

**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**LINEAMIENTOS PARA UN PLAN ESTRATÉGICO  
EN MATERIA TURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE AZUL**

**Exp. N° 18452 00 01**

**INFORME FINAL**

**DICIEMBRE 2019**

## INDICE

INDICE	i
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. DESARROLLO METODOLÓGICO	3
3.1. Inicio de actividades	3
3.2. Metodología de trabajo	5
3.2.1. Primera actividad: Análisis de las Fuentes Secundarias	6
3.2.2. Segunda Actividad: Análisis de Fuentes Primarias	10
3.2.3. Tercera Actividad: Análisis y Sistematización de Información	13
3.2.4. Cuarta y quinta Actividad: Diseño e Implementación de Dinámica Participativa	16
3.2.5. Sexta Actividad: Análisis FODA	20
3.2.6. Séptima Actividad: Análisis Comparado de Experiencias Nacionales e Internacionales	21
4. DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO DE AZUL	22
4.1. Emergentes de las entrevistas	24
4.2. Emergentes del Taller	29
4.2.1. Actividades culturales	29
4.2.2. Actividades en las Sierras	30
4.2.3. Gestión del turismo	30
4.2.4. Servicios e inversiones (1)	30
4.2.5. Servicios e inversiones (2)	30
4.3. Diagnóstico de gestión y capacidades de desarrollo turístico	31
5. PLAN ESTRATÉGICO EN MATERIA TURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE AZUL BUENOS AIRES	34
5.1. Marco Institucional	34
5.2. Construcción Del Plan	35
5.2.1. Consenso estratégico	35
5.2.2. Generación de información para la formulación de estrategias	37
5.2.3. Formulación de estrategias y programas	37
5.3. Visión, Misión Y Objetivos	39

5.4.	Diagnóstico	40
5.5.	Matriz Foda	45
5.5.1.	Fortalezas	42
5.5.2.	Debilidades	46
5.5.3.	Oportunidades	47
5.5.4.	Amenazas	48
5.6.	Ejes Estratégicos y Definición de Estrategias	49
5.6.1.	Eje: Gestión Local del Turismo	49
5.6.2.	Eje: Desarrollo y diversificación de la oferta	50
5.6.3.	Eje: Imagen y comunicación del destino	51
5.7.	Programas	25
6.	Bibliografía	61

## **1. RESUMEN**

El presente informe realizado durante el periodo comprendido entre septiembre y diciembre del 2019, tuvo como objetivo general "Elaborar un diagnóstico de gestión y capacidades de desarrollo turístico del partido de Azul a los efectos de brindar una línea de base para el futuro diseño e implementación de un Plan Estratégico de Turismo. Dejando asentadas las herramientas de gestión e identificando las oportunidades que brindan el poder ejecutivo local, el concejo deliberante, los desarrolladores privados y la sociedad civil."

Para llevar adelante el trabajo de campo se realizaron dos visitas al partido de Azul, la primera fue durante la tercera semana de octubre, mientras que la segunda se realizó la primera semana de noviembre. Se realizó un relevamiento de fuentes secundarias y luego primarias mediante la técnica de entrevistas en profundidad. A partir de ellas se realizó un análisis FODA del municipio. Posteriormente se llevó a cabo una dinámica participativa con los actores privados del territorio. Se utilizaron todos los insumos obtenidos durante esa etapa para obtener el diagnóstico de gestión a partir del cual se produjo el Plan Estratégico en Materia Turística en el Municipio de Azul.

Este informe final de trabajo da cuenta de los resultados de la ejecución de dicho proyecto en tres apartados principales: El primero explica el desarrollo metodológico, el segundo describe el diagnóstico al que se logró arribar mientras que el último consta del plan estratégico propiamente dicho.

## 2. INTRODUCCIÓN

El presente documento representa el informe final del proyecto “Lineamientos para un Plan Estratégico en Materia Turística en el Municipio de Azul”. En su contenido, describe las sucesivas etapas de trabajo desplegadas a lo largo de cuatro meses, entre agosto y noviembre de 2019, y el análisis que se detalla en los términos de referencia. Es así, que a continuación se encuentran los apartados correspondientes a las tres principales secciones.

En primer lugar, se encuentra el desarrollo metodológico, en donde se explican las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo. Allí, se describe la planificación de tareas para lograr los objetivos que se propone el proyecto. Estas tareas se basan en una metodología cualitativa sumada a un ejercicio de análisis por parte de los profesionales que integran el equipo de trabajo. Para ello se desarrollaron herramientas de recolección y modelos analíticos que se detallan más abajo. Esto permitió que el equipo de trabajo optimice el tiempo, sistematizando tanto la recolección de información como su análisis.

En segundo lugar, se encuentra el desarrollo del diagnóstico de la localidad de Azul. Allí, se detallan las capacidades de gestión del gabinete municipal que cuenta con un área institucionalizada, robusta y capacitada para el desempeño de las tareas turísticas, así como la instrumentación del Plan. Por otro lado, se destacan las ventajas con las que cuenta Azul, tanto en los establecimientos y desarrolladores locales como en sus características locales. Entre estas destacan el turismo serrano con base en las sierras de Azul y la extensión de sus recursos naturales sin intervención humana y con alto potencial turístico. Asimismo, el legado cultural de la Ciudad cuenta con un conjunto de bienes y actividades referidas a la obra de Miguel de Cervantes y de José Hernández, cuyas obras cumbre son “El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha” y “El gaucho Martín Fierro” respectivamente. También cuenta con historia de los pueblos originarios y varias tradiciones. Es de destacar la obra del Arquitecto Salamone como parte de dicho legado.

Por último, se encuentra el Plan Estratégico en materia turística de Azul, que establece las líneas estratégicas y objetivos de un plan de turismo, así como el detalle de accionables a partir del diagnóstico mencionado. Este último apartado es el producto final del presente informe y del proyecto de referencia.

### **3. DESARROLLO METODOLÓGICO**

#### *Desarrollo de actividades y trabajo de campo para la elaboración de un diagnóstico en materia de turismo y un plan estratégico*

##### **3.1. Inicio de actividades**

A partir del inicio del proyecto de referencia, el equipo de trabajo comenzó la planificación y realización de las actividades. El equipo de trabajo se encuentra conformado por Demián González Chmielewski como director del proyecto, Lorena Villamayor como experta principal, Enzo Scargiali como responsable metodológico y Guillermo Ferrón como responsable técnico. La primera reunión de trabajo con la contraparte municipal se encuentra referenciada en el Primer Informe de Avance. Allí, se realizó un análisis de las actividades propuestas, así como la coordinación de los primeros trabajos de campo junto con Gustavo Lorusso, Subsecretario de Desarrollo Sostenible del municipio quien tiene a cargo el área de turismo.

Los términos de referencia establecen como objetivo general “Elaborar un diagnóstico de gestión y capacidades de desarrollo turístico del partido de Azul a los efectos de brindar una línea de base para el futuro diseño e implementación de un Plan Estratégico de Turismo. Dejando asentadas las herramientas de gestión e identificando las oportunidades que brindan el poder ejecutivo local, el concejo deliberante, los desarrolladores privados y la sociedad civil.”

Para llegar a dicho objetivo se documentaron y analizaron las posibilidades que presenta Azul. Luego, se sistematizó la información en un diagnóstico sustantivo a lo largo del desarrollo del proyecto, que presentó su versión preliminar en el Segundo Informe Parcial y a partir del cual se pudo observar la existencia de un gran número de ventajas competitivas y recursos potenciales para el Partido de Azul. En particular destacan, su ubicación geográfica en el centro de la Provincia de Buenos Aires, y su patrimonio natural, histórico y cultural, ampliamente destacable por su riqueza. Entre otros hitos, el más importante es el de haber sido designada ciudad cervantina por el Centro UNESCO Castilla-La Mancha– en 2007.

Por otro lado, parte importante del proyecto se orientó hacia la búsqueda de diversas potencialidades, como el paisaje serrano y natural provistos por el paraje “Boca de las Sierras”, el cual se plantea como la mayor área de oportunidad para el desarrollo turístico de la localidad.

Hay que mencionar que la principal actividad económica del partido de Azul es la agrícola-ganadera. Sin embargo, el último tiempo ha aumentado el desarrollo industrial y minero. Pudiéndose encontrar canteras hacia el suroeste por la Ruta N°3 y el parque eólico “Los Teros” hacia el sur por la Ruta Provincial N°80.

Para lograr arribar a las conclusiones que dan como producto final el plan estratégico de turismo serrano, se realizaron una serie de actividades y se obtuvieron varios productos intermedios que a continuación se detallan.

### **3.2. Metodología de trabajo**

Para poder arribar al producto final de proyecto, a saber, este informe final con el plan estratégico delineado que se encuentra en una sección subsiguiente, se llevaron a cabo diversas acciones tendientes a recolectar información que permitiera dar cuenta del entorno micro y macro en el que se inserta el municipio de Azul, tanto en materia turística como en el conjunto de recursos y capacidades que pueden interactuar para potenciarse mutuamente.

De esta forma, se llevaron a cabo una serie de actividades que, en su conjunto sirvieron como insumo para este informe final. Estas actividades, de acuerdo a lo previamente acordado fueron:

1. Análisis de fuentes secundarias
2. Análisis de fuentes primarias
3. Analizar y sistematizar la información recolectada
4. Diseño dinámicas participativas
5. Implementación de las dinámicas participativas
6. Realización de un análisis FODA
7. Análisis comparado de experiencias nacionales e internacionales
8. Elaboración de un diagnóstico final

La organización proyecto propuso su división organizativa en tres etapas sucesivas. La primera incluyendo las actividades 1, 2 y 3; la segunda compuesta por las actividades 4 y 5; y la tercera comprendida por las actividades 6, 7 y 8. El desarrollo propio del proyecto condujo a la realización en simultáneo de varias de esas actividades en orden a optimizar los recursos del tiempo y carga de trabajo del equipo.

El primer informe parcial, finalizado el 1 de octubre del corriente año, incluyó el análisis de las fuentes secundarias con su correspondiente sistematización (Actividades 1 y 3), el diseño de las herramientas para recolectar las fuentes primarias y el diseño de la dinámica participativa (Actividades 2 y 4). Mientras que, en paralelo se fue coordinando la ejecución del primer viaje del equipo de trabajo a Azul realizado entre los días 16 y 18 de octubre.

El segundo informe parcial, presentado el 1 de noviembre incluyó un mayor grado de avance del análisis de las fuentes primarias y su correspondiente sistematización (Actividades 2 y 3), la realización de un análisis FODA en base a la información recolectada (Actividad 6) y un análisis comparado de experiencias nacionales e internacionales relacionadas (Actividad 7). Seguidamente a la presentación de dicho informe se concretó la segunda visita a la localidad con la finalidad de llevar a cabo las entrevistas restantes y la realización de la dinámica grupal.

### **3.2.1. Primera actividad: Análisis de las Fuentes Secundarias**

La primera actividad corresponde al análisis de fuentes secundarias, conformadas por un relevamiento de informes, antecedentes y noticias que fueron destacables para el crecimiento y la impulsión del turismo en la zona de influencia del municipio de Azul. Se ubica en primer lugar por dos motivos. En primer lugar, para un abordaje informado de las entrevistas y el trabajo de campo y en segundo lugar para obtener una perspectiva de largo plazo documentada del partido de azul.

En esta línea, junto con el relevamiento propio llevado adelante por el equipo, se solicitó a la contraparte municipal un conjunto de documentos de producción propia que sirvieron de base para aumentar el entendimiento global de las características y potencialidades propias del destino.

De esta manera, se buscaron las diferentes referencias en cuanto a las actividades y atracciones turísticas que se pueden encontrar en el distrito y sus alrededores en el diario más importante de la región "El tiempo" de Azul, de forma tal de conformar un análisis de archivo de los últimos dos años, el cual sirvió como insumo fundamental para analizar las distintas posibilidades que ofrece Azul para su desarrollo.

Por otro lado, se consideraron también los planes estratégicos, las legislaciones y normativas, nacionales, provinciales y municipales de los últimos 20 años, en este aspecto es posible enumerar:

- La Ley Provincial de Turismo, promulgada en 2011 (Ley 14.209)
- La Ley 12.484 crea el Registro Provincial de Guías de Turismo
- El Decreto Provincial N° 13/14 el cual crea el Registro de Hotelería y Afines de la Provincia de Buenos Aires
- El Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2006 – 2016
- El Plan Estratégico para el Desarrollo Turístico de la Provincia de Buenos Aires 2000-2003
- El Plan Estratégico de Turismo Sustentable de la Provincia de Buenos Aires - Plan Anfitrión 2021
- El Plan Estratégico de *Azul* (explícita entre sus programas la necesidad de diseñar productos y consumos culturales y turísticos. Propone mejorar las estrategias de comunicación e incentivar el turismo rural).

También se relevaron y tomaron en cuenta una serie de artículos de índole académica, estos destacaban diversos aspectos propios de la localidad por un lado de tipo cultural y otros más relacionados con sus posibilidades de explotación turística derivados de sus ambientes naturales, así como también la importancia de una integración regional con otros destinos ubicados en las cercanías. Se destacan:

- Araya, J. M, J. (Comp.) (2014) Políticas públicas de desarrollo local: la gestión internacional de los municipios intermedios. Municipalidad de Azul. Tandil: CEIPIL.
- Franco, D. (2014) La ciudad Cervantina de Azul. Un quijote cultural bonaerense. Avatares de la Comunicación y la Cultura, N°7.
- Degele, P., Et Al. (2018) El estudio de las percepciones sociales en una reserva natural de la Provincia de Buenos Aires. Un análisis de gestión patrimonial. Mundo de antes, Vol. 12 (1).
- Degele, P., Et Al. (2018) Usos del patrimonio en un área protegida. El caso de Boca de las Sierras, provincia de Buenos Aires, Argentina. Revista del Museo de Antropología, Vol. 11.
- Nogar, G., Et Al. (2007) *Turismo Rural en Tandilia. Una alternativa para los territorios pampeanos en crisis*. Palma de Mallorca: Ediciones de la Fundación Cátedra Iberoamericana
- Dosso, R. (2007) Estrategias de complementariedad interregional en la dialéctica litoral – interior bonaerense. Eje Mar del Plata – Tandil – Azul – Olavarría. Comunicación presentada a las VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación – Acción en Turismo. CONDET. San Juan.

Finalmente, la realización de la búsqueda de información en diversas fuentes (Página web del municipio, opiniones de usuarios de aplicaciones de viajeros, y archivo del diario *El Tiempo* de Azul), fue posible categorizar una gran variedad de atractivos ubicables en tres categorías de núcleos turísticos:

- Cultural - deportivo (En el que se incluyen muestras y festivales, el circuito histórico y cultural, y el circuito arquitectónico)
- Religioso (Compuesto por La Catedral, el Monasterio y varias capillas)
- Natural (Del que se diferencia una zona de sierras y otra de arroyos y lagunas)

A partir del primer relevamiento se llevó adelante el reconocimiento in situ de los puntos turísticos acompañados por referentes del área municipal de Desarrollo Sostenible.

**Imagen 1.** Plaza San Martin (Obra de Arq. Salamone)



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto del primer circuito, se hicieron recorridos por los principales puntos culturales y arquitectónicos. Se visitaron el espacio cultural “Casa Ronco”, el “Teatro Español”, ambas instituciones son centrales para la vitalidad cultural de la zona, y forman parte de la Comisión Organizadora del Festival Cervantino. Con una larga tradición en el desarrollo de actividades culturales, son puntos centrales para el turismo cultural azulero.

También, se recorrió el conjunto de obras del arquitecto argentino Francisco Salamone. Azul se caracteriza por reunir la mayoría de ellas en el ejido urbano: las portadas del Cementerio local, el ex Matadero Municipal, el arco de entrada al Parque Municipal y la Plaza principal. En este punto es donde la Guía de Turismo Municipal nos marcó una particularidad: las cuatro calles de la ciudad que comunican a cada uno de los conjuntos arquitectónicos se encuentran pobladas de naranjos.

**Imagen 2.** Pórtico de entrada al Cementerio de Azul



**Fuente:** Elaboración propia.

Respecto del circuito religioso, se destacan el Monasterio Trapense, en inmediaciones del área "Boca de las Sierras", que se encuentra ubicado en el kilómetro 42 de la Ruta Provincial N° 80 y data de mediados de la década de 1960. El espacio pertenece a la Orden Cisterciense de la Estricta Observancia. Además, realizamos la visita a la Catedral de Azul, emplazada en inmediaciones de la Plaza principal, frente al Palacio Municipal.

Por último, refiriendo al turismo natural, se realizaron dos recorridos. Por un lado, llevamos adelante el circuito de "Boca de las Sierras" atravesando la Ruta Provincial N° 80. Allí, nos detuvimos en el Parador Municipal, visitamos los senderos próximos a la zona, el complejo de esculturas gauchescas de Regazzoni emplazadas allí. Además, nos acercamos al Complejo "Los teros" de generación de energía eólica, en plena construcción.

### 3.2.2. Segunda Actividad: Análisis de Fuentes Primarias

Para el análisis de fuentes primarias se recurrió a la técnica de la entrevista mediante la utilización de un instrumento construido específicamente para cada perfil de interlocutor, a partir de la utilización de un cuestionario semi-estructurado. De esta forma, se permitía la recolección de información de una manera sistemática sin impedir cierto grado de flexibilidad en torno a los temas a considerar con distinta profundidad de acuerdo al entrevistado.

Las entrevistas se realizaron en dos momentos diferenciados de acuerdo al viaje en el que se llevaron a cabo, lo que a su vez se corresponde con el informe en el que han sido presentadas. Desde el punto de vista metodológico, la intención fue cubrir las áreas sustantivas que se vinculan a la actividad turística: por ejemplo, Hacienda en materia de ingresos, Cultura en materia de coordinación y Desarrollo Sostenible en la gestión específica del turismo. Sin embargo, a pesar de dicha planificación, se abrió la selección original de entrevistados a la metodología de "Bola de nieve" para aprovechar el contacto local del gabinete municipal, lo que redundó en nuevas entrevistas.

El primer bloque tuvo lugar entre la semana del lunes 14 al viernes 18 de octubre, casi en su totalidad, en la oficina de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible de la Municipalidad de Azul, a excepción de la realizada a Pedro Sottile, la cual se realizó en el recinto del Honorable Concejo Deliberante y la realizada grupalmente a representantes de la Mesa Sectorial de Turismo, en la sede de la Asociación de Empleados de Comercio. Constó de siete instancias de entrevistas en profundidad incluyendo individuales y grupales, a las siguientes personas:

- Pedro Sottile, Presidente del Honorable Concejo Deliberante del Partido de Azul
- Guido Ingrassia, Subsecretario de Ingresos Públicos
- Alejandra País, Directora de Producción y Minería
- Dana Vena, Secretaria de Salud
- Ángel Olaechega, Director de Regularización Dominial
- Entrevista grupal con el equipo de trabajo de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible:
  - o Silvina Laurelio
  - o Martín Mazza
  - o Magdalena Aguirre Galli
  - o María Inés Sergio
  - o Nicolás González
- Representantes de la Mesa Sectorial de Turismo:
  - o Federico García, Presidente del Centro Empresario de Azul (CEDA)
  - o Jorge Ferrarello, Secretario General de la Asociación de Empleados de Comercio de Azul (AECA)

En el caso de las individuales tuvieron una duración de entre 30 y 45 minutos, mientras que las grupales se extendieron entre 60 y 90.

El segundo bloque de entrevistas se realizó entre los la semana del 4 al 8 de noviembre en la oficina de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible, constó de cinco entrevistas individuales en profundidad de alrededor de entre 45 y 60 minutos. Los entrevistados en este caso fueron:

- Daniel Galicio, Director de Cultura
- Gustavo Lorusso, Subsecretario de Desarrollo Sostenible
- Juan Barreca, Director de Infraestructura
- Lisandro Loustau, Coordinador de Medio Ambiente y Turismo
- Damián Vuotto, Director de Relaciones con la Comunidad, Comunicación Social y Mayordomía

**Imagen 3.** Entrevista Pedro Sottile en Honorable Concejo Deliberante de Azul.



**Fuente:** Elaboración propia.

En ambas oportunidades todos los entrevistados se mostraron muy cooperativos a interesados en participar de las actividades propuestas por el equipo del proyecto, tomándose el tiempo de contestar a todas las preguntas e inquietudes de forma interesada y activa, demostrando su compromiso con la propuesta.

El conjunto de los emergentes que se fueron produciendo a lo largo de las entrevistas fueron sistematizados una matriz (Ver Segundo Informe Parcial, Anexo 2) realizada para tal fin de forma tal de constituirse en un insumo tanto para el análisis FODA como posteriormente para el plan estratégico.

Se pudo relevar que los entrevistados consideran que la tradición cultural de la localidad es muy importante en la definición de su identidad. Resaltan la agenda cultural que se propone, así como el patrimonio que la constituye tanto en su carácter cervantino,

en particular mediante la centralidad que le brinda el festival del mismo nombre, como en su dimensión arquitectónica a partir de las obras de Salamone. Por otro lado, respecto del festival hay opiniones encontradas en torno a su potencialidad de explotación, su escala y a sus limitaciones.

También se apuntó mucho a la importancia de un desarrollo regional apalancado por los recursos paisajísticos propios de la Ruta Provincial N° 80 y las posibilidades que otorga la instalación del parque eólico "Los Teros". Se hizo especial y reiterado hincapié en el potencial provisto por el acuerdo de cesión de tierras correspondiente a las 69 hectáreas ubicadas en "Boca de las Sierras".

Otro de los aspectos positivos tenidos en cuenta es la coordinación y comunicación que se lleva a cabo desde la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible en diversas ocasiones, como ser ferias y eventos en particular, y para el festival Cervantino con otros actores también. Sobre todo, a partir del desarrollo de la Mesa Sectorial de Turismo.

Por otro lado, en general, los entrevistados mostraron una mayor preocupación para el desarrollo turístico de la localidad por la falta de conexiones viales a cargo de la provincia y capacitación continua en atención al cliente, hotelería y gastronomía. También surgieron como preocupaciones la planificación urbana y la regulación industrial y minera.

Finalmente, al indagar en torno al perfil o la identidad turística que debiera ser preponderante para el conjunto de los actores se debatieron entre uno de corte más cultural y otro más natural. No obstante, al repreguntar distintas posibilidades en su mayoría consideraron la importancia de generar una sinergia entre ambos perfiles complementarios.

### **3.2.3. Tercera Actividad: Análisis y Sistematización de Información Recolectada**

La realización de esta tercera actividad tiene la particularidad de haber sido transversal a todo el proyecto en su conjunto, si bien se fueron realizando entregas parciales que fueron dando cuenta de un mayor nivel de sistematización a medida que se incrementaba la cantidad y variabilidad de información obtenida, esta comenzó a articularse desde la conformación del proyecto y continuó en cada una de las instancias de intercambio que llevó a cabo el equipo de consultores con los distintos actores intervinientes.

En este sentido se pueden resaltar algunos momentos claves en para la configuración de la sistematización resultantes expuesta en el presente informe.

En un primer momento, el equipo del proyecto abordó el plan de trabajo con la hipótesis de que el plan estratégico sería la instancia de planificación para el turismo en Azul. Luego, esta primera hipótesis se fue desplegando en el desarrollo de las instancias de trabajo para asumir mecanismos más concretos, a través del diagnóstico de la localidad, el trabajo con la Mesa Sectorial y finalmente el Plan estratégico de turismo serrano.

El segundo momento clave se llevó a cabo durante la primera reunión efectuada por parte del conjunto equipo con el Subsecretario de Desarrollo Sostenible, Gustavo Lorusso, el día 16 de septiembre de 2019. Dicho encuentro permitió sistematizar la información relevada por el equipo, a los efectos de focalizar en los documentos clave. Fue productivo en tanto que le proporcionó al equipo un panorama más certero y definido de los recursos y capacidades que posee el municipio para aplicar un plan estratégico en materia de turismo de forma sostenible, a la vez que se pautaron una serie de materiales de suma utilidad como insumos informativos.

El transcurso entre dicha reunión y la presentación del primer informe parcial, el 1° de octubre, fue un período de investigación en profundidad y análisis sobre los datos y fuentes que el equipo obtuvo mediante las técnicas que se describen más arriba y la información brindada por la Subsecretaría (Ver apartado 2.1.1), asimismo se utilizó ese lapso de tiempo para el desarrollo y diseño de las herramientas de recolección de datos que fueron utilizadas posteriormente.

El cuarto momento de recolección de información de relevancia tuvo lugar durante la primera visita del equipo de trabajo al municipio de Azul la semana del lunes 14 al viernes 18 de octubre. En esta oportunidad el equipo arribó alrededor de las 22 horas a su destino para comenzar las actividades la mañana siguiente.

Estas tuvieron inicio a partir de la presentación del proyecto al Gabinete la localidad, un posterior encuentro y entrevista grupal con el equipo de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible. Luego se recorrió la Biblioteca y el paraje de “Boca de las Sierras”.

Al día siguiente se llevaron a cabo una serie de entrevistas y reuniones con miembros del Gabinete y de las autoridades de CEDA y AECA. Por la tarde se realizó una recorrida guiada en general por la localidad destacándose algunos puntos icónicos relevantes para el proyecto: Balneario Almirante Brown, Cementerio Municipal, Plaza San Martín y el reconocimiento de obras varias de Salamone.

**Imagen 4.** Arroyo Azul desde Costanera Cacique Catriel.



**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de la sistematización de la información mencionada, se comenzaron a procesar y analizar todos los nuevos datos a los que se tuvo acceso ya sea por observación, entrevistas formales o acercamiento informal con los habitantes de la localidad. Los resultados de dicha labor fueron plasmados en el análisis de las entrevistas y el FODA, presentado en el segundo informe parcial el 1° de noviembre.

El quinto momento de recolección de datos se realizó durante el segundo viaje efectuado por el equipo de consultores la semana del lunes 4 y al viernes 8 de noviembre. En esta oportunidad, se realizaron un conjunto de entrevistas a miembros del Gabinete municipal como continuación de la primera tanda de entrevistas, entre ellas a referentes de Cultura, Infraestructura, Medioambiente y Turismo, Desarrollo Sostenible y Relaciones con la Comunidad.

Además de un encuentro con miembros de AECA, CEDA y de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible en el cual se llevó a cabo una dinámica participativa previamente diseñada que abarcaba los tópicos: Actividades Culturales, Actividades en las Sierras, Gestión del Turismo y Servicios e Inversiones. Asimismo, se realizó una visita a lugares icónicos de la localidad como el Parque Municipal Domingo Faustino Sarmiento y el Teatro Español.

**Imagen 5.** Teatro Español.



**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis y la sistematización de la información recolectada durante este último viaje, fue procesada y volcada tanto al presente informe final en general como al plan estratégico en particular, durante las subsiguientes semanas de trabajo.

### 3.2.4. Cuarta y quinta Actividad: Diseño e Implementación de Dinámica Participativa

La propuesta de una dinámica participativa, originalmente pensada como un taller, y luego en base a los intercambios con los referentes locales, repensada como dinámica grupal, tuvo como objetivo general relevar las miradas y perspectivas de todos los actores involucrados en la actividad turística de la localidad.

Su diseño estuvo orientado a producir, mediante la reflexión grupal y la discusión colectiva, sentidos en torno a las necesidades, los recursos y las capacidades que posee Azul para potenciarse como destino turístico de primera elección. Toda su diagramación fue llevada a cabo durante el mes de septiembre, mientras que la coordinación para su ejecución (invitaciones, confirmación de asistencia, obtención de materiales, etc.) se gestó durante fines del mes de octubre y primeros días de noviembre.

**Imagen 6.** Parte del Equipo de Trabajo junto al Subsecretario de Desarrollo Sostenible.



**Fuente:** Elaboración propia.

Esta actividad tuvo lugar el día miércoles 6 de noviembre por la tarde, entre las 13 y las 18 horas, en la oficina de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible de la Municipalidad de Azul. Durante la jornada en que se realizó se pueden señalar cuatro momentos claramente separados.

Un primer momento de presentación por parte del equipo de trabajo y del Subsecretario de Desarrollo Sostenible, para nivelar la información acerca del proyecto, el sentido del plan estratégico y los insumos que se podrían obtener en la dinámica participativa. Al mismo tiempo, se buscó conocer a los participantes, miembros de la Mesa

Sectorial, CEDA y AECA, en esta ocasión se reunieron más de 15 personas para la actividad. Mientras se presentaban se les pidió que además de sus nombres, datos personas y actividades turísticas, que expliciten sus intereses, necesidades y expectativas para con el proyecto.

Una vez terminada la etapa de introducción y presentaciones se dio paso a un segundo momento en el cual se llevó a cabo la primera parte de la dinámica participativa propiamente dicha. Se seleccionaron cuatro voluntarios que funcionaron como líderes de tema con el objetivo de registrar las propuestas y puntos de vista de todos los participantes. Se dividió al resto de la concurrencia en cuatro grupos de entre cuatro y seis participantes. Cada 15 minutos cada líder de tema debía dirigirse hacia el siguiente grupo para discutir con ellos el tópico que correspondiera. Los temas a tratar fueron: Actividades Culturales, Actividades en las Sierras, Gestión del Turismo y Servicios e Inversiones.

**Imagen 7.** Dinámica participativa junto a miembros de CEDA y AECA.



**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez finalizada la ronda de relevamiento de opiniones, se dio lugar al tercer momento diferenciado, en el cual los líderes ayudaron a confeccionar un documento para la puesta en común de las opiniones generadas en el conjunto del grupo, a medida que finalizaban sus aportes se sumaban a la actividad que se dictaba en paralelo. Al mismo tiempo, el resto de los participantes discutía en torno a las Fortalezas y Debilidades que presentaba el turismo de Azul para su desarrollo así como sus potencialidades más relevantes. Esta actividad tuvo una duración de alrededor de 30 minutos.

Habiendo finalizado la carga de los datos de la actividad anterior podemos diferenciar el cuarto y último momento de la jornada. En este se realizó a una puesta en común, por parte de los líderes de tópico, en la cual comentaban los puntos más destacables que habían relevado para cada uno de los temas, mientras lo hacían se presentaban en una pantalla para ser leídos por todos de forma más cómoda. Habiendo finalizado la exposición todos los participantes debían votar, sobre cada categoría las dos opciones que más relevantes les habían resultado.

**Imagen 8.** Puesta en común durante dinámica participativa junto a miembros de CEDA y AECA.



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a las *Actividades Culturales*, la opción más elegida entre los participantes fue la "Recuperación del valor histórico y cultural del plegamiento precámbrico como el más antiguo del mundo". Sobre el tópico *Actividades en la Sierra*, se destacó por igual la "Generación de un camino integral de la sierra 'Naturaleza Pampa'" y la importancia de "Vincular las instituciones educativas con el turismo". La *Gestión del Turismo*, presentó mayor interés en torno al "Control del impacto ambiental" de todas las actividades productivas. Y, finalmente en el tópico *Servicios e Inversiones* destacaron la necesidad de "Inversión en infraestructura" (De tipo estatal) y los incentivos para "Estimular la inversión para alojamientos que se integren al paisaje y que privilegien energías renovables".

Finalmente, se puso en común las propuestas generales de fortalezas y debilidades que presenta la secretaría, teniendo muchas coincidencias con lo obtenido mediante la aplicación de las entrevistas, pudiéndose destacar la valoración de las

actividades llevadas a cabo por la gestión municipal, en particular la Mesa Sectorial. Mientras que como principal debilidad se encuentra un desconocimiento de los atractivos turísticos por parte de la población azuleña y la escasez de desarrollos turísticos privados en materia de gastronomía y hotelería.

Cabe recalcar que, luego de coordinar la forma que tendría la dinámica participativa, durante la primera reunión, en conjunto con el Subsecretario de Desarrollo Sostenible, se decidió reconvertir el segundo taller pautado, por la presentación de la propuesta al gabinete municipal.

**Imagen 9.** Presentación y mesa de trabajo con el gabinete.



**Fuente:** Elaboración propia.

Se añadió también al esquema de actividades una reunión de trabajo con el personal de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible y otra con los responsables de la Mesa Sectorial, con el fin de generar instancias institucionalizadas de la municipalidad para lograr sinergias y retroalimentación a partir de dicha posibilidad.

### 3.2.5. Sexta Actividad: Análisis FODA

La ejecución del análisis FODA tuvo una primera instancia de desarrollo en la explicación de la técnica y forma de elaboración en el primer informe parcial presentado el 1 de octubre. Luego se presentó, con forma de análisis descriptivo, en base a la información obtenida de fuentes primarias y secundarias (tal como se explicó en los apartados 1.2.1, 1.2.2 y 1.2.3), su tabulación y procesamiento correspondiente, en el segundo informe parcial entregado el 1 de noviembre.

Finalmente, el último de los insumos necesarios para su corroboración fue el obtenido durante la última etapa de la dinámica grupal (Ver apartado 1.2.4), a partir de la búsqueda de los elementos que componen este análisis en los participantes de dicha actividad.

Como se mencionó previamente mediante esta herramienta se busca dar cuenta de la situación de un objeto de análisis conforme a sus capacidades y al contexto en el que se ve inserto.

Al respecto cabe destacar como **fortalezas**, su carácter de “ciudad cervantina”, sus cualidades paisajísticas (en particular Boca de las Sierras y el Monasterio de los Trapenses), su dotación de espacios verdes e infraestructura urbana y arquitectónica (Arquitecto Salamone), un calendario de eventos frondoso, la buena conectividad y ubicación geográfica y finalmente la jerarquización de la temática en torno a la Mesa Sectorial.

Las **debilidades** más destacables y consistentes a lo largo de todo el relevamiento de datos fueron dirigidas hacia el potencial que tiene para desplegar el festival cervantino como motor del desarrollo turístico, la escasez de la oferta gastronómica y hotelera, la exigüidad de los datos turísticos (en cuanto a la cooperación en el relevamiento por parte de los privados), la inexistencia de incentivos para la inversión privada y la falta de recursos humanos orientados a la atención del turista.

Sus **oportunidades** más importantes están relacionadas con las posibilidades de reposicionar la localidad en materia de energías renovables, la puesta en valor de sus cualidades paisajísticas a partir de la cesión de tierras previamente mencionada, la conectividad por el desarrollo de la autovía 3 y la producción de un calendario de feriados favorable.

Finalmente sus **amenazas** son aquellas vinculadas con la posibilidad de aumento de actividades extractivas e industriales que puedan atentar contra los recursos paisajísticos y los posibles impactos negativos que puedan verse asociados a la crisis económica nacional, tanto por la disminución de afluentes turísticos como de recursos económicos para el desarrollo de la región. Para ello, es fundamental la elaboración de un marco regulatorio robusto y prácticas sustentables con las empresas.

### **3.2.6. Séptima Actividad: Análisis Comparado de Experiencias Nacionales e Internacionales**

Finalmente, la última actividad comprometida antes de la entrega del plan estratégico de turismo serrano para la localidad de Azul, fue llevar a cabo una comparación sistemática de otras experiencias de desarrollo turístico que hayan tenido lugar nacional o internacionalmente y sean de alguna manera vinculantes con la del caso aquí desarrollado. Esta actividad fue presentada originalmente en el segundo informe parcial. Tiene como finalidad mostrar cómo otras localidades han explotado de distintas maneras sus potencialidades a modo de casos de éxito más allá de sus particularidades culturales y naturales.

En cuanto a las experiencias de localización internacional se seleccionaron las siguientes:

- Ciudad Real (España), por su similar carácter cervantino y una dotación característica de recursos culturales.
- Guijón (España), posee un desarrollo medioambiental destacado por UNESCO, y muy característicos espacios verdes.
- Gramado (Brasil), se destaca en la planificación de un evento turístico y su flujo de turistas derivado, articulado con la cadena de valor de la ciudad en su conjunto.
- Bonito (Brasil), este destino llevó a cabo un desarrollo ecoturístico a través del control estatal como garantía de sustentabilidad.

Por otro lado, las experiencias nacionales que se destacaron fueron:

- Villa Merlo (San Luis), en cuanto a su comparación por el aprovechamiento realizado de las sierras y su ubicación geográfica privilegiada.
- Valle de Punilla (Córdoba), al igual que el anterior posee un paisaje natural serrano y una conformación geológica que le otorga una identidad propia.
- Villa La Angostura (Neuquén), en este caso la particularidad se da por la integración regional y sinérgica con destinos cercanos, a la vez que sus pobladores son los agentes encargados de llevar a cabo un desarrollo sustentable de la localidad.

#### 4. DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO DE AZUL

Azul, la cabecera del partido homónimo, fue fundada hacia el año 1895. Caracterizado por una fuerte tradición de fortines que habían sido levantados durante los años de la organización nacional, el municipio ya ha transitado más de dos siglos de historia.

Con una población de más de 63000 habitantes, según datos del último censo nacional del año 2010, el partido se completa con las localidades de Chillar, Cacharí, Dieciséis de Julio y Ariel y los parajes de Pablo Acosta, Lazzarino, Martín Fierro, Miramonte, Nieves, Parish, Shaw y Vicente Pereda. Las diferentes áreas geográficas que dan forma al Partido, han posibilitado el desarrollo de diferentes emprendimientos agropecuarios, comerciales e industriales a los que se suma el potencial del desarrollo del turismo regional urbano y rural. El sistema de sierras de Tandilia se extiende por más de 50 km. a lo largo del corredor de la Ruta Provincial N° 80 e incluye los cerros Peregrino, La Plata, Colorado, Chico y Águila. El espacio del Partido se completa con los arroyos Azul y Los Huesos y las lagunas Barrancosa, Burgos, Cortaderas, Morué, Chillar, La Nutria, La Tosta, La Mostaza y Los Ranqueles.

Como hemos considerado en el primer informe parcial del mes de octubre, a partir de la información relevada, pudimos afirmar que el Partido encuentra potencialidades de desarrollo del área turística en las zonas urbana, rural y sobre todo natural. Los circuitos que históricamente se desarrollan se enlazan a la cultura (Teatros, Bibliotecas, Museos, Archivo Histórico y Monumentos históricos), la religión (Iglesias, Monasterio Trapense *Nuestra Señora de los Ángeles*, el circuito del vía crucis y capillas en el área rural) y la naturaleza (la zona de sierras, el paseo costanero *Cacique Catriel*, el *Parque Municipal Domingo. F. Sarmiento* y el Balneario Municipal). En particular, ha sido de gran relevancia para el diagnóstico la tesis de grado escrita por Loustau (2007) denominada "Sendero Interpretativo Boca de las Sierras", que permitió reconstruir las características del área serrana.

Desde diciembre de 2015, el municipio es encabezado por Hernán Bertellys, quien en las elecciones del corriente ha renovado su mandato por cuatro años más. El intendente, a partir de las gestiones realizadas por el subsecretario de Desarrollo Sostenible, Gustavo Lorusso, se ha puesto a la cabeza del diseño de un nuevo plan de desarrollo turístico para el Partido de Azul, haciendo foco en el área serrana. El conjunto de funciones ejecutivas se concentra en cuatro grandes secretarías: de Jefatura de Gabinete y Gobierno; de Salud; Obras públicas y Servicios Públicos y Hacienda y Administración. A las que se suman las Unidades de Asesoramiento y Coordinación jurídica y Coordinación técnico-administrativa.

En este marco, desde el mes de septiembre comenzamos a trabajar con el equipo municipal del área en el diseño e implementación del presente proyecto financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI). En particular, durante la primera etapa de trabajo desarrollada, se destacan los aportes de Lorusso, Loustau, coordinador de Medio Ambiente y Turismo del Municipio y miembros de la Mesa Sectorial de Turismo, conformada por la Asociación de Empleados de Comercio de Azul (AECA) y el Centro Empresario de Azul (CEDA). Estas dos organizaciones, desde hace más de diez años vienen llevando adelante junto al Municipio diferentes estrategias para fomentar la actividad turística local. El convenio de conformación de la Mesa Sectorial de Turismo ya había sido considerado dentro de las actividades de diagnóstico llevadas adelante para la redacción del primer informe parcial.

En una primera etapa, Demian González Chmielewski y Lorena Villamayor -por parte del CFI- y Gustavo Lorusso, mantuvieron una reunión preliminar en el marco de la Feria Internacional de Turismo (FIT) que tuvo lugar durante la segunda quincena del mes de septiembre del corriente. Allí, se acordaron los principales puntos de trabajo para la primera visita del equipo técnico al partido de Azul y los preparativos exploratorios para el primer informe parcial entregado durante la primera semana de octubre.

A partir de la información relevada, destacamos que el Partido encuentra potencialidades de desarrollo del área turística en las zonas urbana, rural y sobre todo natural. Como hemos destacado anteriormente, tradicionalmente los circuitos turísticos establecidos se enlazan a la vida cultural, la religión -principalmente el Monasterio Trapense "Nuestra Señora de los Ángeles y las capillas del área rural- y la naturaleza de la zona de sierras. Cada una de ellas, cuentan potencialidades para su desarrollo. En particular trabajamos en torno al turismo serrano y sus lazos con la historia, cultura y tradición de Azul.

En base a los insumos del primer informe parcial, que se centró en dar cuenta del contexto del desarrollo turístico de Azul (Antecedentes, marco normativo, el entorno turístico de la zona y las estrategias de abordaje y trabajo de campo) avanzamos en un primer diseño de las dinámicas participativas y las entrevistas que llevamos adelante durante la primera quincena de octubre.

#### **4.1. Emergentes de las entrevistas**

Ya situados en la localidad de Azul, en la semana del lunes 14 al viernes 18 de octubre, dimos puntapié a las actividades con el pleno del Gabinete Municipal, en el que estuvieron presentes funcionarios de las diversas áreas del poder ejecutivo local. El día jueves 17 de octubre, con las palabras del Intendente Municipal, Bertellys, del Subsecretario de Desarrollo Sostenible, Lorusso, y González Chmielewski y Villamayor, por parte del CFI, fue dado por iniciado el trabajo de campo en la localidad. En el recinto principal del Palacio Municipal de la localidad, el equipo técnico del CFI llevó adelante la presentación de los principales lineamientos del trabajo que sería llevado adelante durante los meses de octubre en noviembre. (Presentación disponible en el Informe parcial N° 2).

Luego de la reunión ejecutiva, el equipo técnico -representado por González Chmielewski, Villamayor y Scargiali- mantuvo conversaciones informales con los miembros del Gabinete Municipal y se pactaron una serie de entrevistas a realizar durante la visita y las programadas para la segunda semana de noviembre-. Por otro lado, también se aprovechó la visita al Palacio Municipal para mantener una reunión con el Presidente del Honorable Concejo Deliberante del Partido, Pedro Sottile. Cabe valorar la predisposición de los funcionarios municipales de participar del proyecto y el tiempo brindado para conversar, plantear inquietudes y propuestas al equipo técnico del CFI.

Al retornar a la Oficina de Turismo Municipal, se realizó una primera entrevista exploratoria con el equipo de colaboradores de la Subsecretaría de Desarrollo Sustentable: Silvina Laurelio, Martín Mazza, Magdalena Aguirre Galli y María Inés Sergio.

Este primer acercamiento al proyecto de turismo serrano del Municipio permitió al equipo técnico orientar la batería de preguntas que luego serían aplicadas al conjunto de funcionarios municipales entrevistados hacia la consideración de las fortalezas, oportunidades y debilidades que caracterizan al turismo actual del Partido de Azul. Además, fue una oportunidad para dar cuenta de características propias del área serrana que escapaban al análisis exploratorio que habíamos realizado previamente. Mazza, durante la conversación, manifestó la potencialidad de Boca de las Sierras para el desarrollo del turismo "astronómico". Las características atmosféricas, la nula contaminación visual y del terreno permiten la observación del cielo durante gran parte del año. Por otro lado, la participación de la guía turística municipal, María Inés Sergio, fue de gran importancia para completar el listado de instituciones que forman parte del circuito de turismo cultural y resaltar y/o valorar lo realizado por espacios que se encuentran en el sector privado. Por último, los trabajadores del área fueron clave para la identificación de aquellos recursos que serían deseables hacia la concreción de un plan integral de turismo serrano.

Entre los principales emergentes del espacio de entrevista con los miembros del equipo encabezado por Lorusso, se destacan los siguientes:

- Aprovechar el posicionamiento del Festival Cervantino -y la declaración de Azul como ciudad cervantina de la Argentina- para generar un nexo con el desarrollo turístico del área serrana. El festival atrae visitantes de todo el país y la región, lo que abre la posibilidad a difundir los atractivos naturales del Partido.

- Potenciar el desarrollo de eventos y espacios de trabajo con diferentes fuerzas de la localidad (Instituciones educativas, fundaciones, clubes barriales, Asociaciones y otros espacios culturales).

- Ampliar los espacios de convocatoria de público, pensando en las actividades para todos los sectores sociales y de este modo, posicionar al partido en la escena nacional.

- Aprovechar las características naturales del área de Boca de las Sierras para realizar actividades astronómicas y astrológicas durante la noche y fomentar la realización de actividades científicas exploratorias y de campo mediante convenio con instituciones de formación educativa y universidades (arqueología, biología, geografía, antropología).

En segundo lugar, se mantuvo una primera entrevista formal con los representantes de la Mesa Sectorial de Turismo: Federico García, Presidente del Centro Empresario de Azul (CEDA) y Jorge Ferrarello, Secretario General de la Asociación de Empleados de Comercio de Azul (AECA) y Lorusso, en representación de la Municipalidad de Azul.

Como ya hemos referido en el segundo informe parcial, en esa reunión se destacó la importancia de aprovechar la potencialidad de la Mesa Sectorial para sensibilizar a todos los sectores comerciales y productivos de Azul acerca de las oportunidades que brindan las características de la ciudad: la cultura, la naturaleza. Para ello, se debe realizar una sistematización de la oferta de atractivos turísticos, deportivos y culturales, convenciendo a todos que el turismo es un generador de empleo genuino. Además, recalcaron que "los servicios deben ser mejorados por el sector privado, con los empresarios invirtiendo y el Estado generando las oportunidades para dar sustentabilidad y sostenibilidad a los negocios".

A continuación, comenzaron a ser administradas las entrevistas individuales con los funcionarios de la Municipalidad de Azul que fueron realizadas durante la primera y segunda visita a la localidad, en los meses de octubre y noviembre respectivamente. Con el objeto de obtener la voz de todos los sectores que forman parte de la estructura de gobierno ejecutiva del municipio se dialogó con los siguientes funcionarios: Guido Ingrassia, Subsecretario de Ingresos Públicos, depende de la Secretaría de Hacienda;

Alejandra Pais, Directora de Producción y Minería; Dana Vena, Secretaria de Salud; Ángel Olaechea, Director de Regularización Dominial; Daniel Galicio, Director de Cultura; Gustavo Lorusso, Subsecretario de Desarrollo Sostenible; Lisandro Loustau, Coordinador de Medio Ambiente y Turismo y Damián Vuotto, Director de Relaciones con la comunidad, comunicación social y mayordomía.

Las entrevistas con los funcionarios municipales permitieron dar una mirada de largo aliento acerca de la relación de las distintas áreas municipales con la promoción del turismo cultural y -particularmente- serrano. Cada entrevista, tuvo una primera sección en que se preguntó acerca de la relación de su área de trabajo con la promoción de la actividad turística, lo que permitió avanzar en consideraciones que luego fueron retomadas durante el taller y la actividad de desarrollo grupal.

En general, la especificidad de cada una de las áreas, avanzó en describir particularidades del nexo con el turismo, pero que formalmente se complementan y nutren a la subsecretaría de Desarrollo Sostenible. En particular, las diferentes áreas fueron comentando los trabajos que se vienen realizando en conjunto. El área de Ingresos Brutos se destaca por "la importancia de la pata tributaria para atraer nuevos desarrollos e inversiones", desde Producción, "la importancia del área en la organización y desarrollo de muestras como Expo-Miel que atrae gente de países vecinos". Por su parte, en el sector de Salud se consideró "el trabajo coordinado con el área de turismo para las coberturas de emergencias, como carpas de atención primaria, actividades de promoción y concientización, entre otras". También, desde la Dirección de Regularización Dominial se hizo hincapié en la escrituración de las 69 hectáreas en Boca de las Sierras que surgen a partir de catastro que detecta un espacio sin titular y dominio. Además, actualmente se encuentran trabajando en el convenio con las Fuerzas Armadas por el acceso a 500 hectáreas que forman parte de la reserva natural.

Una segunda tanda de entrevistas fue realizada en una nueva visita a la localidad. El área de Cultura dio principal relevancia a su rol en la organización de eventos y fiestas populares que atraen a vecinos de toda la región. En particular, se explayaron en describir las actividades que permiten dar forma al "Festival Cervantino" de la localidad: "El Quijote nos da la oportunidad de mostrar lo propio". Al mismo tiempo, desde el área de Espacios Verdes se rescató la importancia del área para el desarrollo del turismo local: "En el área nos ocupamos de mantener los 96 espacios verdes de la localidad, las 32 hectáreas del Parque Municipal y Balneario y del parador de Boca de las Sierras". También hizo hincapié en la importancia del espacio público para la realización de actividades masivas. Por último desde el área de relaciones con la comunidad se hizo referencia a la importancia que el municipio está dando al desarrollo de un plan integral de turismo que rescate el potencial del área serrana.

Por último, se diseñó un tercer modelo de entrevistas para dialogar con Lorusso y Loustau, funcionario de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible del Partido de Azul. Lorusso, hizo hincapié en las tareas que viene realizando el área desde que comenzó con sus tareas en el área hacia finales de 2015. En estos cuatro años han avanzado y consolidado diferentes líneas de trabajo que permiten que en la actualidad se esté avanzando en el proyecto de turismo serrano. En estos años en función, se han desarrollado campañas de promoción turística en 48 partidos de la provincia de Buenos Aires haciendo hincapié en el turismo de escapadas; en este marco, la Municipalidad ha vuelto a participar de la Feria Internacional de Turismo de Buenos Aires y de “Expo-Eventos”, donde se realiza la promoción del turismo de “eventos”. Por otro lado, la gestión se ha caracterizado por la apertura al diálogo con todos los sectores y fuerzas vivas de la localidad, lo que ha permitido avanzar y consolidar el trabajo de la Mesa Sectorial de Turismo: con emprendedores, con empresarios, con sectores intermedios, fundaciones, instituciones educativas y culturales. También, hizo hincapié en la buena relación que se tiene con el área de turismo provincial y nacional, a pesar de que la distribución de recursos muchas veces es conflictiva.

También, destacó la importancia que tiene la expropiación de tierras en Boca de las Sierras que “ya deja de ser una intención para generar confianza en los inversores”. Y detalla una serie de acciones que están siendo llevadas adelante: un concurso de diseño y arquitectura junto a la Universidad Nacional de La Plata, un masterplan que permita acercar inversores a Azul; a la vez, se ha avanzado en el convenio con las Fuerzas Armadas para la explotación de 541 hectáreas de Boca de las Sierras como reserva natural de uso mixto: un área de preservación y otra de servicios gastronómicos y hoteleros.

Loustau, por su lado, se centró en destacar lo relacionado al desarrollo sostenible y Medio Ambiente de la localidad. En primer lugar, dio relevancia a los proyectos que se vienen llevando en conjunto con la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Organismo Provincial para el Desarrollo Sustentable (OPDS) de la Provincia de Buenos Aires, instituciones muy importantes de la zona que frecuentemente generan actividades y capacitaciones en la zona. Por otro lado, también hizo referencia a las características que debe tener el plan de manejo de las 69 hectáreas que ya forman parte del patrimonio municipal en Boca de las Sierras: “Debe haber reglas claras diciendo qué se puede hacer, que no se puede hacer. Sinceras, que se cumplan. Que se respete el estilo, la sustentabilidad. Que haya reglas claras de cuidado del medioambiente en la zona serrana”.

El coordinador, también, destacó los puntos que deben ser revisados en un futuro plan de turismo para el área serrana. Por un lado, lo referente a la cantidad y calidad de las plazas de alojamiento: “Azul se encuentra en el centro de la provincia de Buenos Aires,

entonces las plazas hoteleras están destinadas a gente de paso. Le falta categoría a los hoteles, buena presentación y mejores prestaciones". Por último, hizo observaciones acerca del desarrollo de la actividad minera: "Hay proyectos de minería en Boca de las Sierras que puede afectar negativamente a la reserva. Este proyecto de turismo sustentable no puede compatibilizarse con la minería. Siendo reserva natural, debe haber pautas claras."

## **4.2. Emergentes del Taller**

Una segunda etapa del trabajo, se centró en la realización del taller cuyo mapa de actores se realizó en función de las inquietudes del Ejecutivo Municipal respecto de la diversificación del destino y el impulso del turismo serrano. En efecto, se buscó obtener una perspectiva con significativa objetividad respecto del desarrollo turístico de la zona, haciendo énfasis en los recursos naturales y serranos.

Entre los presentes se encontraban: Sergio Cornec, Secretario gremial de AECA; Lucas Dell'Aquila, socio del CEDA y empresario gastronómico; Ariel Galichio, empresario gastronómico; María Inés APELLIDO, guía de turismo municipal; Marcos Castiglione, Licenciado en Turismo Sustentable; Emilio Larraburu, Técnico y Guía de Turismo, empresario del sector; Pablo Bazán, representante del Club de Planeadores de Azul; Pablo Santoro, empresario de complejo de cabañas; Sergio Croche, empresario gastronómico; Sara Fussaro, tesorera de AECA y Presidenta del Complejo Cultural Ronco, miembro de la Sociedad Filantrópica Italiana y del Centro de Extensión Cultural; Andrea Pellegrini, dueña de "Espacio hotelero La Colorada" y Sofía Maciel, Representante de la Estancia "Loma Pampa".

Los tópicos sobre los que se trabajó fueron: Actividades culturales, Actividades en la Sierra, Gestión del turismo y Servicios e Inversiones. A partir de estos temas, los coordinadores del taller, del equipo técnico del CFI, distribuyeron a los participantes en 5 grupos que trabajó y discutió acerca de alguno de los tópicos antes señalados. Al tiempo que cada uno de los grupos dejó plasmados sus aportes comenzó a tomar forma un documento donde quedaron sintetizadas e integradas las ideas fuerza.

A continuación, reproducimos los resultados de cada uno de los tópicos trabajados y la valoración que el grupo dió a cada una de las iniciativas:

### **4.2.1. Actividades culturales**

1. Recuperación del valor histórico y cultural del plegamiento precámbrico como el más antiguo del mundo.
2. Piedra, flora y fauna como Reserva natural.
3. Investigación sobre pueblos originarios.
4. Promoción de las sierras en el Paraje Martín Fierro y su conexión con la colección de Casa Ronco.
5. Regulación de las actividades en la naturaleza por su impacto ambiental.
6. Reconsideración de los trabajos de investigación de la zona serrana.
7. Actividades de avistaje, travesías temáticas, productos regionales y circuito de canteras.
8. Interacción con las instituciones educativas para sensibilizar.

#### **4.2.2. Actividades en las Sierras**

1. Generar un camino integral de la Sierra (Naturaleza Pampa)
2. Diagnosticar y vincular la fauna, la flora, la historia, lugar, ciudades pueblos.
3. Generar una estrategia integral de comunicación.
4. Temáticas vinculadas en un cronograma anual: deportivas, gastronómicas, eventos, cultura, atractivos autóctonos.
5. Relevamiento de la zona (100 km.) y articular con actores sociales.
6. Vincular las instituciones educativas con el turismo.

#### **4.2.3. Gestión del turismo**

1. Control del impacto ambiental (legislación, eventos públicos y privados, concientización social).
2. Accesibilidad (Ruta 80, senderos y miradores, transporte público).
3. Información turística (difusión en puntos estratégicos, centro de atención al turista durante los fines de semana, información turística en Boca de las Sierras, cartelera con imágenes).
4. Seguridad (Señal telefónica, primeros auxilios).
5. Guías (ordenanzas, capacitación).
6. Sensibilización turística de la comunidad.

#### **4.2.4. Servicios e inversiones (1)**

1. Estimular la inversión para alojamiento de características que integren el paisaje y que privilegien las energías renovables.
2. Invertir en infraestructura (energía, iluminación en accesos, agua potable, transporte público regular, servicios de higiene).
3. Orientación y acompañamiento del emprendedor rural para la actividad turística.
4. Señalética en rutas y en el municipio.
5. Cartelera en Ruta 80 con carácter interpretativo, formativo y de seguridad.
6. Puntos de conectividad en sectores específicos.
7. Sala de primeros auxilios (En Pablo Acosta y Parador) y capacitación en primeros auxilios.

#### **4.2.5. Servicios e inversiones (2)**

1. Tratamiento de residuos (compost y biogas)
2. Mantenimiento de la Ruta Provincial N° 80.
3. Información turística.
4. Ampliación de los servicios gastronómicos de la zona serrana.
5. Accesibilidad para personas con capacidades restringidas (transversal a todos los servicios).

## 6. Formación en RCP.

### **4.3. Diagnóstico de gestión y capacidades de desarrollo turístico**

Desde el año 2015 la gestión del Intendente Bertellys y el equipo de que lo acompaña -en particular desde la Subsecretaría Desarrollo Sostenible- vienen llevando adelante grandes esfuerzos en pos de mejorar la calidad de vida de los vecinos y vecinas de Azul. La subsecretaría es la primera de toda la Provincia de Buenos Aires que incluye al turismo y al ambiente en un mismo espacio de trabajo con el objeto de integrar dos formas complementarias de impulsar el desarrollo local.

A la luz de las oportunidades que presenta la actividad turística son importantes los esfuerzos que se vienen realizando para incentivar las inversiones y el involucramiento de los diferentes actores de la comunidad local.

Si bien, desde hace tiempo Azul ha conseguido posicionarse a partir del Festival Cervantino y la declaración de la ciudad cervantina por parte de la UNESCO, el ámbito de las sierras plantea nuevos desafíos para el ejecutivo municipal y la comunidad local. Aprovechar las fortalezas con las que cuenta el área natural, es una oportunidad que permitirá desarrollar la economía azuleña.

**Imagen 10.** Parte de la Biblioteca de Casa Ronco.



**Fuente:** Elaboración propia.

En los últimos cuatro años, y en el marco de la gestión llevada adelante por Lorusso, se ha avanzado en dos grandes nodos que permiten dar cimiento a los lineamientos del Plan Estratégico para el desarrollo del turismo serrano. En primer lugar,

la conformación y consolidación de la Mesa Sectorial de Turismo junto al CEDA y AECA. En segundo lugar, la cesión de 69 hectáreas de Boca de las Sierras al patrimonio municipal y el avance de las negociaciones por 500 hectáreas que se viene llevando adelante con el Ejecutivo Nacional.

La Mesa Sectorial de Turismo, fue pensada como un espacio de asistencia a la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible en el desarrollo del ecosistema emprendedor turístico local. Como destaca el Convenio de conformación, las partes se encuentran comprometidas a cooperar de forma recíproca en el desarrollo de actividades conjuntas tendientes a cumplir con un servicio de interés turístico y social; a brindar asesoramiento mutuo para el aprovechamiento de las capacidades humanas, científicas, tecnológicas, sociales y culturales; a destinar aportes económicos para el apoyo de las iniciativas en conjunto de emprendedores turísticos locales; y a conjugar la experiencia adquirida en cada uno de sus ámbitos de acción.

La Mesa Sectorial de Turismo ha sido clave para la comunicación entre el Municipio, el equipo técnico del CFI y los actores clave de la localidad en pos de conocer y analizar las potencialidades de la actividad turística en el área serrana. En este sentido, las reuniones mantenidas con la Comisión de trabajo de la Mesa Sectorial y luego, sus representantes en el taller participativo -empresarios, emprendedores y técnicos del turismo, la gastronomía y la hotelería- han permitido avanzar en una sólida propuesta para el desarrollo de la actividad turística local.

La Mesa, que viene llevando adelante diferentes acciones de capacitación y promoción, cuenta con una gran potencialidad al representar a vastos sectores productivos de la localidad y una base institucional que la constituye como ámbito de consulta, pero también como una usina de ideas que se pueden sistematizar con responsables para cada área de trabajo: turismo, gastronomía, hotelería, y otros servicios.

Por otro lado, el desarrollo de Boca de las Sierras comienza a brindar condiciones para su explotación inteligente. Fundamentalmente a través de la propiedad municipal de la tierra y una proyección cristalizada en el Informe de Desarrollo privado. En este marco, la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible se encuentra trabajando en el Documento "Desarrollo Turístico Boca de las Sierras" en el que referencian acerca de la necesidad de planificar la gestión sostenible del área, a los que el Plan Estratégico en Turismo Serrano viene a apuntalar.

En este primer informe, se sentaron las bases para la definición de acciones de desarrollo turístico para la Reserva Natural de Boca de las Sierras; los lineamientos para la preservación, conservación, aprovechamiento y manejo sustentable de los espacios; los criterios para la concesión de áreas para el desarrollo turístico (alojamiento, gastronomía

y otros emprendimientos) y la consolidación de una conciencia turística en la comunidad receptiva.

El área está compuesta por diferentes cerros, valles, formaciones geológicas, espejos de agua, arroyos, vertientes y flora y fauna autóctona. Al mismo tiempo se hallan construcciones de las comunidades originarias de la zona. En este sentido, consideramos que también cobra relevancia el desarrollo del turismo cultural del área serrana. Como destaca la tesis de Loustau (2007), la existencia de en la reserva de un corral de piedra indígena dentro de un área protegida le da una dimensión extra al conjunto de atractivos y valores del área. En efecto, considera que "es factible la realización de un sendero arqueológico con guía especializado que constituiría una actividad educativa y recreativa única en la Provincia de Buenos Aires" (p. 38).

Si bien Azul fue declarado ciudad hacia 1895, sus orígenes remontan a la fundación del fuerte "San Serapio del Mártir de Azul" en la década de 1830 durante el gobierno de Juan Manuel de Rosas con el objeto de contener la avanzada de los malones. Desde ese momento, el Partido de Azul se ha caracterizado por encontrarse en las puertas de la zona pampeana y ha recreado una fuerte tradición histórica y gauchesca.

En este marco, junto a la colección más importante del mundo de ediciones del Martín Fierro que alberga el Complejo Cultural "Casa Ronco" y el conjunto de esculturas que hacen referencia a la tradición gauchesca de Carlos Regazzoni en Boca de las Sierras, se abre una nueva vía de aproximación entre el turismo serrano y la cultura. El legado de José Hernández vive en el Partido de Azul y es un elemento más a destacar.

En síntesis, para guiar la elaboración del Plan Final se trabajó sobre el eje de los recursos naturales de Azul, puntualmente su paisaje serrano, para el que se cuentan varias ventajas comparativas y una ventana de oportunidad para diversificar la oferta turística retomando otros aspectos de la tradición histórica y cultural del Partido.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO EN MATERIA TURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE AZUL BUENOS AIRES

### 5.1 Marco Institucional

El Plan Estratégico en materia turística en el municipio de Azul se ha llevado a cabo a través del financiamiento del **Consejo Federal de Inversiones**.

La actual gestión municipal ha tomado la **decisión política** de orientar el desarrollo turístico del destino, siendo ésta la primera y fundamental disposición para atravesar un proceso estratégico y participativo. La voluntad política de realizar un plan que reúna las visiones y las voces de diferentes actores pone de manifiesto la madurez de la gestión municipal en tanto considera esencial la búsqueda de consensos para definir el perfil turístico del partido.

A través de la **Subsecretaría de Desarrollo Sostenible**, las políticas públicas para el desarrollo y la promoción del turismo evidencian el tratamiento del sector turístico basado en los principios de sostenibilidad ambiental y sociocultural. La riqueza patrimonial, natural y cultural, del destino requiere un abordaje que garantice la armoniosa relación de los recursos con su puesta el valor turístico, situación que es advertida por el área y que constituye una premisa ineludible para su desarrollo. Vale aclarar que el organismo municipal es **pionero en la región, respecto a la consideración y el abordaje de sus funciones y atribuciones a través del binomio ambiente y turismo**.

El turismo es considerado una actividad productiva con alto potencial de crecimiento en el destino. Socialmente, se señala fundamentalmente su capacidad de generar empleo genuino en emprendimientos de pequeña escala.

Con este contexto institucional y social, se propone realizar un plan estratégico que logre potenciar las estrategias que privilegien la sostenibilidad de la actividad turística en un destino emergente que posee atributos para posicionarse en el ámbito regional con sólidas ventajas comparativas y competitivas.

El **PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO EN MATERIA TURÍSTICA EN EL MUNICIPIO DE AZUL** contiene un conjunto de actuaciones que suponen los principios fundamentales para configurar el modelo turístico del destino. Esto presupone el trabajo mancomunado con los actores protagónicos en el territorio municipal y el establecimiento de vínculos fructuosos con la administración provincial y nacional.

## **5.2 Construcción Del Plan**

La formulación del plan se ha realizado teniendo en plena observancia los siguientes principios rectores:

- **Horizontalidad.** Refiere a la concepción de un plan que se nutre de la participación comunitaria para el diseño de estrategias y acciones que luego, serán llevadas a cabo por el gobierno municipal como ejecutor de las voluntades ciudadanas a través de las políticas públicas.
- **Representatividad.** Alude a un aspecto fundamental para el proceso que garantiza, a través de la multiplicidad de actores, una visión compartida para detectar las principales áreas de actuación.
- **Consenso.** Manifiesta la importancia de generar espacios de diálogo que permitan identificar las diversas posiciones y sus necesidades concretas a fin de que cada actor logre interpretar al turismo como un sistema, logrando superar las concepciones individuales.

Estos principios otorgan legitimidad a la etapa de formulación del plan, puesto que su diseño contribuye decididamente a que los participantes experimenten la apropiación de esta herramienta estratégica para conducir y orientar el desarrollo turístico, en tanto consideren que ésta logra expresar sus opiniones y perspectivas.

En cuanto a las **tareas emprendidas para la construcción del plan**, se distinguen las siguientes etapas:

### **5.2.1 Consenso estratégico**

Esta etapa contó con varias actividades conducentes a crear consenso sobre la necesidad de planificar el desarrollo turístico, como condición necesaria para su potenciación. Se realizaron reuniones formales de trabajo con el equipo de la Subsecretaría de Desarrollo Sostenible a fin de poner en común las expectativas y desafíos que demandará la promoción del turismo en el destino. A su vez, se generaron diversas instancias de diálogo con la máxima autoridad del organismo para definir en forma conjunta, las líneas de trabajo y para identificar a los actores críticos locales que participarían del proceso. Como corolario de esta construcción de consensos, se procedió a exponer los principios del plan y sus objetivos frente al

Intendente Municipal y los funcionarios del gabinete. Posteriormente, la misma tarea se desarrolló frente a al sector productivo, a través de los representantes de la Asociación Empleados de Comercio de Azul y el Centro Empresario de Azul.

**Imagen 11.** Presentación y mesa de trabajo (II)



**Fuente:** Elaboración propia.

**Imagen 12.** Presentación y mesa de trabajo (III)



**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.2.2 Generación de información para la formulación de estrategias

Para obtener la información pertinente se desarrollaron las siguientes tareas:

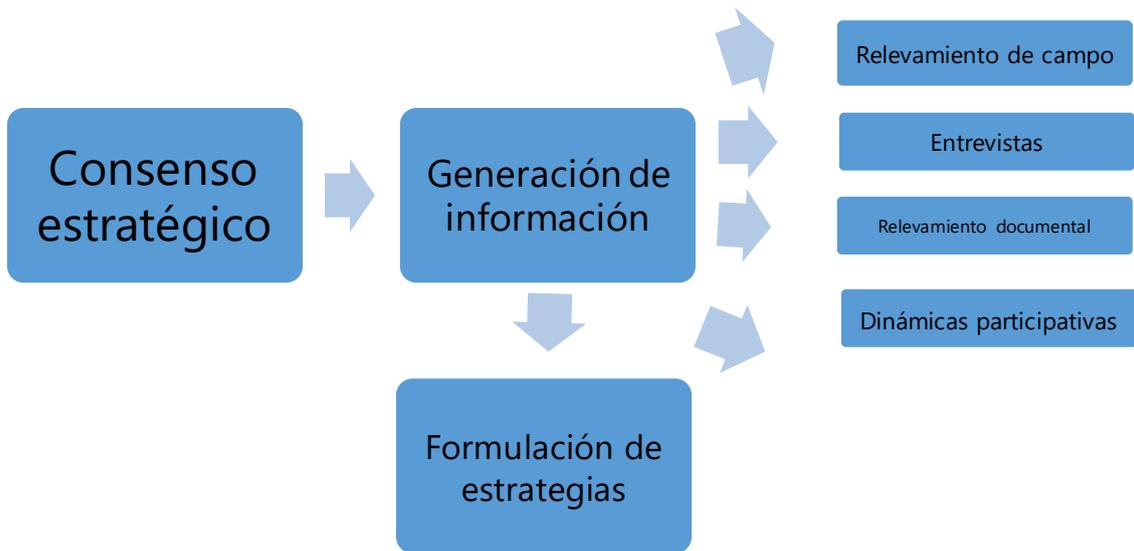
- **Relevamiento de Campo:** éste incluyó la visita a los principales hitos turísticos del municipio, lo que permitió identificar el potencial de los recursos en relación con a su valor intrínseco, sus atributos, su atractividad y su posible complementación local y regional.
- **Entrevistas a actores clave:** se entrevistaron a más de veinte informantes clave. Se realizaron entrevistas a los responsables de las áreas municipales que mantienen estrecho vínculo con turismo. A saber: producción, cultura, infraestructura, relaciones con la comunidad, ingresos públicos, salud, entre otras. A su vez, se entrevistó al presidente del Honorable Concejo Deliberante y a las máximas autoridades del Centro Empresario de Azul y de la Asociación de Empleados de Comercio. Por último, se realizaron entrevistas a destacados profesionales del ámbito turístico para obtener su valiosa opinión respecto a las potencialidades del destino.
- **Dinámicas participativas:** se diseñaron dos dinámicas que se desarrollaron en una jornada tipo taller. Se contó con una nutrida y diversa asistencia lo que asegura la representatividad del sector turístico. Las actividades se desarrollaron en modalidad tanto grupal como plenaria.
- **Relevamiento y análisis documental:** Se relevaron diversas fuentes secundarias tales como: antecedentes de planificación municipal, normativa provincial y local, estudios turísticos descriptivos, relevamientos de la oferta del destino e información cualitativa de demanda, entre otros.

### 5.2.3 Formulación de estrategias y programas

Para diseñar estrategias y sus acciones derivadas, se ha estimulado la reflexión conjunta y la priorización de las áreas de actuación. En tal sentido, se procederá a estructurar las estrategias en los siguientes ejes:

- Gestión local del turismo
- Desarrollo y diversificación de la oferta turística
- Imagen y comunicación del destino

## CONSTRUCCIÓN DEL PLAN



**Imagen 12.** Varios momentos y actividades durante la ejecución proyecto



**Fuente:** Elaboración propia.

### **5.3 Visión, Misión Y Objetivos**

En un plan estratégico, la intencionalidad de regulación y ordenamiento de la actividad turística en el destino, se expresan en la VISIÓN y la MISIÓN, elementos que servirán de aspiración e inspiración para la aplicación del plan. Su expresión sintetiza la voluntad de los actores participantes en las diversas instancias de consulta y reflexión que se llevaron a cabo en la construcción de este plan.

#### **Visión**

Destino turístico sostenible, comprometido con la preservación de los elementos tangibles e intangibles de su patrimonio cultural y natural, cuyos atributos de autenticidad, singularidad y valor estético generan atraktividad en los mercados, siendo capaz de responder a las motivaciones de la demanda con una oferta diversificada de servicios y productos turísticos, diferenciales y especializados.

#### **Misión**

Contribuir a la sostenibilidad económica, social, cultural, ambiental y política del turismo en el Municipio de Azul a través de la sensibilización de la población residente, de la excelencia en la prestación de servicios y del compromiso de la sociedad civil y del gobierno local para jerarquizar la actividad y contribuir con su desarrollo.

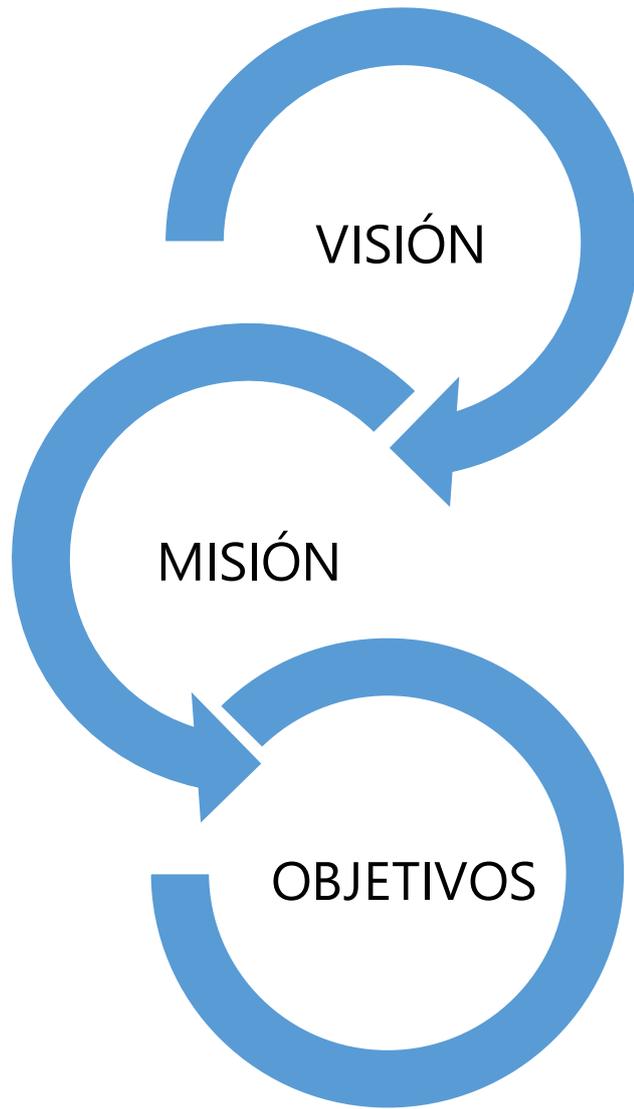
Los objetivos que postula el PLAN ESTRATÉGICO se derivan de los dos elementos anteriormente mencionados.

#### **Objetivo General**

Impulsar el desarrollo turístico sostenible del Municipio de Azul en un horizonte temporal de diez años, generando una actividad económica y comercial capaz de diversificar la base productiva del territorio.

#### **Objetivos Específicos**

- Fomentar la diversificación, especialización y tematización de la oferta a través de la generación de circuitos y productos turísticos.
- Colaborar con la sensibilización comunitaria en favor del turismo.
- Contribuir al mejoramiento de las prestaciones turísticas a través de la aplicación de principios de calidad
- Favorecer la generación de condiciones favorables para la inversión y el surgimiento de nuevos emprendimientos.
- Impulsar la toma de conciencia para la preservación de los activos patrimoniales del territorio, a través del registro y control de las actividades turísticas.
- Fortalecer institucionalmente al municipio como promotor del desarrollo turístico a través del diseño de políticas públicas participativas.



## 5.4 Diagnóstico

La aplicación de la **TEORÍA DE SISTEMAS** a la actividad turística en un destino, concibiendo ésta en su complejidad, transversalidad y integralidad, permite identificar los componentes que configuran el territorio turístico, a fin de identificar sus particularidades y observar sus limitaciones.

El esquema que se utilizará corresponde a Torres Bernier (2006) y reconoce tres subsistemas que interactúan para la generación de actividad turística en un territorio. Éstos son:

- **Subsistema de naturaleza turística:** comprende las actividades vinculadas al desplazamiento y la estancia del visitante en un espacio en el que no posee residencia.

- **Subsistema de aplicación turística:** representa los bienes tangibles e intangibles y el patrimonio vivo, susceptibles de valorización turística que, por lo general, motivan los desplazamientos turísticos.

- **Subsistema de apoyo al turismo:** integrado por el conjunto de bienes y servicios, públicos o privados, que demanda el turista como residente temporal del destino.



El subsistema de **NATURALEZA TURÍSTICA** en Azul se encuentra comprendido por los siguientes elementos:

● **Alojamiento:** considerando los establecimientos hoteleros y las modalidades extra hoteleras de cabañas, alojamiento rural y casas de alquiler, totalizan 800 plazas. Al tomar en cuenta los campings la cifra aumenta a 1300 plazas. Los alojamientos hoteleros se distribuyen en diferentes categorías, de 1 a 3 estrellas. Cabe señalar que las plazas informadas no se encuentran incorporadas, en su totalidad, al Registro de Prestadores de la Provincia de Buenos Aires.

● **Gastronomía:** se identifican escasos emprendimientos gastronómicos que pudieran enfocar sus servicios a visitantes y turistas. Así mismo, se estima que, en la mayoría de los casos, el horario de funcionamiento es acotado ya que los locales gastronómicos no poseen dos turnos de rotación de comensales. Actualmente, se encuentra consolidado en el destino el formato de paseos gastronómicos a través de food trucks que se localizan en distintos espacios del municipio y que se realizan con cierta habitualidad. Por último, se detectan interesantes potencialidades en cuanto al talento de cocineros y chefs locales.

● **Agencias de Viajes:** las empresas registradas en el partido, en su mayoría, son agencias emisivas. Han surgido iniciativas que buscan comercializar actividades y servicios locales a través de paquetes turísticos pero que aún son incipientes.

● **Información turística:** la disposición del centro de información turística se encuentra estratégicamente localizado para los visitantes que acceden a través de transporte terrestre público, ya que funciona en la terminal de ómnibus. Sin embargo, para el turista que accede en automóvil, la ubicación no se encuentra próxima a los núcleos cultural y serrano.

● **Guías de turismo:** la dotación de profesionales registrados en la provincia de Buenos Aires para desempeñarse como guías provinciales, zonales o locales y que, además, residan en el municipio, se considera exigua. La localidad ha sido sede del dictado a término de la carrera Técnico Universitario en Turismo Cultural de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, pero esta titulación no habilita para la inscripción en el registro provincial.

● **Transporte turístico:** no existen emprendimientos que se dediquen exclusivamente a brindar servicios a turistas. Habitualmente prestan servicios las remiserías a través de contrataciones individuales, pactando las condiciones para cada caso.

El subsistema de **APLICACIÓN TURÍSTICA** se caracteriza por presentar recursos tangibles e intangibles de alta valoración. Los recursos considerados cumplen las condiciones de aptitud y disponibilidad, indispensables para el cumplimiento de su función turística.

Con relación a los **recursos intangibles**, en el **núcleo urbano** se destaca la gran cantidad de espacios culturales públicos y privados con los que cuenta la localidad: Teatro Español, Casa Ronco, Museo Etnográfico y Archivo Histórico Enrique Squirru, Centro Creativo Malharro, Museo de Arte López Claro, la Iglesia Catedral, la plaza General San

Martín, el Cementerio Único, los cuerpos escultóricos del Arquitecto Salamone, entre otros.

Otro aspecto interesante lo constituyen la gran cantidad de murales distribuidos en todas las calles de la ciudad acerca de la relación de Azul con la naturaleza, la obra de Cervantes, los pueblos originarios y los derechos humanos.

Un elemento destacable es la obra del artista Carlos Regazzoni. Se trata de un grupo escultórico que representa a los protagonistas de la obra cumbre de Cervantes: Don Quijote de La Mancha y su caballo Rocinante, Sancho Panza y su burro, Dulcinea del Toboso y el galgo corredor.

El casco histórico de la ciudad posee construcciones antiguas en muy buen estado de conservación. Se destacan especialmente las ubicadas en la calle Bolívar entre 25 de mayo y Burgos, que datan de los siglos XIX y principios del XX.

Por su parte, los espacios naturales urbanos distribuidos en la ciudad poseen un excelente mantenimiento y resultan en ámbitos propicios para la realización de actividades al aire libre. En este sentido, destacan el Balneario Municipal Almirante Brown, el Parque Municipal Sarmiento y la Costanera Cacique Catriel.

En el **núcleo serrano - rural**, se accede a un paisaje dominado por las sierras más antiguas del mundo, de origen precámbrico, pertenecientes al sistema de Tandilia. Entre los espacios que se identifican con alta vocación turística se señala: el Monasterio Trapense, la Reserva Boca de la Sierra, El Malón (obra escultórica de Regazzoni) y el Parque Eólico Los Teros.

A su vez, las localidades del interior del partido y sus parajes son espacios interesantes para que el visitante experimente la ruralidad en una escala muy pequeña y distinga el territorio pampeano en su inmensidad.

Respecto a los **recursos intangibles**, corresponde considerar los aspectos asociados con el patrimonio vivo y los acontecimientos programados.

Se señala particularmente la técnica de telar pampa y la platería como elementos de cultura viva que aún no han sido valorados turísticamente.

En cuanto al calendario de eventos de Azul pone de manifiesto la amplia propuesta de fiestas populares que se realizan en el distrito. En tal sentido, corresponde señalar el Festival Cervantino que desde 2007 pone en valor y proyecta la obra cervantina sustentado en el patrimonio bibliográfico e iconográfico.

Otros eventos programados con amplia potencialidad turística son los carnavales, la Expo Miel, el Encuentro Moto turístico de Semana Santa, la Maratón de las Sierras y el Azul Rock, entre otros.

El Subsistema de **APOYO AL TURISMO** hace alusión a la infraestructura, es decir los bienes y servicios que mantienen las estructuras productivas y permiten el asentamiento humano.

En cuanto a **accesibilidad y conectividad** del municipio, se destaca su ubicación estratégica en el centro de la provincia de Buenos Aires. Se encuentra eficientemente conectado por rutas nacionales (R.N. 3 y 226) y provinciales (R.P. 51). A su vez la R.P 80 que conduce a la zona serrana posee algunos tramos que requiere circular con precaución. Las obras de la autovía 3 han sido suspendidas y sin dudas, su realización contribuiría aportando agilidad y seguridad a los desplazamientos. La conectividad interna del transporte público se limita al ejido urbano.

Existen varias empresas que brindan transporte terrestre regular y conectan el municipio con los principales centros de la región y la provincia de Buenos Aires.

Cabe señalar que la disposición de centros de **salud** en la zona urbana es suficiente y acorde a las necesidades de la población. Sin embargo, se considera que la zona serrana debiera poseer atención de primeros auxilios para facilitar la pronta asistencia.

Un aspecto recurrente de los locales es la necesidad de solucionar la insuficiente señal de **comunicaciones de telefonía móvil** en la zona de la sierra. Esta cuestión debiera analizarse en función de las necesidades del turista real y potencial, quién puede priorizar el contacto con la naturaleza y especificar la necesidad de desconexión.

Se destaca la **limpieza** de la ciudad en todos los espacios públicos. Sin embargo, existe cierta complejidad en el tratamiento de **residuos**, situación a que la gestión municipal se encuentra abocada en resolver, especialmente lo vinculado con el relleno sanitario.

Otra situación para considerar se asocia con la **educación**, ya que resulta interesante destacar que el distrito posee una escuela media con orientación en turismo.

La dotación de **energía eléctrica y combustibles** es satisfactoria al igual que lo asociado con desagües.

## **5.5 Matriz Foda**

La construcción de la matriz surge de la información obtenida en las entrevistas y las instancias participativas

### **5.5.1 Fortalezas**

- El otorgamiento de la condición de “ciudad cervantina” por parte de la UNESCO. La recepción de este reconocimiento por parte de un organismo del sistema de Naciones Unidas, asociado a la preservación patrimonial, le brinda a la localidad visibilidad y proyección internacional que colabora decididamente con su posicionamiento.
- La belleza paisajística y el estado natural de la zona serrana. Se identifican atributos de singularidad y valor intrínseco en “Boca de la Sierra”.
- La dotación de espacios verdes y el estado del mobiliario urbano. Tanto el Parque Sarmiento como el Balneario Municipal, las plazas y los parques poseen un excelente mantenimiento.
- El espacio público presenta actuaciones urbanísticas correctamente planificadas que se traducen en orden, limpieza y seguridad.
- Alto valor histórico - cultural y artístico de diversos recursos de aplicación turística, especialmente asociados al legado de Ronco y a la obra de Salamone.
- Las manifestaciones de arte mural que abordan temáticas de carácter identitario y de problemáticas contemporáneas poseen abundancia relativa y valor estético.
- El calendario de eventos programados evidencia una nutrida vida cultural y artística de la comunidad azuleña y se convierte en un recurso con alta potencialidad para su uso turístico.
- La trayectoria y tradición de la Expo-Miel como acontecimiento programado de reconocimiento nacional y provincial, que pone de manifiesto la calidad de la producción local de alimentos.
- Diversificación de la oferta de recursos con aptitud y disponibilidad para el diseño de un porfolio de productos turísticos actuales y potenciales.
- La construcción de un espacio formal de diálogo con el sector productivo. La Mesa Sectorial Turística representa un modelo de gestión participativa que busca consensuar la política turística, lo que se traduce en la legitimación de las acciones de gobierno.
- La jerarquía institucional del organismo público con injerencia en materia turística. A su vez, la integración de dos áreas estratégicas para el desarrollo municipal en la Secretaría de Turismo y Ambiente.

- La distancia física de los principales centros emisores frente a los comportamientos actuales de la demanda, que se traducen en mayor cantidad de desplazamientos anuales a aquellos destinos que se encuentren cercanos al espacio de residencia habitual.
- La buena conectividad con otros destinos de la región serrana y la conexión con el corredor de la costa atlántica bonaerense.
- Disposiciones de ordenamiento territorial que benefician las condiciones de habitabilidad de la zona urbana y periurbana. Las zonas de amortiguamiento se presentan como espacios que mejoran la percepción de sostenibilidad de la ciudad por el visitante y el vecino.
- Acciones de educación formal en turismo a nivel terciario y secundario que evidencian la potencialidad que presenta el sector para generar empleo genuino.

### **5.5.2 Debilidades**

- La exigua apropiación por parte de la comunidad azuleña del Festival Cervantino como ámbito de participación e identificación ciudadana. Esta situación se traduce en la alta popularidad y menor participación que adquieren las actividades desarrolladas y la baja adaptación a diferentes grupos etarios y a los intereses de diversos grupos sociales.
- Limitada atracción turística del Festival Cervantino como elemento motivador de demanda turística.
- Débil presencia del destino en los mercados turísticos emisores.
- El impacto significativo de los costos que un inversor debe asumir por la aplicación de tasas para la habilitación de emprendimientos de alojamiento no resulta competitivo, en comparación con otros destinos de la región.
- La oferta gastronómica no se encuentra altamente diversificada, existiendo insuficientes iniciativas diferenciales que posean servicios de calidad y menús atractivos en base a productos típicos, tanto locales como regionales.
- La fragilidad de la sensibilización de la comunidad respecto a la potencialidad de la actividad turística del territorio, así como la necesidad de fortalecer la construcción de la identidad local.
- La falta de toma de decisión de los establecimientos para recategorizar la oferta de alojamiento de acuerdo con las exigencias de las normas provinciales vigentes y en orden a detectar las necesidades de acondicionamiento y reinversión que otorguen mayor calidad a las prestaciones.

- Inexistencia de estímulos a la inversión privada en la región serrana que potencie la instalación de nuevos desarrollos para la creación de una oferta turística calificada y competitiva.
- La señalética turística existente en el ejido urbano resulta insuficiente, mientras que se detecta la ausencia de cartelería en la zona serrana que permita la correcta orientación del visitante.
- La ausencia de procesos e instrumentos que permitan la cuantificación respecto del aporte económico que genera el turismo en el municipio.
- El escaso compromiso del sector privado en el suministro de datos cuantitativos y cualitativos a la Secretaría de Turismo y Ambiente que permitan dimensionar la demanda y obtener información válida para la toma de decisiones.
- Ausencia de información turística disponible 24/7 y de material turístico digitalizado que permita a través de una *app*, integrar la diversificada oferta cultural y natural del destino.
- Insuficiente dotación de infraestructura básica en la zona serrana.

### **5.5.3 Oportunidades**

- Nuevos ejes temáticos para crear y consolidar la figura emblemática del Martín Fierro a través del tratamiento y puesta en valor de la obra hernandiana.
- Posicionamiento de la ciudad como un referente en materia de energías renovables a partir de la puesta en funcionamiento del Parque Eólico lo que contribuirá, con otros elementos, a la imagen de sustentabilidad deseada.
- La conectividad que asegurará la construcción e inauguración de la autovía, mejorando la seguridad en los desplazamientos y la variable tiempo, tan importante para los visitantes de los principales centros emisores
- La suscripción de convenios con otras ciudades cervantinas que permitan desarrollar acciones de promoción integrada para la creación de una ruta cervantina en América.
- Poner en función turística los productos locales que generen valor para el turista, especialmente los chacinados, los lácteos y la miel, entre otros.
- Dotar a la Mesa Sectorial Turística de un método y una regularidad para lo cual se aprovecharán las dinámicas participativas del presente proyecto.
- Crear un corredor turístico que articule las Rutas Nacionales N° 3 y 226 para fortalecer la integración con las localidades vecinas a través del fortalecimiento de la imagen serrana y que respete y estimule la identidad local.

- Desarrollar contenidos que permitan crear actividades turísticas de bajo impacto y capacidad de carga controlada en la Ruta 80, atendiendo a las características geológicas y biológicas de este espacio.
- Aprovechamiento y puesta en valor de la singularidad y la belleza paisajística de la zona serrana para potenciar su desarrollo a través de un plan que ordene la intervención en el territorio, garantizando un uso turístico sustentable y una oferta turística que se integre a la estética y escala deseada.
- Generación de recursos económicos a través de la regulación del uso de los espacios naturales de la Reserva Boca de la Sierra que se han recuperado para el municipio.
- Creación de un registro local de guías que genere la obligación de que las visitas turísticas a la reserva deban realizarse obligatoriamente con un guía habilitado.
- Sensibilizar a la comunidad respecto a las bondades del turismo a partir de la creación de actividades conjuntas con los establecimientos de educación primaria y media que refuercen la identidad local y logren dimensionar la aptitud turística del territorio.
- Propiciar la capacitación de emprendedores agrícolas ganaderos que podrían desarrollar proyectos asociados con el turismo.
- Incremento de los desplazamientos turísticos de carácter interno y de fines de semana a partir de un cronograma de feriados puente favorable, como el que plantea el año 2020.

#### **5.5.4 Amenazas**

- Desactualización normativa para propiciar el ordenamiento territorial del partido.
- Incremento de la actividad minera y extractiva que afecten el ambiente y compitan en el uso del territorio con la actividad turística.
- Posicionamiento regional basado exclusivamente en la explotación agrícola y ganadera.
- Escasez de estímulos financieros para la iniciativa pública y privada en materia turística.

## **5.6 Ejes Estratégicos y Definición de Estrategias**

Los ejes estratégicos permiten identificar las principales áreas de actuación de este plan, resultado de la jerarquización realizada por los diversos actores involucrados en el proceso de generación de información pertinente y válida, que culmina en la formulación de las líneas de acción.

### **1) Gestión Local del Turismo**

El fortalecimiento institucional del organismo público en materia turística resulta esencial para la creación de políticas públicas sostenibles, que se generen a partir del diálogo sectorial y que propendan a mejorar la articulación con otras áreas de gobierno y la sensibilización ciudadana respecto del fenómeno turístico.

### **2) Desarrollo y diversificación de la oferta turística**

La diversificación de la oferta permitirá la captación de nuevos segmentos de mercado, promover la fidelización de la demanda y ampliar la estadía promedio de los visitantes. Este eje potencia el diseño de nuevos productos y la generación de nuevas experiencias turísticas.

### **3) Imagen y comunicación del destino**

La necesidad de gestionar integral y dinámicamente los recursos comunicacionales, desarrollando acciones de promoción que privilegien los mercados estratégicos y potenciales a partir de una matriz de producto / mercado. A su vez, resulta prioritario el diseño de una imagen construida a partir de los elementos identitarios del destino.



### **5.6.1 Eje: Gestión Local del Turismo**

Para optimizar la gestión del turismo a escala local, se deberá partir de la jerarquización del organismo municipal que garantice el cumplimiento de sus funciones. Las estrategias propuestas se presentan a continuación.

- 1) Fortalecer la gestión del organismo público propiciando una mejora de su estructura y la reingeniería de los procesos críticos.
- 2) Fomentar la gestión participativa del turismo en el municipio a través de una metodología que propicie el diálogo sectorial.
- 3) Crear un organismo de coordinación y enlace con otros organismos de la administración pública municipal para el trabajo sinérgico y proactivo en favor del turismo.
- 4) Generar canales para la interacción con la ciudadanía que promuevan la sensibilización turística, a partir fortalecer el sentido de pertenencia y el orgullo por lo propio.

### **5.6.2 Eje: Desarrollo y diversificación de la oferta**

El desarrollo de la oferta implica el conocimiento de las potencialidades de los recursos territoriales con vocación turística e identificar sus atributos diferenciales para diseñar productos turísticos que posean atraktividad para los mercados emisores. A su vez, se requiere mejorar la calidad de las prestaciones turísticas existentes y generar nuevos emprendimientos. Las estrategias definidas se exponen seguidamente.

- 1) Desarrollar productos turísticos que conjuguen prestaciones de calidad con recursos de alta atraktividad.
- 2) Estimular el surgimiento de actividades y experiencias turísticas sostenibles en el área serrana.
- 3) Fomentar la reinversión en las instalaciones de la oferta de alojamiento instalada.
- 4) Fortalecer las capacidades competitivas de los recursos humanos involucrados en la prestación de servicios.
- 5) Orientar y acompañar al emprendedor potencial en las fases de formulación e implementación de su proyecto turístico.

- 6) Generar información orientativa, interpretativa y de seguridad destinada a mejorar la experiencia turística en el destino.

### **5.6.3 Eje: Imagen y comunicación del destino**

Se propone el diseño de una imagen de destino que sintetice la complejidad y la singularidad de los recursos del destino y que, a su vez, considere las percepciones de los residentes, los visitantes y del trade turístico. La comunicación se traducirá en acciones de promoción innovadoras que generen nuevas oportunidades de negocio del destino. Se plantean posteriormente las estrategias definidas con el propósito de cumplir los objetivos de este eje.

- 1) Crear y gestionar una imagen que integre atributos y percepciones del destino.
- 2) Fomentar una imagen de destino ambientalmente sostenible a partir de la cohesión y la congruencia de las acciones de comunicación.
- 3) Estimular la generación de contenidos actualizados a través de herramientas comunicacionales dinámicas y efectivas.
- 4) Diseñar e implementar acciones de marketing que permitan obtener una ventaja competitiva frente a la competencia directa e indirecta.

## 5.7 Programas

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
GESTIÓN LOCAL DEL TURISMO	Fortalecer la gestión del organismo público propiciando una mejora de su estructura y la reingeniería de los procesos críticos.	Programa de modernización de la gestión turística local
		Programa de actualización normativa
		Programa de Observatorio Turístico
		Programa de Promoción de la inversión
	Fomentar la gestión participativa del turismo en el municipio a través de una metodología que propicie el diálogo sectorial.	Programa de Diálogo y Cooperación Sectorial
		Programa de Responsabilidad Social Empresaria
	Crear un organismo de coordinación y enlace con otros organismos de la administración pública municipal para el trabajo sinérgico y proactivo en favor del turismo.	Programa de sinergias para la gestión turística municipal
	Generar canales para la interacción con la ciudadanía que promuevan la sensibilización turística, a partir fortalecer el sentido de pertenencia y el orgullo por lo propio.	Programa de Sensibilización turística

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
DESARROLLO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA	Desarrollar productos turísticos que conjuguen prestaciones de calidad con recursos de alta atraktividad.	Programa de Productos Turísticos
	Estimular el surgimiento de actividades y experiencias turísticas sostenibles en el área serrana.	Programa de Experiencias Serranas Sostenibles
	Fomentar la reinversión en las instalaciones de la oferta de alojamiento instalada	Programa de Detección de Oportunidades de Financiamiento
		Programa de Innovación Turística
	Fortalecer las capacidades competitivas de los recursos humanos involucrados en la prestación de servicios.	Programa de Capacitación
	Orientar y acompañar al emprendedor potencial en las fases de formulación e implementación de su proyecto turístico.	Programa de Asesoramiento al Inversor
	Generar información orientativa, interpretativa y de seguridad destinada a mejorar la experiencia turística en el destino.	Programa de Información Turística
		Programa de Señalética

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	PROGRAMA
IMAGEN Y COMUNICACIÓN DEL DESTINO	Crear y gestionar una imagen que integre atributos y percepciones del destino.	Programa de Creación de un Manual de Marca
	Fomentar una imagen de destino ambientalmente sostenible a partir de la cohesión y la congruencia de las acciones de comunicación.	Programa de comunicación en medios regionales y nacionales
	Estimular la generación de contenidos actualizados a través de herramientas comunicacionales dinámicas y efectivas.	Programa de comunicación digital
	Diseñar e implementar acciones de marketing que permitan obtener una ventaja competitiva frente a la competencia directa e indirecta.	Programa de Marketing Estratégico
		Programa de Marketing Operativo

## **1) Programa de modernización de la gestión turística local**

Se propone la creación de una estructura que defina claramente las funciones y atribuciones que posea el organismo, identificando roles y tareas para cada una de las áreas y puestos de trabajo.

Se deberán definir en un mapa de procesos, las actividades que comprenden cada tarea, los responsables y los controles posteriores de gestión. La realización de reportes mensuales permitirá el análisis de lo actuado y la identificación de las áreas susceptibles de mejora.

Se propone además la apertura de un canal digital que registre la opinión de los usuarios respecto a la atención recibida en el organismo que colaborará con la evaluación de desempeño del personal afectado.

En función de las necesidades manifiestas del personal y de las identificadas por los procesos de control interno y externo, se estimulará la formación y capacitación a través de convenios con instituciones afines.

## **2) Programa de actualización normativa**

Se sugiere proponer al Honorable Concejo Deliberante el tratamiento de nuevas normativas que regulen las siguientes cuestiones:

- Registro y habilitación de Guías Locales
- Ordenamiento territorial
- Usos permitidos en el Espacio Público de Reserva Boca de la Sierra
- Tipologías constructivas permitidas en la reserva y en las zonas aledañas.

## **3) Programa de Observatorio Turístico**

Se considera esencial la obtención de información que permita argumentar la toma de decisión en materia de captación y mantenimiento de mercados, la promoción y la inversión privada y pública, entre otras. En tal sentido, se debe desarrollar un área de estadística que diseñe herramientas digitales amigables para que prestadores turísticos y visitantes brinden información.

## **4) Programa de Promoción de la Inversión**

Refiere a la identificación de proyectos de inversión que puedan incorporarse a un Banco de Proyectos Turísticos de Azul. Se procederá al registro de las ideas de negocio que se estimen viables, pertinentes e innovadoras para facilitar el contacto con potenciales inversores, contando con el acompañamiento institucional del municipio.

## **5) Programa de Diálogo y Cooperación Sectorial**

Efectivamente, la integración de la Mesa Sectorial Turística supone la decisión formal del municipio de promover instancias de gestión participativa que brinden sustento al diseño de las políticas públicas. Para afianzar este esquema de trabajo cooperativo se estima necesario dotar de metodología y periodicidad a las actividades desarrolladas. Para ello se recomienda que las reuniones tengan carácter bimestral, que la convocatoria se realice con un orden del día y que se distribuya luego entre los presentes la minuta que sintetice lo tratado.

## **6) Programa de Responsabilidad Social Empresaria**

A partir de la iniciativa conjunta del sector público y privado se pretende estimular la Responsabilidad Social Empresaria, integrando a la comunidad y promoviendo los emprendimientos sostenibles e innovadores, capaces de crear capital social para el municipio y respetando las múltiples dimensiones de la sostenibilidad. Se propone generar un Banco de Experiencias que estimule las buenas prácticas y la premiación anual de los casos de éxito.

## **7) Programa de sinergias para la gestión turística municipal**

Se estima prioritario formalizar en un Comité de Facilitación Turística, las diferentes áreas que transversalmente poseen estrecha vinculación con la actividad turística. Con la integración honorífica de los responsables máximos de las carteras de cultura, plazas y paseos, relaciones con la comunidad, producción, entre otros y con una metodología de trabajo semestral se podrá construir una agenda compartida que facilite el tratamiento de las temáticas de interés común.

## **8) Programa de Sensibilización turística**

El objetivo de este programa es sensibilizar al residente sobre la importancia de su rol frente al visitante. Para ello, se trabajará fundamentalmente con las instituciones educativas a través de un Plan Anual de Actividades que contemplen concursos sobre elementos identitarios locales, visitas a atractivos turísticos del destino y producción de materiales didácticos para alumnos y profesores. Por otra parte, se diseñarán acciones que involucren a personajes de la cultura azuleña para que formen parte del registro de patrimonio vivo de la ciudad, de forma tal que los niños conozcan y valoren sus manifestaciones artísticas.

## **9) Programa de Productos turísticos.**

Se recomienda desarrollar un porfolio de productos que integren la totalidad de recursos con valorturístico y los intereses del mercado. Se destacan los siguientes:

- Turismo arquitectónico (obras de Salamone y otras construcciones emblemáticas, especialmente las localizadas en el Paseo Bolívar)
- Turismo literario (en torno a Cervantes y Hernández)
- Turismo rural (agroturismo y estancias)
- Turismo cultural (elementos de valor histórico y de patrimonio vivo)
- Ecoturismo (observación de flora y fauna en el área de la reserva)
- Turismo Aventura (rappel, escalada, tirolesa, trekking en el área de la reserva con prestadores habilitados)
- Turismo de reuniones (especialmente para eventos corporativos y académicos)
- Turismo de Bienestar (asociado fundamentalmente a la práctica de actividades de meditación en la naturaleza)
- Turismo Gastronómico (reivindicando los productos locales)

Asimismo, se sugiere desarrollar circuitos temáticos que pongan en valor la obra de Salamone, los pueblos originarios, los murales, el Quijote y el Martín Fierro.

En cuanto a los eventos programados, se constata la importancia de la Expo Miel por lo que se aconseja crear un sello municipal con denominación de origen para la apicultura local.

Para el fortalecimiento de los lazos cervantinos se propone suscribir convenios de promoción turística integrada con Montevideo y realizar intercambios culturales a través de niños embajadores con Ciudad Real, que posee las mayores similitudes con la oferta azuleña.

## **10) Programa de Experiencias Serranas Sostenibles**

En cuanto al desarrollo de las experiencias en la Reserva de Boca de la Sierra se propone limitar las visitas de turistas con un guía local habilitado que garantice el resguardo de los principios de sostenibilidad. El acceso a los locales deberá realizarse en condiciones diferenciales, enfatizando la necesidad de un comportamiento adecuado a través de personal municipal que se asiente en el parador.

El ecoturismo requiere el control exhaustivo de la capacidad de carga y la promoción de valores de respeto en los visitantes.

Se sugiere crear caminatas y maratones organizadas centralizadamente por el municipio con el apoyo de auspiciantes.

Otras actividades se encuentran vinculadas con la observación de objetos astronómicos en un formato básico y rústico (domos) que permita descubrir las noches pampeanas desde las sierras más antiguas del mundo.

El paisaje que dominará el Parque Eólico permitirá evocar los molinos de viento del Quijote en el siglo XXI, vinculando los valores de este personaje con los principios del desarrollo sostenible.

### **11) Programa de Detección de Oportunidades de Financiamiento**

Búsqueda y sistematización de las oportunidades de financiamiento que se encuentren disponibles para el sector privado turístico a fin de propiciar la reconversión empresarial. Entre las acciones previstas se sugiere definir las herramientas y metodologías para la comunicación de estas líneas de financiación (talleres presenciales y virtuales, publicación en medios y en portal web) y coordinar con el Centro Empresario de Azul la difusión entre sus miembros.

### **12) Programa de Innovación Turística**

Este programa busca fortalecer la capacidad innovadora de la cadena de valor en turismo. La creación de productos innovadores especialmente asociados a la gastronomía y el alojamiento constituye una premisa básica para las exigencias del turista actual. Se sugiere realizar, en forma coordinada con el Centro Empresario de Azul, una capacitación en habilidades empresariales necesarias para competir en la industria turística y en técnicas que promuevan la creatividad y la innovación.

### **13) Programa de Capacitación**

La excelencia en las prestaciones turísticas de un destino requiere del diseño de un programa de capacitación que integre en forma progresiva, diferentes niveles formativos destinados tanto al personal de contacto como a los cargos directivos y gerenciales. La cultura de calidad del destino se debe asentar en la conciencia colectiva, compartida por todos los prestadores que componen la cadena de valor. Por tanto, es prioritario trabajar en generar competencia y sinergia entre los diferentes actores a través de un programa de capacitación que fomente la importancia del trabajo mancomunado en beneficio de la actividad turística.

### **14) Programa de Asesoramiento al Inversor**

Las particularidades de las inversiones en turismo, especialmente en un municipio con perfil agrícola ganadero, requieren de acciones de asesoramiento por parte de la

administración pública a fin de brindar mecanismos que promuevan la certidumbre. Se indica en este caso, la producción de un Manual para el emprendedor turístico que contenga en forma clara y precisa, los elementos necesarios para analizar proyectos turísticos. Además, se sugiere complementar con talleres y con acciones de orientación personalizadas.

### **15) Programa de Información Turística**

La información turística requiere estar disponible en todo el territorio municipal y accesible en tiempo real. Para ello, las aplicaciones digitales representan un formato muy recomendable para el visitante. A su vez, los centros de información turística promueven la interacción con el turista y la personalización de la atención. Resulta esencial promover la capacitación de los informantes y dotar de piezas gráficas con información veraz y actualizada. En rigor, será ineludible articular estas dos modalidades para brindar una correcta atención al visitante.

### **16) Programa de Señalética**

La disposición de cartelería de orientación resulta imperiosa, especialmente en el espacio serrano. Lo mismo ocurre con señalética con fines de seguridad, identificada como esencial para la advertencia del visitante respecto a comportamientos deseables frente a ciertos peligros. Se indica también la importancia que poseerá seleccionar adecuadamente los materiales y el diseño de la cartelería para las áreas naturales. En el área urbana, se aconseja mejorar cuantitativamente la dotación de señalética y avanzar en la generación de contenidos de realidad aumentada en los recursos icónicos para colaborar con la interpretación de los aspectos esenciales del patrimonio.

### **17) Programa de Creación de un Manual de Marca**

Se propone la unificación de la identidad visual a través de sintetizar los elementos culturales más destacados con el paisaje serrano y la sostenibilidad. La convocatoria a un concurso para diseñar la marca generará un producto innovador y de alta calidad. Para generar la necesaria apropiación ciudadana, que conduzca a la aceptación e identificación por parte los azuleños, se sugiere definir un proceso participativo en el que la comunidad local sea la que seleccione la imagen de marca.

### **18) Programa de comunicación en medios regionales y nacionales**

Las campañas tendrán el objetivo de difundir la imagen del destino, a través de contenidos culturales que se diseñen en torno a los personajes de Don Quijote y Martín

Fierro. La intención será que estudiantes de distintos espacios del país accedan a esta información vinculada con contenidos literarios de la escuela media.

### **19) Programa de comunicación digital**

La sugerencia consiste en la modernización de la página web de turismo, integrándola a la municipal, pero dotándola de elementos esenciales para la comunicación turística, priorizando la imagen y el sonido.

Resultará fundamental mantener los mismos criterios para la comunicación en redes sociales, priorizando la información relativa a eventos y fiestas populares del destino.

A su vez, se propone la generación de nuevas experiencias en redes a través de alianzas con influencers que logren alta visualización, especialmente en el segmento centennians.

### **20) Programa de Marketing Estratégico**

A través de las acciones clave del marketing estratégico se sugiere enfocarse en segmentos y nichos de mercado que posean alta identificación con los productos motivacionales que ofrece el destino. Para el posicionamiento se deberá conjugar con maestría los valores quijotescos con la naturaleza y el paisaje de las sierras más antiguas del mundo, en un entorno que respeta la sostenibilidad ambiental. Los elementos diferenciadores del destino deberán enfatizarse en las estrategias de posicionamiento para lograr la identificación y representación en los visitantes reales y potenciales.

### **21) Programa de Marketing Operativo**

Se requiere operar en los elementos que constituyen el destino como producto, concientizando a los prestadores turísticos respecto a la importancia del trabajo mancomunado para generar la experiencia turística de calidad. También con ellos corresponderá trabajar la construcción de precios y las decisiones en cuanto a la distribución. Se recomienda crear un portal en cooperación con el Centro Empresario de Azul para la venta de servicios. En tanto, la comunicación del destino se deberá gestionar en forma integrada para garantizar la identidad de marca.

## 6 Bibliografía

Araya, J. M, J. (Comp.) (2014) Políticas públicas de desarrollo local: la gestión internacional de los municipios intermedios. Municipalidad de Azul. Tandil: CEIPIL.

Degele, P., Et Al. (2018) El estudio de las percepciones sociales en una reserva natural de la Provincia de Buenos Aires. Un análisis de gestión patrimonial. Mundo de antes, Vol. 12 (1).

Degele, P., Et Al. (2018) Usos del patrimonio en un área protegida. El caso de Boca de las Sierras, provincia de Buenos Aires, Argentina. Revista del Museo de Antropología, Vol. 11.

Dosso, R. (2007) Estrategias de complementariedad interregional en la dialéctica litoral – interior bonaerense. Eje Mar del Plata – Tandil – Azul – Olavarría. Comunicación presentada a las VIII Jornadas Nacionales y II Simposio Internacional de Investigación – Acción en Turismo. CONDET. San Juan.

Franco, D. (2014) La ciudad Cervantina de Azul. Un quijote cultural bonaerense. Avatares de la Comunicación y la Cultura, N°7.

Loustau, L. (2007) *Sendero interpretativo Boca de las Sierras*. Tesis de grado. Buenos Aires: Universidad del Salvador.

Nogar, G., Et Al. (2007) *Turismo Rural en Tandilia. Una alternativa para los territorios pampeanos en crisis*. Palma de Mallorca: Ediciones de la Fundación Cátedra Iberoamericana