventana, localizada en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

En base a la Matriz FODA se realiza el diagnóstico del desarrollo turístico y la definición de escenarios estratégicos para la gestión del Destino. Luego se plantea la necesidad de una formulación estratégica en la que se realiza la segmentación de la Demanda y definición del mercado objetivo. En función de los resultados de estos diagnósticos estratégicos se desarrollan escenarios comerciales que son la base en la que se apoyan los distintos productos de la Comarca Turística de Sierra de la Ventana. A partir del análisis de los estudios realizados se establece la propuesta de un Plan Dinamizador de Posicionamiento Estratégico.

Finalmente, se establecen conclusiones generales que permiten avanzar en el conocimiento del estado de la actividad turística en la Comarca Turística de Sierra de la Ventana y una serie de recomendaciones tanto para la gestión pública como privada del destino.

Palabras clave: *Desarrollo turístico – Gestión Estratégica – Destino*

El destino turístico

En términos de la Organización Mundial del Turismo un destino turístico es *“un espacio físico donde el turista pernocta al menos una noche. Se compone de diferentes productos turísticos como la estructura soporte, los atractivos y los recursos. Los destinos se definen a través de límites administrativos,*

³² Lic. Mg. Cecilia A. Rodríguez. Cátedra: Planificación de los Recursos Turísticos. Departamento de Geografía y Turismo. Universidad Nacional del Sur. Integrante del Proyecto de investigación **“El Circuito Mar y Sierra como nuevo destino turístico del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires”**. Proyectos de Grupos de Investigación en Temas de Interés Regional (PGI - TIR). Otorgado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNS. Integrante del Proyecto de investigación **“Turismo y desarrollo: nuevos escenarios en la gestión integral de destinos turísticos en el Sudoeste Bonaerense”**. Proyectos de Grupos de Investigación (PGI). Otorgado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNS.

los cuales ayudan a la gestión del mismo, siendo su imagen y posicionamiento factores clave para alcanzar la competitividad”.

Si bien a los destinos se los relaciona habitualmente con espacios definidos geográficamente, como un país, una provincia o una ciudad; cada vez más se lo reconoce como un concepto, en términos de percepción de la demanda, debido a las características particulares de motivación, itinerario del viaje, idiosincrasia y educación.

Como bien ejemplifica Bigné Alcañiz³³, *“Londres puede ser un destino para un viajero de negocios alemán, mientras que Europa puede ser el destino para un turista de ocio japonés quien compra un paquete turístico a Europa, y contiene la visita a seis países europeos durante un circuito de dos semanas”.*

A su vez, un destino turístico está compuesto por determinados rasgos comunes: constituye un espacio geográfico en el que confluyen tanto turistas como residentes; está compuesto por atractivos y servicios turísticos; cuentan con singularidades tanto de recursos naturales como socioculturales y presenta una dinámica propia debido a la conectividad y accesibilidad.

La conceptualización de destino turístico debe ser abordada desde su complejidad en términos tanto objetivos (aquellos de tipo más bien geográficos, o desde la oferta del mismo), como subjetivos (contemplando la experiencia del turista en dicho ámbito territorial); es decir, se debe considerar al destino como un concepto vinculado a una experiencia global y de naturaleza multidimensional.

Entendiendo al destino como un espacio físico y social en el que se integran valores sociales, culturales, ambientales y territoriales, es sobre este conjunto que se debería actuar para lograr un desarrollo turístico equilibrado.

La gestión del destino turístico

Debido a la variedad de actores y la complejidad de las relaciones que se generan en el destino es que su gestión debe abordarse desde una concepción integradora, articulando las decisiones de forma planificada, sistemática y coherente.

En este sentido Poon (1993)³⁴ considera imprescindible la “gestión de una política turística que se vertebre en torno a cuatro ejes básicos”:

- a) El predominio del respeto al medio ambiente, evitando desequilibrios territoriales debido al abuso en el uso de los recursos naturales, paisajísticos y culturales de todo tipo.
- b) Hacer del turismo un sector líder y un instrumento de crecimiento.

³³ BIGNÉ ALCANÍZ, Et Al. (2000): “Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo”. Ed. ESIC. Madrid.

³⁴ POON, A. (1993): “Tourism, technology and competitive strategies”, CAB International, Oxford.

- c) Desarrollar un nuevo modelo de gestión del marketing que abandone la concepción clásica basada en el desarrollo de producto como único referente válido.
- d) Estimular la aparición y desarrollo de un sector privado dinámico que sea capaz de afrontar de forma adecuada los continuos cambios del mercado.

Por otro lado, se puede mencionar el modelo de Ritchie y Crouch³⁵, el cual establece nueve componentes principales de un destino: "las ventajas comparativas, las ventajas competitivas, el macro entorno de referencia, el micro entorno competitivo, los recursos y atractivos, los factores y recursos de apoyo, los planes y estrategias de política turística, la gestión del destino y los determinantes calificadores y amplificadores".

Es ampliamente aceptado que la gestión de los Destinos turísticos se basa en cuatro aspectos que necesariamente deben ser trabajados de forma conjunta para lograr un desarrollo estratégico del área de estudio; éstos son, la planificación de los recursos, la creación de productos que diversifiquen y complementen la oferta existente, la comercialización y comunicación, y la determinación de políticas turísticas. Este abordaje debe, a su vez, ser realizado tanto por el sector público, como por el privado y la población local.

El sector público debido a que está conformado por los distintos niveles de la administración local, regional y nacional, cuyas competencias están bien definidas, de acuerdo a normativas que regulan de forma precisa su actuar bajo el enfoque de la búsqueda del bien público.

El sector privado, porque además de perseguir sus propios objetivos de carácter económico genera, por medio de las distintas empresas y operadores turísticos, efectos directos e indirectos al conjunto de la sociedad.

Por último la población local, ya que son quienes reciben más directamente los efectos del turismo en su espacio, al tiempo que ejerce la defensa de intereses privados y colectivos.

Un planteo similar realiza el Comité Económico y Social Europeo, en su dictamen de Marzo de 2005³⁶, en el que analiza el rol de cada uno de estos actores y los escenarios que generan las interrelaciones entre ellos. De aquí surge que para conseguir una gestión de destinos que mejore la competitividad y sustentabilidad, los sectores intervinientes deberían funcionar bajo el escenario de "cooperación".

³⁵ CROUCH, G.I. y RITCHIE, J.R.B. (1999): "Tourism, competitiveness, and societal prosperity". *Journal of Business Research*

³⁶ Dictamen del Comité Económico y Social Europeo. "La política y la cooperación entre los sectores públicos y privados". 2005/C 74/02

Esto es así debido a que supone asumir de forma conjunta, objetivos comunes tanto en las políticas, como en las estrategias y acciones, aplicando criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental en el corto, mediano y largo plazo. De acuerdo al grado de madurez de esta relación depende el desarrollo y éxito del destino.

A su vez, la gestión de un destino turístico, sólo puede ser llevada a cabo por el sector público ya que es quien tiene la capacidad y competencia para la armonización de intereses diversos; es decir, los turistas o visitantes por un lado, y los actores locales, como ser los prestadores de servicios (incidencia directa) y la población residente (incidencia indirecta) por otro.

En el presente trabajo se hace una breve síntesis de algunos aspectos tratados en el trabajo final del Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales (Enero de 2007)³⁷, bajo la hipótesis "La Comarca Turística de Sierra de la Ventana del Partido de Tornquist posee atractivos suficientes para que este territorio se posicione dentro de la provincia de Buenos Aires como una alternativa de destino turístico".

El objetivo principal fue "determinar estrategias de posicionamiento para la Comarca Serrana del Partido de Tornquist como destino turístico de la Provincia de Buenos Aires"; y los objetivos específicos fueron: 1) Determinar la potencialidad turística de los recursos de la Comarca Serrana, 2) Analizar las posibilidades de integración regional, 3) Realizar propuestas de estrategias para posicionar la Comarca Turística de Sierra de la Ventana como destino turístico de la Provincia de Bs. As.

Localización

El partido de Tornquist se localiza en el Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, tiene una superficie de 4.183 km², y limita al norte con el Partido de Saavedra, al noroeste con el Partido de Coronel Suárez, al este con el Partido de Coronel Pringles, al Sur con el Partido de Bahía Blanca y al sudoeste con el Partido de Villarino.

El sistema de Ventania, tiene unos 180 kilómetros de longitud y alcanza un ancho máximo de 60 kilómetros. Son siete los cordones que integran este sistema. Ellos son: Sierra de la Ventana, de Curamalal, de Bravard, de Puán, de Las Tunas, de Pillahuincó y de Chasicó o de los Chilenos. Sin ninguna duda la más conocida turísticamente es la Sierra de la Ventana, pues en ella no sólo encontramos los mejores atractivos sino también las mayores elevaciones.

Estas sierras alcanzan las máximas alturas de la Provincia entre los 900 y 1200 metros sobre el nivel del mar, siendo el cerro Tres Picos de la Sierra de la Ventana el más elevado con 1243 metros sobre

³⁷ Tesis en opción al Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Universidad de Barcelona. Escola Universitaria D'Hoteleria i Turisme. "Gestión Estratégica de un Destino. La Comarca Serrana del Partido de Tornquist. Provincia de Buenos Aires. Argentina". Enero de 2007. Autora: Lic. Cecilia A. RODRÍGUEZ. Director: Dr. Ramón ARCARONS

el nivel del mar. Al menos seis cumbres sobrepasan los 1000 metros: los Cerros Curamalal Grande, Chaco, Guanacos, Ventana, Napostá y Tres Picos.

El relieve de ambos cordones es muy abrupto, sus laderas se hallan surcadas por profundos y angostos valles transversales que provocan desniveles considerables en extensiones cortas.

Su principal atractivo turístico lo constituye el Sistema de Ventana, relieve montañoso de origen paleozoico cuyas sierras albergan el Cerro de la Ventana, monumento natural, que da origen al encadenamiento y que se encuentra ubicado dentro del Parque Provincial Ernesto Tornquist (Ver Mapa 1).

La diversidad de paisajes naturales y su rico patrimonio cultural, el alto grado de conservación de sus recursos turísticos naturales y culturales constituyen atractivos suficientes para que este territorio se posiciona dentro de la provincia como una alternativa de destino turístico, enmarcado en las nuevas modalidades (turismo aventura, ecoturismo, turismo rural, turismo científico, etc.). El medio natural dominante constituye uno de los ambientes de mayor calidad ambiental y paisajística de la Provincia de Buenos Aires.

Las localidades más importantes y con clara vocación turística son Saldungaray, Sierra de la Ventana, Villa Ventana y Tornquist.

La localidad de Tornquist, es la cabecera del Partido, se encuentra a 50 km. de Sierra de la Ventana, a 75 km. de Bahía Blanca y a 589 km. de la Capital Federal. Está situada a 285 mts. sobre el nivel del mar y es la localidad con mayor población del Partido con aproximadamente 6000 habitantes.

La localidad de Saldungaray se encuentra ubicada al Sudeste de La Comarca Serrana, a 8 km. de Sierra de la Ventana, por ruta Provincial N° 72 y a 58 km. de Tornquist por rutas Provinciales N° 72 y N° 76; y está emplazada en un valle entre las Sierras de la Ventana y las Sierras de Pillahuincó; su población estable es de aproximadamente 1300 habitantes.

Sierra de la Ventana es la localidad más representativa de la actividad turística de La Comarca, se encuentra a 50 km. de la localidad de Tornquist y actúa como centro de estadía. Está a 248 mts. sobre el nivel del mar, se accede a ella por la ruta Provincial N° 76 y por la ruta Provincial N° 72; su población actual es de 1400 habitantes aproximadamente.

A 17 km. de Sierra de la Ventana, por las rutas Provinciales N° 76 y N° 72, en dirección hacia la localidad de Tornquist, se encuentra la localidad de Villa Ventana; una pequeña localidad, de unos 450 habitantes permanentes, emplazada entre los arroyos Belisario y Las Piedras, con particulares y atractivos paisajes.

Finalmente, Villa Serrana La Gruta es una pintoresca villa situada a 15 km de la localidad de Tornquist y a escasos 3 km del Parque Provincial Ernesto Tornquist, sobre la Ruta Provincial N° 76. Es una villa residencial de incipiente desarrollo, pero con servicios turísticos. Su nombre se debe a la existencia de una gran gruta de singular belleza natural sobre el faldeo de las sierras.

Dada su posición estratégica en términos de localización geográfica, la Comarca Serrana es el paso casi obligado de los flujos turísticos regionales. Asimismo las redes de comunicación terrestre posibilitan que ésta sea el complemento ideal del turismo litoral y de interior, potenciando una oferta diversificada, complementaria y de calidad.

El crecimiento turístico de las distintas localidades que conforman esta Comarca ha sido espontáneo. Es por eso que resulta necesario por un lado, promover el desarrollo de la Comarca Turística de Sierra de la Ventana impulsando los emprendimientos turísticos (actuales y potenciales) y el aprovechamiento integral de los recursos; y por otro lado, promover acuerdos interjurisdiccionales para potenciar el desarrollo integral y promover el desarrollo turístico sustentable como base para consolidar el destino en el contexto regional, con especial consideración de su oferta actual y potencial.

Los Recursos de la Comarca Serrana

Recursos Turísticos Naturales	Recursos Turísticos Culturales
Cerro Ventana	Pinturas Rupestres
Abra de la Ventana	Fortín Pavón
Parque Provincial Ernesto Tornquist	Virgen de Fátima
Valle Encantado	Fiesta Provincial de las Golondrinas
Cueva del Toro	Fiesta Provincial de los Reyes Magos
Laguna las Encadenadas	Sala de Interpretación Ecológica
Garganta Olvidada	Imagen Nuestra Señora del Tránsito
Garganta del Diablo	Balneario Parque Norte
Fuente del Bautismo	Ruinas del Ex Club Hotel de Villa Ventana
Hueco de la Paloma	Estación de Ferrocarril de Sierra de la Ventana
Los Piletones	Estación de Ferrocarril de Saldungaray
Cerro Napostá Grande	Dique Municipal de Villa Ventana
Cueva de los Helechos	Dique Paso de las Piedras
Cerro Tres Picos	Golf Club Sierra de la Ventana
	Estación de Piscicultura
	Ecoparque Kooch
	Museo Histórico Sendero de los Recuerdos
	Teatro Municipal Rodolfo Funke

FUENTE: Elaboración propia

Debido al ajuste del presente trabajo a la extensión permitida, se hará una breve descripción de los recursos turísticos más relevantes de La Comarca Serrana.

Cerro Tres Picos: es el cerro de mayor altura de la Provincia de Buenos Aires, con 1239 mts. Sobre sus laderas se observan formaciones naturales llamadas "piletas", algunas de las cuales alcanzan 35

metros de profundidad. También posee en sus laderas atractivos como, Hueco de los aviones, Cerro de la carpa, nacimiento del arroyo San Bernardo, Cueva de los Guanacos, Cañadón San Diego. Es hábitat de chivos salvajes, pumas y guanacos. Como actividades se realiza trekking de mediana a fuerte intensidad, según edad y condición física.

Parque Provincial Ernesto Tornquist (PPET): Fue creado el 11 de Mayo de 1937. Posee una superficie de 4.876 hectáreas, con una reserva integral de 583 hectáreas. El mismo está enclavado en la zona central del Sistema de Ventania, formado por una compleja estructura de plegamientos que representa un ejemplo geológico destacable. El objetivo de protección del mismo es el "*pastizal pampeano*", constituyéndose en la actualidad el último relicto de esta especie dentro de la Provincia de Buenos Aires, y por lo tanto en un santuario natural. En él se pueden conocer en distintas excursiones, el pastizal pampeano, árboles, arroyos, la geología regional, las gramíneas típicas del lugar y su función ecológica, el prado de altura, entre otros.

Las excursiones que se pueden realizar dentro del PPET son: Corral de recría de ciervos y guanacos; Reserva Integral, pinturas rupestres (cueva de Corpus Christi), Garganta del diablo, Cerro Ventana, Cerro Bahía Blanca, cabalgatas por la reserva natural, Circuito Paso de los Guanacos, Cueva del Toro, Garganta Olvidada, Piletones, Valle Encantado, Hueco de la Paloma.

Cerro de la Ventana: es una formación natural de 1.134 metros, que da nombre al sistema serrano al que pertenece. Fue declarado Monumento Natural en 1959. El ascenso al mismo es autoguiado siguiendo un sendero señalizado con carteles, compuesto por 10 estaciones que dirigen al conocido Hueco de la Ventana, de 8 metros de alto, 5 metros de ancho y 10 metros de profundidad.

Laguna las Encadenadas: se encuentra a 48 km de la localidad de Tornquist, es un espejo de agua de 350 hectáreas, de régimen hídrico normal. Su extensión es de 15 km de largo por 2 km de ancho máximo y su profundidad varía entre los 2,5 y 3,5 metros, aunque en la rivera Norte se registran cuencas de aproximadamente 6 metros de profundidad. Sobre sus costas se han instalado clubes de pesca y náutica, contando por lo tanto con servicios turísticos. Su actividad principal es la pesca y la práctica del wind surf.

Cueva de Corpus Christi o de las Pinturas Rupestres: Está ubicada sobre una pared grisácea alisada por la erosión eólica, dentro del PPET, en su interior se hallan pinturas rupestres de origen Tehuelche. Pertenecen al tipo abstracto e impresionan como jeroglíficos. Se presume que reflejan una ideología de carácter mágico-religioso. Para pintarlas se utilizó una piedra denominada "hemafila" de color rojo. Se encuentran en la parte superior de la cueva. Las figuras han sido datadas con fecha 800 a.C., la cueva mide 4,70 metros de ancho, 2,60 metros de altura y 3,40 metros de profundidad.

Fortín Pavón: fue un fortín de enlace fronterizo en el avance de la frontera contra el aborigen; tenía forma cuadrangular y estaba rodeado de un foso de 3 metros de profundidad por 4 metros de boca y 40

centímetros de base. Dentro del perímetro del fortín se hallaban los edificios para la tropa, la comandancia y el mangrullo. Fue declarado Lugar Histórico el 4 de Agosto de 1980.

Ruinas del Ex Club Hotel y Casino de Villa Ventana: el hotel fue construido a comienzos del siglo y habilitado el 1 de Diciembre de 1911, fue el primer complejo turístico de la región. Luego de una interesante historia fue devastado por un incendio y hoy sólo quedan las ruinas del esplendor de la época. Además de la belleza paisajística en que está enclavado, forma parte de la rica historia del municipio de Tornquist.

La Integración regional

La integración de los atractivos con la infraestructura vial adecuada, mediante la conformación del corredor turístico "mar y sierra", se convierte en una herramienta válida para posicionar y potenciar los destinos turísticos y posibilitar además, la creación de este nuevo producto para ofrecer en el mercado regional y nacional.

Es importante mencionar que se comienza a poner énfasis en éste corredor turístico debido a la pavimentación de 22 km de la ruta Provincial N° 72 en el tramo Saldungaray – Paraje Fra-Pal, que conecta las rutas provinciales N° 51 y N° 76, y que permite la unión de los dos centros turísticos más importantes de la región: Comarca Turística de Sierra de la Ventana y el balneario Monte Hermoso.

El desarrollo de la actividad turística presenta una marcada estacionalidad en el litoral concentrándose la demanda en el período estival, cuyo producto principal es "sol y playa", mientras que el área serrana, posee condiciones para realizar turismo durante todo el año y las actividades son más diversificadas principalmente orientadas al ecoturismo y turismo aventura.

El rol de los actores sociales involucrados en el turismo

En la Comarca Turística Sierra de la Ventana, se ha conformado de forma espontánea y autoconvocada, la Asociación para el Desarrollo Turístico, la cual se creó hace trece años con el objeto de trabajar para la promoción y mejoramiento de la imagen de la comarca; es la institución intermedia que aconseja y se vincula con la Secretaría de Turismo, Cultura y Deporte del Partido de Tornquist.

También existe una Asociación de Profesionales del Turismo que agrupa fundamentalmente a los guías de turismo y baqueanos expertos que trabajan en la comarca y que prestan servicios de diversas excursiones en todo el municipio.

Desde la Secretaría de Turismo, Cultura y Deporte de Tornquist se coordinan las distintas oficinas de informes turísticos situadas en cada una de las localidades de la comarca. A su vez desde dicha Secretaría se coordina el desarrollo del circuito Mar y Sierra, que vincula este destino serrano con el litoral atlántico con el objeto de otorgar complementariedad a dichos centros turísticos regionales.

Diagnóstico del desarrollo turístico

La comarca serrana tiene como mayor fortaleza, además de sus recursos turísticos, una asociación beneficiosa entre los agentes privados, que permite el desarrollo de actividades que reactivan la economía local.

Esta convivencia de empresarios del sector turístico permite que se desarrollen redes de productos turísticos, generando sinergias positivas considerables. No obstante, se observa una falta de entendimiento entre el sector privado y la administración pública, que sólo se ve reflejada en una escasa promoción conjunta que no permite cubrir las expectativas de los privados, ni alcanzar los mercados meta.

Por ello, sería necesaria la creación de un organismo intersectorial que se encuadre en un sistema de cooperación y colaboración en el que la administración municipal asuma un rol más activo y comprometido con la actividad turística³⁸.

La administración pública está compuesta por un conjunto de entes públicos y órganos que se enmarcan en el poder ejecutivo, y se dota de estructuras organizativas con competencias propias.

A su vez, en el área de estudio, la situación se ve agravada por la inexistencia de una política o estrategia turística, careciendo entonces de objetivos comunes previamente consensuados. Se evidencia por lo tanto, una clara disfunción entre la gestión pública y la gestión turística, resultando esencial la formulación de estrategias de desarrollo y determinación de competencias de la administración pública, considerando especialmente la adecuada asignación presupuestaria y un mayor involucramiento de cada una de las áreas municipales.

Es necesaria a su vez, la elaboración de normativas de ordenación del territorio y de la oferta turística, que requiere de una labor de cooperación interadministrativa y con el sector al afectar los intereses de las entidades locales y los sectores empresariales.

Resulta apropiada la definición de un modelo turístico que se caracterice por no ser expansivo, no masificado y que atienda a criterios de calidad. La expansión inmobiliaria reciente carece de criterios de organización urbanística, generándose un desarrollo espontáneo que al no estar controlado hace peligrar la calidad de la oferta turística en general.

Dicho incremento explosivo de la oferta turística tiene impactos importantes en el corto plazo, por ejemplo la degradación/congestión del medio físico/territorial, la afluencia de capitales especulativos, la competencia creciente en precios a la baja, el riesgo de expulsión del turismo de calidad/alto nivel y la presión sobre las haciendas locales por el incremento del costo de los servicios.

³⁸ Ante un cambio de gobierno municipal se observan claras intenciones de establecer una política turística, que redunde en el compromiso de la gestión pública actual.

En municipios como el Partido de Tornquist, con potencialidad turística, pero escaso tamaño demográfico y recursos limitados, la implementación de coordinación, cooperación y control, resultan todavía más importantes.

No obstante se deben mencionar elementos que permitirán a la Comarca Turística de Sierra de la Ventana posicionarse como destino turístico de la Provincia de Buenos Aires. Entre los más importantes se encuentran la variedad de recursos turísticos naturales y un rico patrimonio histórico-cultural, el entorno paisajístico, la existencia de un área protegida y una gran oferta de productos y servicios locales que dan identidad a la comarca.

También resulta muy positiva la voluntad de integración de los privados y la sociedad civil con la administración pública, y la buena relación político-económica del municipio con la Provincia y los municipios vecinos, el convenio existente con el municipio turístico de Monte Hermoso para conformar productos regionales y la participación en el Ente Mixto de la Región Sur de la Provincia de Buenos Aires.

El empuje que le otorgan los privados a la actividad, deberá ser acompañada por la administración pública con el fin de lograr una articulación que arroje como resultado el posicionamiento esperado.

La definición de escenarios estratégicos para la gestión del Destino

Resulta fundamental la coordinación de políticas, estrategias y acciones que tiendan al fortalecimiento de la actividad turística, ya que se considera que ésta favorece a la consecución del objetivo de sostenibilidad económica, social y medioambiental del turismo.

Las acciones, estrategias y políticas deben perseguir un mismo objetivo, más allá de las competencias de las distintas administraciones públicas. Asimismo es deseable que se logre una efectiva cooperación público-privada y población residente que claramente puede ofrecer nuevas formas de financiación, de promoción, infraestructuras y políticas de sostenibilidad.

El establecimiento de soluciones a distintos niveles competenciales evita el fraccionamiento de la ordenación turística, los conflictos de intereses y genera estrategias que tengan como base la coordinación y cooperación.

Una vez realizados los diagnósticos interno y externo, es necesario vincularlos con el fin de asociar las principales oportunidades de mercado a los elementos internos con mayor potencial del destino. De esta manera se tiende a tener en cuenta de forma prioritaria aquellas oportunidades con un mayor nivel de certeza y que impacten de manera más positiva sobre La Comarca.

Es así que se plantean a continuación distintos escenarios estratégicos que serán la base para desarrollar lineamientos para un Plan Dinamizador de Posicionamiento Estratégico.

A partir de la Matriz FODA surgen los primeros dos planteos que asocian algunas fortalezas del destino con las amenazas existentes, con el objeto de consolidar las ventajas competitivas³⁹ del mismo y neutralizar en la mayor medida posible los elementos desfavorables.

- i. La afinidad política entre el Municipio y el gobierno de la Provincia de Buenos Aires y los municipios vecinos, facilita la obtención de recursos para la realización de obras en equipamiento e infraestructura que se visualizan como necesarios ante la expansión inmobiliaria y ampliación de plazas de alojamiento turístico.
- ii. Las características de los recursos turísticos, tanto actuales como potenciales, la voluntad de integración de los actores involucrados y la promoción público-privada de la Comarca Serrana, deben ser tomados como ventajas competitivas ante otros destinos turísticos próximos.

A su vez, las fortalezas del destino permiten maximizar las oportunidades del entorno y de ese modo es posible crear nuevas ventajas competitivas. Para ello se establecen los siguientes planteos a tener en cuenta.

- iii. La variedad de recursos turísticos naturales y rico patrimonio cultural, su extraordinaria calidad paisajística, la existencia de un área protegida y la diversidad de atractivos naturales no degradados; resultan elementos especialmente importantes teniendo en cuenta la tendencia creciente del turismo independiente, una demanda que busca el contacto con la naturaleza y la realización de actividades físicas.
- iv. La complementariedad con otros recursos naturales e histórico-culturales de la región, la variedad de oferta de alojamiento y gastronomía así como el buen servicio, hacen que la complementación de la oferta (sierra-mar), que amplía y diversifica el mercado, posibiliten el incremento de ingresos anuales debido a la escasa estacionalidad de la comarca. En este mismo sentido el marcado crecimiento y la modalidad del turismo del segmento joven, junto con el marcado interés por acontecimientos programados típicos de la región, hacen que se puedan crear ventajas competitivas en función de la maximización de las oportunidades existentes.
- v. La buena relación con municipios vecinos, la participación del municipio de Tornquist en el Ente Mixto de la Región Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires y en la Región Sur de la Provincia de Buenos Aires⁴⁰, el convenio con el municipio turístico de Monte Hermoso para conformar productos conjuntos con el litoral Atlántico hacen que el destino se encuentre bien posicionado frente al crecimiento del turismo interno y del

³⁹ En términos de Michael Porter, la **Ventaja competitiva** es una **rentabilidad** por encima de la rentabilidad media del Sector. Es la ventaja que un destino tiene respecto a otros destinos competidores. Las ventajas competitivas se construyen.

⁴⁰ Convenio de conformación de la Región Sur, firmado por el Municipio de Tornquist y 14 Municipios más de la Región Sur de la provincia de Buenos Aires en el año 2007.

miniturismo, la tendencia acusada al fraccionamiento de las vacaciones y la proximidad y buena conectividad a importantes mercados emisores de turismo.

Por otro lado, no se debe perder de vista que las debilidades del destino pueden actuar como elementos de riesgo ante escenarios externos desfavorables. En este sentido se debe considerar especialmente la situación de modo de tener en claro cuales pueden ser los escenarios de riesgo.

vi. Una planificación turística de la Comarca Serrana posibilitaría crear conciencia de calidad de prestación de servicios turísticos y atención al cliente, tomando como herramienta la capacitación turística tanto de los residentes como de los prestadores turísticos. Asimismo dicha planificación permitiría el establecimiento de estrategias de posicionamiento en el mercado turístico frente a los destinos competidores.

Por último, es posible aprovechar estratégicamente las oportunidades que plantea el entorno, permitiendo corregir las debilidades del destino.

vii. La fuerte expansión inmobiliaria puede significar una posibilidad de modernización de la oferta de alojamiento y espacios recreativos.

viii. El déficit en el establecimiento de una política ambiental y de una planificación turística puede ser subsanado con los lineamientos establecidos a nivel nacional en función del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2005-2016 y la nueva Ley Nacional de Turismo 25.997 sancionada en Diciembre de 2004.

Plan de gestión estratégica

Se considera que es necesario establecer al turismo como área prioritaria de desarrollo. En función de ello se propone el Plan Dinamizador de Posicionamiento Estratégico 2007-2011, el cual deberá constituirse en una herramienta fundamental para el desarrollo integrado del sector, considerando el mismo por un período de 4 años, que se corresponde con un período de gobierno para el Municipio de Tornquist.

Para el éxito del mismo se deberá contar con ciertas condiciones políticas y sociales, donde la transparencia de la gestión sea la base de todas las acciones a llevar adelante. Asimismo el presente Plan deberá estar articulado con el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable, teniendo como premisa la coordinación y cooperación de las Administraciones Nacionales, Provinciales y Municipales.

Dicho Plan tiene por objetivo organizar, promover y dirigir el desarrollo sustentable y competitivo de la actividad turística del Municipio de Tornquist, mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio histórico, natural y cultural.

Partiendo de la concepción que la sostenibilidad es un concepto complejo que involucra a numerosos sectores (no sólo el sector turístico), es que se debe considerar desde el punto de vista medioambiental, económico, político, cultural y social.

En términos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1993, Pág. 22), "el Turismo Sostenible es aquel que satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino, al mismo tiempo que protege y garantiza la actividad de cara al futuro. Se concibe como una forma de gestión de todos los recursos de forma que las actividades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas al mismo tiempo que se conserva la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida"⁴¹.

En este sentido Amadeo Fuenmayor Fernández y Otros⁴² afirman que esto sólo es viable mediante la intervención del sector público definiendo políticas turísticas y ambientales compatibles con el desarrollo de la actividad turística.

La sostenibilidad en un destino turístico está íntimamente relacionada con el grado de conservación de sus recursos y la calidad de sus servicios.

Considerando la planificación como un ámbito de intervención del Estado en el turismo, es que se proponen los siguientes objetivos de desarrollo turístico para alcanzar el posicionamiento esperado en el mediano plazo:

- Integrar al turismo en las estrategias políticas de desarrollo socioeconómico, para favorecer las sinergias deseables.
- Asumir el rol de coordinación de la actividad turística de la Comarca Turística de Sierra de la Ventana, en base al consenso, cooperación y colaboración.
- Facilitar el marco institucional y normativo para el desarrollo de la planificación y gestión permanente del Destino.
- Generar herramientas de control y evaluación continua de la gestión del turismo.

Los mismos tienden a la constitución de una base sobre la cual medir los impactos de la planificación, dotando de un estímulo a los agentes involucrados en su desarrollo.

Se pretende asimismo contribuir a la mejora de la coordinación de las actuaciones y que dicha planificación plasmada en el Plan Dinamizador de Posicionamiento Estratégico se constituya en un instrumento para mejorar el proceso de toma de decisiones.

⁴¹ Citado por Enrique TORRES BERNIER, en "Una aproximación a la sostenibilidad económica de los procesos de desarrollo turístico", pp 95-103. Experiencias Públicas y Privadas en el Desarrollo de un Modelo de turismo Sostenible. Fundación Universidad de Oviedo, 2003.

⁴² FUENMAYOR FERNÁNDEZ Amadeo; GRANELL PÉREZ, Rafael; HOGÓN TAMARIT, Francisco: "Turismo sostenible y fiscalidad ambiental" – X Encuentro de Economía Pública – 2003 (Lecturas sugeridas).

La colaboración efectiva del sector público con el sector privado debe ser uno de los objetivos básicos dentro de cualquier política local, así como el consenso con la sociedad local y las organizaciones intermedias.

A su vez la coordinación y cooperación supramunicipal da como resultado una complementariedad de los productos turísticos, consolidando el uso racional y eficiente de los recursos y de la imagen turística del destino.

Teniendo en cuenta las consideraciones mencionadas, se establecen los siguientes ejes estratégicos y sus respectivas acciones:

Plan dinamizador de posicionamiento estratégico Comarca Turística Sierra de la Ventana		
EJES ESTRATÉGICOS	1	Promover el desarrollo sustentable del Municipio de Tornquist en armonía con áreas económicas y sociales.
	2	Inducir la creación de empleo, generación de ingresos y estimular el desarrollo del Destino en base a las relaciones empresariales locales.
	3	Atracción de inversiones.
	4	Establecer un marco normativo para el uso racional de los recursos.
	5	Planificar el desarrollo turístico de la Comarca Serrana.
	6	Cooperación y coordinación entre agentes públicos y privados.
	7	Capacitación, formación de recursos humanos y sensibilización de la población local.

FUENTE: Elaboración propia en base a las propuestas estratégicas.

Eje Estratégico 1: Promover el desarrollo sustentable del Municipio de Tornquist en armonía con áreas económicas y sociales.

- δ Fortalecer los programas regionales de desarrollo turístico existentes. Los esfuerzos deberán atender básicamente a consolidar la participación del Municipio en los distintos entes conformados a tal fin, como ser el FEER (Foro de Entidades Económicas Regionales), el COTAB (Consortio Comunidades Turísticas de Buenos Aires) y la Región Sur de la Provincia de Buenos Aires; apoyando el impulso a la creación de regiones que generen valor agregado y sinergias económicas y sociales.
- δ Diseñar, consensuar y poner en marcha un Programa para el Turismo Sustentable. Articular un modelo participativo que fomente la aportación de actores sociales y que propicie acuerdos de concertación en el ámbito local.

- δ Promover programas y proyectos de investigación para la preservación, conservación, aprovechamiento y manejo sustentable de los espacios naturales con fines de aprovechamiento turístico. Elaborar manuales de manejo de áreas naturales.

Eje Estratégico 2: Inducir la creación de empleo, generación de ingresos y estimular el desarrollo del Destino en base a las relaciones empresariales locales.

Aquí se aspira a transformar al turismo en una fuente generadora de nuevos empleos y ocupaciones, proporcionando una mejor distribución de ingresos, lo que se refleja en la mejora de la calidad de vida de las comunidades.

Así no sólo se genera dinamismo desde el punto de vista de la creación de nuevos empleos directos en el sector turístico, sino que genera ingresos al estado y promueve el desarrollo de las regiones implicadas en el mismo. Se debe tender a incentivar las relaciones entre las distintas empresas, de modo de desarrollar ventajas competitivas y comparativas.

Las acciones que se proponen para alcanzar esta estrategia son:

- δ Diseñar incentivos para el fortalecimiento de las empresas existentes, propiciando las alianzas de los empresarios locales para afrontar las inversiones y gerenciamiento correspondientes.
- δ Impulsar la creación de una red empresarial, fomentando el asociacionismo local que permita conseguir una mejor posición competitiva.
- δ Impulsar y apoyar el desarrollo de operadores receptivos locales y comarcales.
- δ Impulso y apoyo a las actividades programadas de las distintas localidades de la Comarca, e integración de las mismas a los calendarios regionales. Se propone el análisis de los eventos y su importancia a nivel local y regional, para su posterior declaración de interés turístico municipal.
- δ Iniciar el proyecto la Ruta de los Artesanos que vincula las cuatro localidades de la Comarca, contribuyendo al desarrollo regional.

Eje Estratégico 3: Atracción de inversiones.

Las inversiones de capitales externos a la economía de una región o municipio generan una entrada de divisas genuina en forma de equipamientos e infraestructura que indudablemente beneficia al sector turístico. Sin embargo esta entrada de divisas debe ser controlada, ya que no se puede permitir por un lado, que los dividendos obtenidos en el destino no reporten beneficios, y por otro lado que las acciones llevadas a cabo por éstos pongan en riesgo el equilibrio medioambiental y la equidad social en la distribución de los ingresos generados.

Por ello, se debe tener un control sobre las inversiones externas, el cual consistirá en una serie de leyes y reglamentaciones a cumplir por los inversores interesados.

Las acciones tendientes a concretar esta estrategia son:

- δ Identificación de los antecedentes de los posibles inversores, así como el perfil técnico de los emprendimientos a integrar un banco de proyectos. Diseñar pautas claras de requisitos para la inversión.
- δ Facilitar la generación de una asociación beneficiosa para los empresarios y también para la Comarca Serrana, procurando que las características de las propuestas permitan la reactivación de la economía local.
- δ Establecer herramientas que sirvan para movilizar terrenos que se encuentran abandonados, sin edificación o utilización aparente, para que generen una mayor eficiencia del uso urbano, en cuanto a la amortización de los servicios y equipamientos que tiene asignado el barrio o sector.
- δ Definición de patrones de crecimiento en función de los terrenos disponibles. Establecer un programa de loteo y venta de terrenos Municipales, tendientes a descongestionar las áreas urbanizadas, siempre en línea con el desarrollo sostenible.

Eje Estratégico 4: Establecer un marco normativo para el uso racional de los recursos.

Los problemas de los impactos negativos producto de flujos turísticos masivos, hace que las administraciones públicas, los actores privados y la población residente se deba plantear la realidad y pensar en alternativas de protección y/o conservación que permita la continuidad en el tiempo de los recursos naturales, del patrimonio histórico, de la propia cultura y de la idiosincrasia de cada destino.

Las acciones que se proponen para alcanzar el éxito de la estrategia son:

- δ Realizar el relevamiento de recursos turísticos naturales y socioculturales, actuales y potenciales de la Comarca Serrana.
- δ Elaborar instrumentos legales tendientes a preservar el patrimonio histórico de la Comarca.
- δ Promover la conformación del Consorcio Turístico de la Comarca Serrana, como ente instrumental de carácter público con el objeto de: promover el desarrollo turístico de la misma, creando y gestionando nuevas iniciativas, prestaciones y productos turísticos que contribuyan a incrementar el número y estancia de las personas que la visitan; favorecer la utilización de las infraestructuras; fomentar la calidad del turismo y mejorar los sistemas de información.

- δ Aprobación de ordenanzas municipales que ordenen el sistema de recolección, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos urbanos.
- δ Reglamentación de disposición y uso de zonas específicas en cada localidad para el esparcimiento y la recreación, que solucionen el déficit en materia de espacios verdes y equipamiento recreativo.

Eje Estratégico 5: Planificar el desarrollo turístico de la Comarca Serrana

El medio físico es el soporte de la actividad turística, por ello se debe contemplar la conservación del mismo en línea con un desarrollo turístico sustentable.

La población local como uno de los factores relevantes en el turismo, juega un papel preponderante al momento de evaluar la experiencia turística en su conjunto. Es por ello que cualquier planificación turística debe perseguir (además de los objetivos económicos naturales) la calidad del producto turístico y el bienestar de la sociedad.

En función de estas consideraciones, se proponen las siguientes acciones:

- δ Planificar y ejecutar las acciones necesarias para estructurar circuitos turísticos integrados.
- δ Fortalecimiento de la demanda turística, focalizando los segmentos turísticos, elaboración de normas y estándares y del ordenamiento de las prácticas turísticas, objetivando su competitividad en el mercado regional y nacional, principalmente en lo que atañe a los aspectos de calidad y seguridad.
- δ Establecer señalización turística en cada una de las localidades.
- δ Promover la participación de las organizaciones en el Plan de Manejo del Parque Provincial Ernesto Tornquist, para su efectiva implementación y con el objeto de colaborar en la concientización y educación ambiental.

Eje Estratégico 6: Cooperación y coordinación entre agentes públicos y privados.

El hecho de vincular la administración pública con los actores privados le otorga a los sectores involucrados mayor influencia en el proceso de toma de decisiones que le afectarán.

"La sinergia entre los sectores público y privado ha sido un elemento fundamental para estimular la competitividad turística en la mayoría de los países. La colaboración puede realizarse en diferentes ámbitos de actuación, como son": ⁴³desarrollo y mejora de productos turísticos, capacitación de recursos humanos, mejora de infraestructura y servicios básicos, marketing del destino, favorecer la inversión, etc.

Como consecuencia de estas consideraciones se proponen las siguientes líneas de acción:

⁴³ BIGNÉ ALCANIZ, Et Al. (2000) "Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo". Ed. ESIC. Madrid. Pp 164-165

- δ Creación de un Sistema de Información Turística. El mismo permite la actualización permanente de la oferta turística derivada de los recursos y productos turísticos de la Comarca Serrana.
- δ Impulsar acciones de fomento para participar en programas de mejoramiento de los niveles de calidad en la prestación de los servicios turísticos, de certificación de los mismos y de desarrollo empresarial.
- δ Incidir ante las dependencias provinciales y nacionales correspondientes para atender requerimientos de infraestructura.
- δ Impulsar alianzas estratégicas entre el gobierno nacional, provincial y otros municipios del Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires a fin de impulsar la ejecución conjunta de proyectos de desarrollo turístico.
- δ Establecer normas y estándares que sirvan como parámetro para armonizar las prácticas relativas a la comercialización de los productos. Ofrecer un referencial de calidad, visando garantizar los derechos del turista al momento de la adquisición de un producto o servicio turístico.

Eje Estratégico 7: Capacitación, formación de recursos humanos y sensibilización de la población local.

La formación de recursos humanos es de vital importancia en los destinos, ya que en la actualidad la demanda exige servicios cada vez de mayor calidad. El rol del profesional del turismo, fundamentalmente de aquellos que están en contacto con el turista termina siendo tan importante en la experiencia turística global, como el alojamiento, restauración y transporte.

Una de las herramientas más efectivas para lograr el desarrollo armónico de la actividad turística es sensibilizar a la sociedad de los beneficios sociales, económicos y culturales que ésta le reporta. Una sociedad consciente del valor del turismo, se dispone a participar en los procesos de desarrollo, que directa o indirectamente le proporcionará.

Involucrar a la población local permite minimizar los impactos sociales negativos, lograr mayor consenso, disminuir los efectos de distanciamiento entre los turistas y los residentes, lograr el sentimiento de pertenencia al destino, etc.

Teniendo en cuenta las consideraciones precedentes, se proponen las siguientes acciones con el objeto de concretar la estrategia:

- δ Elaboración de un diagnóstico de necesidades y oportunidades de formación integral de recursos humanos para el turismo.
- δ Fortalecer la profesionalización del personal de asistencia e informes turísticos, a través de la capacitación y fomento de la cultura turística.

- δ Coordinar con autoridades, empresas, cámaras, asociaciones y gremios sindicales para promover la certificación de competencias laborales aplicables al sector turístico.
- δ Promover la colaboración entre los sectores público y privado para generar sinergias y optimizar recursos orientados a la difusión de la cultura turística.
- δ Evaluar las acciones realizadas en materia de fomento a la difusión de la cultura turística, así como su impacto en el sector.
- δ Participación activa de la población en distintos talleres participativos, donde se trabaje desde el diagnóstico del destino (identificando los recursos y estableciendo sus ventajas comparativas), determinación de objetivos, proponer programas y proyectos para llevarse a cabo, realizar una evaluación de los resultados de éstos últimos.

Conclusiones

Destinos turísticos con importante patrimonio cultural y natural como la Comarca Turística de Sierra de la Ventana, con un tamaño pequeño por territorio y población, con volúmenes actuales considerables de turistas y excursionistas, con una localización estratégica dentro de la Provincia de Buenos Aires, son aquellos sobre los cuales el planificador puede tener una mayor injerencia y sobre los cuales las estrategias y políticas que se apliquen, pueden tener mayor impacto.

Por otra parte, la tendencia creciente del turismo independiente en detrimento del turismo organizado, la necesidad de contacto con la naturaleza y lugares poco alterados, así como el creciente interés por las actividades físicas, hace de La Comarca un destino de especial interés para una demanda cada vez más exigente de las cualidades del producto ofrecido.

Por lo tanto, se debe poner en marcha un marketing de destino donde la convergencia de acciones públicas y privadas conduzcan a la excelencia, eficiencia y mayor rentabilidad de las acciones turísticas.

En el desarrollo del turismo, las empresas turísticas y las administraciones sólo pueden obtener beneficios si existe una red cultural tanto física como humana y por tanto, la participación y colaboración de los grupos de voluntarios como de los mismos habitantes, es fundamental. Si no se tuvieran en cuenta, el turismo se basaría sólo en objetivos económicos y no consideraría una dimensión integral.

Se considera imprescindible para el éxito del presente programa la adopción de criterios de eficiencia en el momento de gestionar dichas políticas, considerando las mismas como ineludibles para el logro del desarrollo turístico de La Comarca. Con este Plan Dinamizador de Posicionamiento Estratégico se aspira a que la Comarca Turística de Sierra de la Ventana del Partido de Tornquist constituya un destino que conserva y valora su idiosincrasia y estilo de vida; que aspira a que la comunidad esté integrada

regionalmente, afianzada y orgullosa de la identidad propia y que exista una adecuada integración en equilibrio entre los distintos sectores socio-económicos y las localidades que la constituyen.

Al mismo tiempo se pretende que la población residente respete y contribuya a la conservación del entorno natural, valore su tradición e integre a sus diversos componentes.

Finalmente se espera lograr un alto grado de participación y compromiso de la comunidad tendiente al desarrollo turístico de las localidades y del Parque Provincial Ernesto Tornquist, con una adecuada organización comunitaria e institucional.

Nada podrá conseguirse adecuadamente si no existe en el destino una voluntad decidida de cooperación para la gestión de excelencia del turismo. El municipio de Tornquist y el sector turístico deben ir de la mano, cada día más, en la consecución de los objetivos prioritarios en las políticas y presupuestos del municipio.

Para que el posicionamiento se lleve a cabo adecuadamente es necesario que los organismos que dirigen los destinos, utilicen herramientas legislativas y de dirección durante la planificación y gestión de los mismos, con el fin de asegurar que los beneficios de la actividad turística se distribuyan de forma justa entre todos los participantes (comunidad local, turistas, sector público, sector privado) y que las prácticas sostenibles protejan la regeneración de los recursos utilizados en el desarrollo turístico.

Es necesario promover el aprovechamiento integral de los recursos de La Comarca y promover el desarrollo turístico sustentable, considerando su oferta actual y potencial.

Una visión integradora y abierta debería estar menos ligada a las concepciones de moda, de ganancia y de radicalización de las formas de hacer turismo y centrarse en la posibilidad de que el turismo pueda ser la vía por la cual la sociedad pueda reconciliarse con el entorno natural y reconocer su pertenencia al mismo.

Finalmente es de suma importancia que los consumidores valoren más los recursos del entorno. En este sentido, los recursos locales se convertirán en un atractivo central para el destino y proveedores turísticos, y su sostenibilidad como un elemento central del marketing turístico.

“La transversalidad del hecho turístico y la trascendencia de su dimensión territorial justifican la aplicación de un enfoque integrado a la planificación del espacio turístico, equiparable en cierto modo a una política de ordenación del territorio concebida a partir de las dinámicas territoriales provocadas por el desarrollo de la actividad turística, planteamiento lógico, aunque inadecuado a la actual distribución de competencias y a la práctica administrativa real, celosamente compartimentada en las diferentes áreas competenciales”⁴⁴.

⁴⁴ IVARS, Joseph (2003): “Planificación turística de los espacios regionales en España”: Editorial Síntesis. Madrid. España

BIBLIOGRAFÍA

- Altés Machín, Carmen (1995): *Marketing y Turismo*, Ed. Síntesis, España.
- Arcarons, Ramón (2006): *La singularidad de la Gestión del turismo en ámbitos locales*. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Escola Universitaria D'Hoteleria i Turismo. Universidad de Barcelona.
- Arnal, Eva (2006): *Estrategias para el Desarrollo Sostenible de los Destinos Turísticos Locales*. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Escola Universitaria D'Hoteleria i Turismo. Universidad de Barcelona.
- Bigné Alcañiz, E y otros (2000): *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*. Editorial ESIC. Madrid. España.
- Bote Gómez, V. (1990): *Planificación económica del Turismo: de una estrategia masiva a una artesanal*. Editorial Trillas, México.
- Crouch, G.I. y Ritchie, J.R.B. (1999): *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*. Journal of Business Research, 44, 137 – 152.
- Gobierno Municipal del Partido de Tornquist (2001): *Plan de Ordenamiento Territorial de la Comarca Sierra de la Ventana*.
- Hernández, M. (2003): *Turismo y Conjuntos monumentales. Capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes*. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia. España.
- Iglesias Tovar, R. (1998): *Comercialización de Productos Turísticos*. Ed. Síntesis. S.A., Madrid, España.
- Ivars, Joseph (2003): *Planificación turística de los espacios regionales en España*. Editorial Síntesis. Madrid. España.
- Osacar, Eugeni (2006): *La gestión del patrimonio cultural para su uso turístico. El turismo cultural*. Master en Gestión de Destinos Turísticos Locales. Escola Universitaria d'Hoteleria i Turisme. Universidad de Barcelona.
- Pardellas, Xulio (2004): *Potencial turístico de territorios periféricos*. Instituto de desarrollo caixanova. Universidad de Vigo. Vigo. España.
- Poon, Auliana (1994): *Tourism, technology and competitive strategies*, Journal of Travel Research. 32: 78.
- Rodríguez, C. y Vaquero, M.C. (2003): *La potencialidad turística de los recursos del área serrana del Partido de Tornquist*. GAEA. Contribuciones Científicas. Bahía Blanca. República Argentina.
- Rodríguez, Cecilia A. (2005): *La evaluación de los recursos turísticos: comparación metodológica. Estudio de caso: Área serrana del Partido de Tornquist*. Producción, Recursos y Medio Ambiente en el Sudoeste Bonaerense. Actas de las III Jornadas Interdisciplinarias del Sudoeste Bonaerense. Bahía Blanca. República Argentina.

- Rodríguez, Cecilia A. (2005): *La jerarquización de recursos en áreas turísticas no tradicionales*. Realidad, Enigmas y Soluciones en Turismo. CONDET. Año IV. Vol. 4. Neuquén. República Argentina.
- Secretaría de Turismo de la Presidencia de la Nación (2005): Plan Federal Estratégico de turismo sustentable de la república argentina www.turismo.gov.ar.
- Vaquero, M.; Bróndolo, M; Ercolani, P. (2000): *Turismo: Desarrollo local y regional*, EDIUNS. Universidad Nacional del Sur. Bahía Blanca. Argentina.
- Vera Rebollo, F. y otros (1997): *Análisis territorial del turismo. Una nueva geografía del turismo*. Editorial Ariel S.A. Barcelona. España.
- Visciarelli, S.M.; Gallucci, S. (2006): *Políticas públicas y promoción inmobiliaria en el desarrollo turístico de la localidad de Villa Ventana*, IX Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Globalización y Territorio (RII). Mayo. Bahía Blanca.
- Yázigi, E.; Fani, Ana; y otros (coordinadores) (1996): *Turismo. Espaço, paisagem e cultura*. Editora Hucitec. San Pablo. Brasil.

MAPA N° 1 LOCALIZACIÓN PARTIDO DE TORNUQUIST

