



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Ferrero, María Leandra

La planificación estratégica y los procesos de participación en un municipio turístico. Caso Villa Carlos Paz



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Ferrero, M. L. (2022). *La planificación estratégica y los procesos de participación en un municipio turístico. Caso Villa Carlos Paz. (Trabajo final integrador)*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3971>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

La Planificación Estratégica y los procesos de participación en un municipio turístico. Caso Villa Carlos Paz

Trabajo final integrador

María Leandra Ferrero

fmaria_leandra@hotmail.com

Resumen

El trabajo final integrador establece como objetivo describir el proceso de participación en el diseño del Plan Estratégico de la Ciudad de Villa Carlos Paz en la provincia de Córdoba.

“Especialización en Desarrollo y Gestión del Turismo”



Título: La Planificación Estratégica y los procesos de participación en un municipio turístico. Caso Villa Carlos Paz

Alumna: Lic. María Leandra Ferrero.

Director: Prof. Lic. Hilda Puccio

Córdoba. Marzo 2018.

1. Resumen descriptivo.

En la bibliografía académica publicada acerca de la planificación estratégica como instrumento del desarrollo para un municipio turístico, se subraya la importancia que tiene la participación de la comunidad en el diseño de esta.

El trabajo final integrador establece como objetivo describir el proceso de participación en el diseño del Plan Estratégico de la Ciudad de Villa Carlos Paz en la provincia de Córdoba.

Los municipios de la provincia de Córdoba han adherido a los lineamientos del Plan provincial que se encuadra en las disposiciones contenidas en la Ley Federal de Turismo N° 25.997 y en la Ley Provincial de Turismo N° 9.124, para la realización de su Planificación Estratégica (Córdoba, 2005)

La planificación, en las últimas décadas, ha incluido entre sus premisas fundamentales la participación (a través de diversas acciones como talleres, seminarios, audiencias, entre otras) y el diálogo de todos los actores involucrados en el proceso a fin de lograr consensos que permitan definir los objetivos y el curso de acción que garantice la eficacia y la implementación de los proyectos. (Somoza, Aguilló, Araujo Díaz, & Belmonte, s.f.)

2. Descripción del contexto y justificación.

En su publicación actualizada, el Plan Estratégico de la Villa 2020 (Deliberantes, s.f.) es considerado un instrumento de gestión donde colaboran la Municipalidad y la comunidad de Villa Carlos Paz, a través de la participación ciudadana. El mismo debe ser entendido como un proceso técnico-político que apunta a mejorar la calidad de vida de la población y determina participativamente:

- 1) Una imagen objetiva de la ciudad a conseguir en el futuro.
- 2) Partir de un análisis de su situación actual.
- 3) Formular las acciones necesarias para conseguir el modelo de territorio predefinido.

En otras palabras, el Plan representa una gran mesa de consensos en la que participan todos los actores de Villa Carlos Paz, a través de sus tres Ejes: Turístico, Social y Urbano Ambiental. En ellos se definieron:

- Modelo de Desarrollo (visión, ejes estratégicos y objetivos particulares de cada eje) hacia el 2020.

- Diagnóstico interno (fortalezas y debilidades del territorio de la ciudad) y externo (oportunidades y amenazas que le presenta su contexto).
- La cartera de proyectos.

3.Estado del Arte y antecedentes de la Planificación.

Diversos autores han definido y expuesto las ideas de lo que es la planificación y cómo alcanzó la categoría estratégica.

Tanto la planificación como la planeación refieren a un proceso, una metodología para definir medios y cursos de acción que se desarrollarán en pos de cumplir determinados objetivos, interviniendo una cierta realidad; esto da como resultado un Plan que Novick (2004, p. 1) lo denomina “un producto intelectual previo a una acción”, que termina en un documento escrito.

Es por ello, que hay que considerar a la planificación como un proceso, como algo que se medirá permanentemente y supone un sistema de planificación, en el que se hacen y elaboran planes y programas, creando organismos donde interactúen, la administración pública y los actores sociales en sus distintas organizaciones (Ander – Egg, 2007).

La planificación para el desarrollo surge de la tensión entre el sistema capitalista y el sistema socialista. Se identifican diferencias importantes en la planificación gestada en el siglo XX, ya que tuvieron lugar diversos acontecimientos históricos y políticos, de ambos lados del sistema. Ejemplo de ellos fueron la Revolución Rusa, los movimientos sociales de Alemania e Inglaterra, la crisis económica de 1929, primera y segunda guerra mundial y el surgimiento de organizaciones como la ONU (Lopera Medina, 2014).

Durante el periodo de crecimiento económico, producido entre 1918 y 1939, pero, sobre todo, después de la segunda guerra, los conceptos de planificación y planeación tuvieron su auge, principalmente en los ámbitos sobre el desarrollo económico (incluyendo planes sectoriales), la modernización y el ordenamiento territorial para las ciudades. Ambos conceptos, fueron utilizados como una herramienta básica para el desarrollo económico y social de países pobres (Kuper, Ramirez, & Troncoso, 2010).

Entre 1946 y 1955, durante los gobiernos de Juan Domingo Perón, en Argentina, se crearon los Planes Quinquenales (tomados de la URSS entre 1928 y 1932) como un procedimiento de planificación estatal, cuyo objetivo principal fue lograr la independencia económica del país. Esto se realizó dentro de una planificación denominada indicativa, entendida como parte de un intervencionismo estatal, cuyo

objetivo es permitir la aceleración del crecimiento económico; esta puede ser considerada como una planificación más racional (Wikipedia, 2018).

En 1958, al crearse la Dirección Nacional de Turismo, esta actividad empieza a adquirir importancia como objeto de planificación por parte del Estado, surgiendo así la Planificación Turística. Para Diego Kuper (2010), este tipo de planificación se caracterizó por ser netamente desarrollista en lo económico y los planes creados en esta década (1960 – 1980) estuvieron basados en las ideas elaboradas por la CEPAL y el ILPES. En América Latina, en la década de 1980 surgen, para salir de los regímenes autoritarios, planes directores en Brasil, planes de desarrollo local en Chile, y en Bolivia la Ley de participación ciudadana; observándose así que no existe un proceso único de planificación regional, pero existiendo una tendencia en la región a ir incorporando planificaciones estratégicas como fórmula para ordenar el desarrollo (Kuper, Ramirez, & Troncoso, 2010).

Por ello, la planificación turística se da como proceso de transformación territorial cuando tal actividad, por su faceta económica y comercial, es cuestión de política pública y de gestión estatal. En el año 1984, el documento oficial “Bases para un Plan Federal de Turismo” publicado por la Secretaría de Comercio del Ministerio de Economía de la Nación pudo ser visto como el documento que marca un antes y un después entre las formas de realizar la planificación del turismo, a la vez que se constituye en el primer plan de carácter federal del país. Se sanciona en el año 2005, la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 y en su artículo 7° Inciso A, exige la elaboración del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) por la Secretaría de Turismo de Nación (en acuerdo con otros organismos oficiales y agentes económicos). El mismo constituye un plan de desarrollo económico y el procedimiento de trabajo se basó en una construcción colectiva federal, que contempló los diferentes, objetivos, visiones y valores de los sectores privados y públicos. (Kuper, Ramirez, & Troncoso, 2010).

La Provincia de Córdoba, en la ley provincial de turismo N° 9124, reconoce a la actividad turística como interés prioritario, al tiempo que tiene por objetivo el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de desarrollo turístico. Establece el organismo de aplicación (Agencia Córdoba Ambiente) y crea el Consejo Provincial de Turismo con participación del sector privado; (Córdoba, 2005)

El plan estratégico participativo, es capaz de fijar orientaciones y acciones con la intervención de todos los actores del campo turístico, con el fin de garantizar las actuaciones y el aporte continuado al fortalecimiento del sector, de la provincia y de la

calidad de vida de la población en un marco de sustentabilidad del desarrollo. La Agencia Córdoba Turismo, será la responsable de poner en marcha el proceso de elaboración y ejecución del Plan Estratégico de Turismo Sustentable Córdoba (siguiendo los lineamientos del Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable de la Nación). (Córdoba, 2005)

La localidad de Villa Carlos Paz, como parte de una provincia federal, desarrolla en su Carta Orgánica Municipal, el Artículo N° 66, donde promueve políticas de Estado para la actividad turística con el objetivo de:

1. Establecer mecanismos de participación de los sectores público y privado relacionados a la actividad.
2. Participar en planes de desarrollo integral de la ciudad

Para el logro de estos objetivos deberá:

1. Adherir y/o integrar a leyes, políticas, programas o planes de carácter internacional, nacional, regional, provincial, que sean de interés y beneficien las políticas locales.
2. Coordinar acciones con otras áreas del gobierno municipal, con incidencia en actividades del turismo, para facilitar y complementar políticas del área.
3. Crear un Consejo de Política Turística, con carácter honorario y temporario, con el fin de dictar una política turística de mediano y largo plazo, integrando al sector público y privado.
4. Crear un Organismo de Promoción Turística con carácter permanente, CAPTUR con el objetivo de impulsar, desarrollar, incentivar y ejecutar planes, programas, campañas y estrategias de promoción del turismo, integrando al sector público y privado.

Artículo 71: El Municipio planifica en forma estratégica su desarrollo; a tal fin convoca a ciudadanos e instituciones a participar en la elaboración del plan. En él se definen diagnóstico, modelo de desarrollo, objetivos generales, particulares y proyectos, que deberán expresarse en compromisos públicos de cumplimiento y que deben ser tratados y resueltos por el Concejo de Representantes. (Municipio, 2007)

4. Diseño del problema:

¿La participación ciudadana llevada a cabo en la ciudad de Villa Carlos Paz, responde a las características de un Plan Estratégico?

¿Puede la Planificación estratégica ser un espacio de acuerdos de la sociedad?

Los objetivos y estrategias planteadas en el Plan de Villa Carlos Paz 2020, ¿Demuestran el consenso de todos los sectores de la sociedad local? ¿Cuáles son los intereses de estos

sectores para la transformación espacial de Villa Carlos Paz? ¿Tales intereses se ven reflejados en las ideas fuerzas que se generaron en los talleres?

5. Objetivo general:

- Describir el proceso de participación ciudadana en el Plan Estratégico de Villa Carlos Paz 2020 desde el eje turístico.

5 a. Objetivos Específicos:

- Enumerar aquellas acciones de participación ciudadana que caracterizan a una planificación como estratégica y participativa.
- Describir diferentes tipos de acciones de participación que se llevaron a cabo en el Plan de la Villa Carlos Paz 2020.
- Identificar los actores que participaron en tales acciones.
- Evaluar si los resultados de tales acciones se reflejan en la letra del diagnóstico

6. Marco teórico de referencia.

Autores como Reese (1999), Ariznavarreta Echevarría (1933), definen a la Planificación Estratégica, que surgió en los años 1980 en la escuela de Harvard y fue aplicada principalmente a empresas privadas. Ellos la consideran como un instrumento de gestión, cuyo objetivo es servir de herramienta para cambiar las realidades de un país, a partir de establecer estrategias que permitan promover el desarrollo. La misma, representa un proyecto colectivo y global de la ciudad para aunar la participación de los principales actores económicos, políticos y sociales de la comunidad, elaborando un diagnóstico compartido sobre las claves del desarrollo. Es así que una variable importante de este tipo de planificación es la participación ciudadana, que comprende todas las formas de intervención de las personas y colectivos en actividades que influyen en la agenda pública. Las formas de participación pueden ser: talleres, asambleas, reuniones, referéndum, audiencias, comités asesores de ciudadanos, encuentros y conferencias, entre otras (Somoza, Aguilló, Araujo Díaz, & Belmonte, s.f.). Para Verdesoto, (1997 p.5) la participación no debe limitarse a minorías activas, es necesario que toda la comunidad se involucre.

7. Plan de desarrollo metodológico.

El trabajo integrador final llevado a cabo es una investigación exploratoria y documental, de tipo cualitativa con una fase de trabajo en campo consistente en entrevistas abiertas.

Exploratoria porque explica el proceso de participación ciudadana del Plan de la Villa 2020, cuáles y que tipos de acciones participativas se concretaron hasta hoy; Documental ya que la información obtenida es de fuentes secundarias, en una primera etapa, y luego primarias donde se realizarán entrevistas abiertas a los actores principales; Cualitativa porque la información obtenida es de tipo verbal, no estructurada.

El universo de la investigación es el Plan Estratégico de la Villa 2020. Las unidades de observación son los talleres participativos y los documentos generados; La técnica de recolección de datos es entrevista abierta guiadas y las preguntas del tipo de conocimiento, antecedentes y opinión (Hernandez Sampieri, 2010); La muestra de tipo homogénea, ya que los talleres participativos poseen unas características similares al universo de la investigación y la metodología de análisis será de análisis de texto y técnica de procesamiento de datos; Los conceptos generadores son los siguientes:

a). Participación Ciudadana.

b). Actores territoriales.

c). Ideas fuerzas.

a). Participación Ciudadana; comprende todas las formas de intervención de las personas y colectivos en actividades que influyen en la agenda pública (Somoza, Aguillo, Araujo Diaz, & Belmonte, 2017)

b). Actores territoriales; personas físicas o jurídicas, que representan a una sociedad

c). Ideas fuerzas; acciones motivadoras centrales capaces de generar el cambio esperado; que solucionen las principales desventajas y avancen en las ventajas destacadas.

7.1. Desarrollo metodológico.

Las unidades de observación para el presente estudio son: los textos en formato online (www.plandelavilla2020.com y <http://www.facebook.com/plandelavilla2020/>) Titulado Taller I “Alternativas para superar la estacionalidad del Turismo” y los textos que se corresponden a la transcripción de las entrevistas abiertas realizadas a Fernando Gigli, Lic. Analía Nievas, Técnico Federico Ferrer (ver desde página 15 del Anexo).

Para la observación de la realidad, se diseñó una “matriz de actores” (ver figura nº1, que se desarrolla en anexo página 13). El objetivo que propone una Planificación Estratégica Participativa, siempre es para solucionar un problema, ya que cada actor forma parte de un grupo de pertenencia, donde cada uno de ellos tiene intereses en el plan participativo y recursos que le permitirán obtener respuesta a esos problemas.

Actores involucrados	Intereses Percibidos	Problemas percibidos	Recursos / Jerarquización

Figura nº 1. Matriz de actores. Fuente: Elaboración propia en base a publicación web <http://slideplayer.es/slide/10774577/#.WXfk7hDoJB8.gmail> y unidades de observación.

Se utilizó un “análisis de texto” como técnica cualitativa (ver figura nº 2) para identificar y describir aquellas dimensiones y conceptos que se debería considerar para un futuro estudio prospectivo y predictivo acerca de los procesos de participación ciudadana en las planificaciones estratégica para desarrollo turístico local.

Categoría	Indicadores
Participación ciudadana	- Metodología para la participación. - Técnicas de participación.
Actores territoriales	- Tipos de actores territoriales. - Tipo de asociaciones que permitan una articulación.
Ideas Fuerzas	- Tipos de Ideas fuerzas - Numero de ideas fuerzas

Figura nº 2. Cuadro general de categorías de análisis y sus indicadores. Fuente: Elaboración propia.

Y finalmente, el análisis conclusivo del texto y desarrollo de las categorías y sus indicadores se realizó a través del formato siguiente (ver figura n° 3, Anexo página 14).

Categoría de Análisis	Indicadores	Entrevista I	Entrevista II	Entrevista III	Taller I	Resultados obtenidos
Participación Ciudadana	Metodología utilizada					
	Técnicas utilizadas					
Actores Territoriales	Tipos de actores					
	Asociaciones					
Ideas Fuerzas	Tipos de ideas fuerzas					
	Número de ideas fuerzas					

Figura n° 3. Cuadro análisis metodológico final. Fuente: Elaboración propia en base a unidades de observación.

Para desarrollar el cuadro representado por la figura n° 3, se asignaron los siguientes interrogantes:

Para la categoría Participación Ciudadana como procesos, consideramos los siguientes indicadores:

Tipo de metodologías se usan en la participación.

¿Cuáles son las técnicas utilizadas?

Para la categoría Actores territoriales, los indicadores están representados a través de las siguientes preguntas:

¿Qué cantidad de actores participaron?

¿Son ellos representativos del total de la muestra?

¿Existe una asociación del tipo público – privado?

Para la categoría Ideas Fuerzas, los indicadores establecidos responden a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las ideas fuerzas enunciadas por los actores en el taller como necesarias para formular un plan estratégico para el desarrollo el turismo en la Villa Carlos Paz?

¿Cuántas de las ideas fuerzas enunciadas quedan como orientadoras del plan? ¿Cuántas desaparecieron? ¿Cuántas surgieron? ¿Cuál es el tipo de idea fuerza que prevalecen en los textos del plan? ¿Cuál fue el resultado final del taller?

Se considerarán los siguientes niveles de participación:

a. En la categoría de participación Ciudadana:

- ✓ Si los dos indicadores se cumplen: hubo una participación.
- ✓ Si sólo uno de ellos se cumple: la participación no fue satisfactoria
- ✓ Si ninguno se cumple: no hubo participación.

b. En la categoría Actores territoriales:

- ✓ Si los dos indicadores se cumplen: estuvieron representados todos los actores que comprenden la Junta ejecutora del Plan.
- ✓ Si sólo uno de ellos se cumple: No es representativo en su totalidad como lo dispone el Plan.

c. En la categoría Ideas Fuerzas:

- ✓ Si las ideas están presentes en su totalidad: el Plan está representado por las mismas.
- ✓ Si la mitad de las ideas están presentes: sólo se representan las que desea el equipo técnico y gobierno de turno.
- ✓ Si una o dos están representadas: las ideas no fueron consideradas.

8. Resultados:

En base a esta metodología y observando las unidades de análisis se llega a los siguientes resultados:

Considerando las categorías y sus indicadores, podemos concluir que la participación ciudadana, fue satisfactoria y estuvo representada por la población local e instituciones del tipo público y privado. Todo el proceso, se llevó a cabo a través de una metodología determinada, que condice con las técnicas de una planificación participativa, como trabajos en grupos, técnicas de visualización, carteles, entre otros.

Respecto a los Actores territoriales, éstos fueron plurales, aunque se observa que gran parte de ellos, son organismos dependientes del poder de turno y las asociaciones como tales, sólo son nombradas en la transcripción del taller, no así los entrevistados. Dichas

asociaciones son sin fines de lucro, pero dependientes de una u otra forma, del gobierno municipal.

Y, por último, considerando las ideas fuerzas, las mismas se representan en el documento final y si bien los entrevistados no recuerdan cuantas de ellas han desarrollado, en los documentos utilizados están nombradas.

9. Conclusión.

Si bien el proceso fue participativo, generando espacios de acuerdo entre distintos actores de la sociedad, mostrando sus intereses a través de las ideas fuerzas obtenidas del taller, es importante recalcar que sólo se llevó a cabo con una parte del total de la planificación. Sólo se cumplió con la etapa de Formulación del plan, la cual está comprendida por los siguientes pasos: decisión, organización, diagnóstico, modelos de desarrollo, proyectos estratégicos y priorización de dichos proyectos. La etapa de Implementación del plan no ha sido concretada desde el año 2014 que se realizó el mismo. Es por ello, que, como investigadora, me sumo a la frase popular escrita por varios autores nacionales de planes en la República Argentina, que sólo quedan plasmados en papeles, sin llevarse a cabo.

10. Cronograma de actividades propuestas.

2017/2018	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo
Selección del tema													
Estado del arte													
Planteamiento del problema													
Objetivos													
Justificación													
Marco teórico													
Evaluación de fuentes secundaria													
Presentación Proyecto TFI													
Resultado de talleres													
Entrevistas													
Análisis de datos													
Realización de matriz de datos													
Conclusión													
Revisión del trabajo													
Presentación final del TFI													

ANEXO

Actores involucrados	Intereses percibidos	Problemas percibidos	Recursos - Jerarquización
Gobierno Local	Que el plan interese a la comunidad. Se pueda realizar en el tiempo estipulado. Que la comunidad lo acepte.	Sea considerado como un Plan político y no participativo y estratégico. La población no lo tome como propio y no participe	Disponibilidad de recursos económicos y humanos.
Privados	Que el plan permita mejorar el ordenamiento de la ciudad. Que ayude a desarrollar las economías locales. Que permita mayor afluencia turística.	Que el plan, no represente sus intereses. Que sus ideas no sean tomadas en cuenta.	Recursos económicos y jerarquización en puestos laborales y pago de impuestos al gobierno municipal.
Vecinos	Que mejoren los servicios de la comunidad. Que la ciudad esté más ordenada y apta para el turismo.	Que el plan no considere las demandas que exponen por no ser representativas totalmente para la actividad turística. Muchas de sus ideas, no sean aceptadas ni se publiquen en el plan.	Proveen de recursos económicos a la ciudad a través del pago de impuestos.
Centros Educativos	Que el plan se ejecute. Que se consideren sus ideas y proyectos. Que se cumplan los objs planteados.	Son estudiantes, por lo que temen no ser escuchados. Que no sean favorecidos por el Plan. Que los proyectos que presenten, no se realicen.	Son los recursos humanos del futuro y quienes lograrán implementar o no el Plan como también mejorar la calidad del destino y los servicios.
Asociaciones civiles.	Tener una participación importante y activa en él. Obtener recursos y beneficios de el Plan.	No representen sus intereses principales.	Disponen de recursos humanos, económicos, muchas veces a favor del gobierno de turno.
ONG's	Tener una participación activa en el plan. Obtener beneficios económicos y de recursos humanos.	Como ONG's no son muy aceptadas por otros actores del plan.	No se les da una jerarquización importante y sus recursos con escasos.

Figura n° 1. Matriz de actores. Fuente: Elaboración propia en base a publicación web <http://slideplayer.es/slide/10774577/#.WXfk7hDoJB8.gmail> y unidades de observación.

Categoría	Indicadores	Entrevista I	Entrevista II	Entrevista III	Taller I	Resultados finales
Participación ciudadana.	Metodología utilizada.	"El método es desarrollado en Alemania y se denomina método SOP".	"Esas técnicas se encuadran en la propuesta de metodologías participativas de la GTZ. Método SOP, se llama. Que en Alemán es Planificación Participativa".	"No sabría decirte la metodología utilizada".	No desarrolla el nombre del método	Hubo una participación ciudadana satisfactoria
	Técnicas utilizadas	"Una de las técnicas es de mesas de trabajo o grupos de trabajo".	"Planteamos una metodología participativa, que implica el uso de técnicas de visualización, de diagrama de afinidades y de toma de decisiones colectivas. Otra técnica es la de preguntas disparadoras. Cada lector levanta la mano, tiene tiempo para exponer. Se arman discusiones. Esa propuesta se da en papel y a la vez se corrige en un power point.	"Se trabaja sobre cartulina donde se plasmaban dos o tres ideas y luego se las pegaba en un afiche sobre un tipo de pizarrón. Después nos separaban en grupos pequeños y se trabajaba sobre la creación de un FODA, de análisis interno y externo. Después identificábamos acciones para lograr la visión que queríamos del Plan.	"Tarjetas para escribir y grupos de trabajo".	
Actores territoriales	Tipos de Actores	"La invitación fue para los representantes de las distintas organizaciones, asociaciones y ciudadanos de Villa Carlos Paz".	Ejecutivo, Vecinos y Consejo de Deliberantes.	"Si bien había varios vecinos y ONG's, me pareció que muchos eran representantes con algún interés político o partidario del gobierno de turno".	Vecinos, Ejecutivo, Estudiantes, ONG's Mesa gremial de la Villa.	No se encuentran representados ambos indicadores. No recuerdan los entrevistados los tipos de asociaciones.
	Asociaciones	No aparece en el texto de la entrevista.	No aparece en el texto de la entrevista.	No aparece en el texto de la entrevista.	ASOGHA CAPTUR	
Ideas Fuerzas	Tipos de ideas	Si se representan en el diagnóstico consensuado del plan.	Son representadas en el diagnóstico consensuado del plan.	"Igual creo que nunca se llevó adelante las ideas y proyectos que se plantearon".	Están todas representadas en el taller participativo de diagnóstico.	Están representadas en el Plan de la Villa 2020.
	Números de Ideas fuerzas	No aparecen en el texto	No aparecen en el texto.	El entrevistado no las recuerda.	21 ideas fuerzas representadas.	

Figura n° 3. Cuadro análisis metodológico final. Fuente: Elaboración propia en base a unidades de observación.

Análisis del texto de las entrevistas

En el texto de cada una de las entrevistas se observará con el color elegido las categorías (descriptas en página 8, figura n° 2), donde están representados los indicadores y categorías.

Nombre Institución: Consejo de Representantes de Villa Carlos Paz
Nombre Entrevistado: Fernando Gigli . Hora: 10:30 hs
Entrevista: Lic. María Leandra Ferrero
Lugar de entrevista: Villa Carlos Paz
Fecha de entrevista: 17 de Agosto de 2017.

Sigla	Transcripción	Comentarios
ML	Buenos días. Soy Licenciada en turismo y hotelería, egresada de la UNQUI, actualmente estoy realizando la especialización en Desarrollo de destinos turísticos y me pongo en contacto con usted para realizar una entrevista para mi Trabajo final, que como le comenté anteriormente, es sobre la Planificación que se realizó en el Plan de la Villa 2020, si fue o no participativa.	
FG	Buenos días María. Un gusto y ningún inconveniente en responderte sobre el Plan. Ten en cuenta que yo sólo participé en la parte técnica.	
ML	Perfecto. Comencemos entonces: ¿Cuál fue su función dentro del Plan de la Villa 2020? ¿Qué tareas realizó?	
FG	Trabajé como auxiliar del equipo técnico y mi función fue la de desarrollar la parte del pre –	

	diagnóstico del Plan.	
ML	¿Cuándo fue convocado por las autoridades del Plan?	
FG	En Junio de 2014	
ML	¿Cuántos años lleva trabajando en el Consejo de representantes de Villa Carlos Paz?	
FG	17 años.	
ML	¿Utilizó junto con la moderadora, alguna técnica o metodología de participación ciudadana en los talleres? ¿Podría describirla?	
FG	No estaba dentro de mis funciones, como te lo comenté anteriormente. Sólo lo mío es parte del equipo técnico. Pero creo que el método es desarrollado en Alemania y una de las técnicas es de Mesas de trabajo o Grupos de trabajo.	
ML	La metodología que se llevó a cabo en los talleres, ¿le pareció adecuada? ¿Cuántos talleres se realizaron?	
FG	Si, fue aceptada por todos los participantes. Fueron 3 talleres, sobre cada eje.	
ML	¿En cuantos meses se realizó el pre – diagnóstico del eje turístico y luego la presentación del mismo?	
FG	Unos tres meses y se presentó a fines del primer semestre de 2014.	
ML	¿Cuánto tiempo dedicó el equipo técnico al procesamiento de los datos que resultaban de los talleres?	

FG	No estaba dentro de mis funciones.	<i>Siempre me recordaba que era auxiliar del equipo técnico.</i>
ML	¿Los resultados obtenidos de los talleres, sólo fueron expuestos en el sitio web y en la página de Facebook? ¿No disponen de una publicación final editada?	
FG	No hay publicación final. No sé porque no se hizo.	<i>Duda en decirlo</i>
ML	Si bien no estuvo en el taller personalmente, le pareció que las ideas fuerzas que surgieron, ¿fueron representadas en el diagnóstico final?	
FG	El equipo técnico trabajaba sobre la transcripción en limpio de las mismas. Se consideraron en el FODA final de cada taller.	
ML	¿Le pareció que se encontraban representados todos los actores de la Junta del Plan?	<i>Lo duda un momento</i>
FG	La invitación fue para los representantes de las distintas organizaciones, asociaciones y ciudadanos de Villa Carlos Paz.	
ML	Se realizó una instancia de Proyectos basados en el diagnóstico final. ¿Cómo eligen cuáles serán los proyectos a considerar para el desarrollo de la cartera de proyectos del Eje Turístico?	
FG	No puedo responderte eso, porque era ajeno a mis funciones. Pero creería que se presentan al Ejecutivo y después decidirán.	
ML	Buenos. Muchas gracias por su tiempo y por darme	

	un poco más de información para mi trabajo. Muchas gracias nuevamente. Un gusto conocerlo.	
FG	No hay por qué. Muchas gracias a vos por considerarme. Un gusto	

Nombre Institución: Municipalidad de Córdoba. Área Capacitación	
Nombre Entrevistado: Analía Nievas .	Hora: 09:00 hs
Entrevista: Lic. María Leandra Ferrero	
Lugar de entrevista: Córdoba	
Fecha de entrevista: 22 de Septiembre de 2017.	

Sigla	Transcripción	Comentarios
ML	Buenos días. Por suerte coordinamos para la entrevista. Muchas gracias por su tiempo	
AN	Buenos días Leandra. No hay ningún problema. Fue un trabajo que me gustó mucho hacerlo y me alegra poder recordarlo. ¿Entonces, como para empezar... ¿Bajaste todos los documentos? ¿Viste los videos?	
ML	Todos los documentos... y los que no había me los pasó Fernando.	
AN	Bien	
ML	Porque no está toda la información... y a mí me	

	extraña...	
AN	¿Como que no? Si yo la saque de ahí. Hay un libro... no, no hay un libro... está en papel	
ML	Eso me extraña, que no haya publicación. ¿Por qué no hay una en papel?	
AN	¿El libro está en papel... pero sabes quién lo puede tener?	<i>Quedó pendiente esa respuesta.</i>
ML	Porque no entiendo cómo puede no existir una publicación.	
AN	Bueno... yo te cuento como arrancó... Arrancó con el presidente del consejo de deliberante, que él fue quien nos contactó. Nosotros formamos un equipo, yo integraba ese equipo, y el jefe era Guillermo Marianechi. Él fue quien estableció las pautas y las consignas del proceso. En ese proceso, a mí me toco acompañarlos en la metodología y en la moderación de los talleres y en el armado de la documentación. Porque después de los talleres, uno vuelve a gabinete con el equipo técnico local (hubo uno local), nosotros éramos asesores externos. entonces todas las semanas nos reuníamos con ellos. y ellos formaron parte del proceso de los talleres y también de la elaboración de la documentación. Porque lo que nosotros buscábamos, es que las personas que estuviesen en Carlos Paz incorporaran los enfoques, conceptos, metodologías para que al momento de implementar ya estuviesen más empapados de cómo encarar cada uno de los temas.	

	<p>Entonces el presidente del Consejo de Deliberantes nos convocó porque la carta orgánica de Carlos Paz, obliga a la ciudad a tener un plan estratégico y ya habían pasado varios años y no se había hecho un nuevo plan estratégico. Pero lo que se hizo es un Plan Estratégico de la Ciudad, un plan integral, entonces el componente turismo está dentro de una de las dimensiones que es económica.</p> <p>Exactamente... No es un plan de turismo, eso debe quedar claro.</p>	
ML	No, ya lo sé	
AN	¿Queda claro? Porque esa es la primera aclaración, diferencia.	
ML	Si, por eso yo trabajo sólo sobre el eje económico - turístico, sólo sobre eso, no sobre los demás ejes.	
AN	Lo que sucede es que vos vas a tener los componentes de turismo, desparramados en todas partes, ¿sí? Por eso en algún momento vas a tener que leer todo el Plan transversalmente.	
ML	Si, lo he leído.	
AN	Porque, por ejemplo, la estructura, de agua, gas, y demás, están condicionados por la llegada de los turistas, por ejemplo, me acuerdo, no tengo muy clara la cifra, pero la gente me decía, la de la cooperativa de agua, que ellos tenían capacidad para 120.000 habitantes y durante el año no había más de 80. 00. Entonces, esos 40000 eran los turistas que venían entre noviembre y marzo.	

	Entonces yo ahí le decía, tienen capacidad todavía, no hay que ampliar la capacidad.	
ML	Igual, Carlos Paz tiene muchos problemas con varios de los servicios que los ponen en el plan como que estaban todos solucionados y andando. Pero tienen problemas con cloacas, con el agua, la energía.	
AN	Bueno... todos los datos que vos tenes ahí adentro fueron provistos por la municipalidad de Carlos Paz, ¿eh? La Secretaria de Obras y cada secretaria. Turismo en su tema, obras en otra, y así. Ellos dieron la información, nosotros no poníamos en duda. Lo que sí ponían en dudas eran los participantes... pero bueno, ahí se fue ajustando y evidentemente, llega un punto donde vos tenes que... de hecho hay proyectos que apuntan a eso, hacer estudios sobre esos temas. Entonces, lo que yo te digo es que en algún momento vos vas a tener que leerlo completo.	
ML	Si, de hecho, empecé leyendo la parte ambiental, después cuando yo le planteé a mi Directora de Tesis, me dijo que tendría que abocarme al plan turístico económico por ser mi carrera referida a ello.	
AN	Claro. Lo que a lo mejor te conviene a vos es analizar los dos planes, el Plan anterior de turismo y la captura que se hizo de ese plan, dentro de este, que es estratégico de la ciudad. Porque el Plan	

	<p>estratégico actúa como paraguas, entonces ahí se fijan políticas globales y en esas políticas globales, el turismo es un punto.</p> <p>El plan, o sea, lo primero es eso, reconocer que el Plan tiene como objeto el territorio en su conjunto. esto implica, sus ciudadanos, instituciones y un conjunto de dimensiones que delimitan la realidad del lugar. ¿Cuáles son esas realidades? la realidad institucional, la realidad social, las realidades económicas, las realidades ambientales, que en este caso fueron urbanísticas. ¿Entonces que hicimos? Como el nuevo concepto de urbanismo no es ver el ladrillo solo, si no en interacción y dialogo con la naturaleza y su entorno, armamos un eje urbano ambiental. Armamos un eje económico turístico porque es la principal actividad. Tb social e institucional.</p> <p>Entonces, si vos necesitas saber si existe un documento único, necesitarías contactarlo al presidente del concejo deliberante de ese momento.</p>	
ML	Porque Fernando me dijo que no había. Que no había un documento único.	
AN	Puede ser que él no lo conozca, o que no hay institucionalmente.	
ML	Porque yo le pregunte si la información solo está en el portal y Facebook y él me contesta que sí.	
AN	El presidente del consejo en ese momento era...	<i>No recordaba</i>

	<p>porque tendrías que ver la posibilidad de entrevistarlo a él. Porque si no te vas a quedar con la historia de la parte técnica, nomás. Y que la parte política te va a ayudar a entender un poquito mas</p>	<p><i>cómo se llamaba y decía que la iba a matar, porque fue él quien la contrató.</i></p>
ML	<p>¿Usted siempre trabajó aquí, en la parte Municipal?</p>	<p><i>Mientras buscaba información</i></p>
AN	<p>Siempre trabajé abocada a la municipalidad, en planes de córdoba, fui equipo técnico del primer plan y después fui coordinadora general del segundo plan estratégico de la ciudad de Córdoba. Siempre trabajando en equipo con Marianachi.</p> <p>Gisper... él era el presidente en ese momento.</p>	
ML	<p>Ok</p>	
AN	<p>¿Que se consiguió? trabajar desde el consejo de deliberante, que ese fue el primer desafío, no? Trabajar desde el consejo deliberante articulado con el ejecutivo. O sea que eran dos sujetos, trabajando juntos. Eso fue lo más importante. Lograr esa articulación.</p> <p>Mas o menos estás ubicada ahora, ¿verdad?</p>	<p><i>Me mostraba el documento de la página web... yo le decía que me habían dado... y se dio cuenta que no publicaron nunca... que ellos se los mandaban.</i></p>
ML	<p>Si.</p>	
AN	<p>Entonces, Carlos Paz. ¿Por qué surge la idea de una planificación estratégica? Políticamente surge porque su carta orgánica lo obliga... pero esa no fue la razón más importante...la razón principal es que</p>	

	Carlos Paz estaba en proceso de ampliación de su ejido, y esa incorporación de territorio, iba a permitir, pensar la ciudad desde otro lugar. Entonces el disparador, fueron esas dos cosas.	
ML	Bien, perfecto. ¿Como moderadora, Usted que metodología utilizó para los talleres?	
AN	Nosotros lo que planteamos es una metodología participativa, que implica el uso de técnicas de visualización, de diagrama de afinidades y de toma de decisiones colectiva. Esas técnicas de encuadran en la propuesta de metodologías participativa de la GTZ. Método SOP, se llama. Que en alemán es Planificación Participativa.	
ML	Ok	
AN	Que es la misma metodología que fuimos trabajando en distintas ciudades del país. Incluso acá en Córdoba.	
ML	Ok. ¿Algún lineamiento del PTFS?	
AN	Todo, todo... a ver, la participación fue pensada para incorporar los aspectos cualitativos a la información estática y estadística que se disponía en ese momento. Porque entendemos que un plan participativo, debe tener las dos dimensiones, por lo	

menos dialogando o mostrando inconsistencias. Pero si no se las reúne, las decisiones que se toman, van a ser, digamos, poco efectivas. Porque vos podes quedarte solo con la dimensión cuantitativa de lo que te definen o poder decir, no mira, la verdad que nosotros estamos viendo que los turistas que vienen son de Alta Gracías, Santa Fe, no el alemán o el inglés que me dice la Nación que tiene q venir.

Por lo tanto, el enfoque es específico, que lo viene trabajando Francisco Alburquerque y es un enfoque que tiene como una de las características reconocer la vocación del territorio y reconocer el valor endógeno de los recursos y de sus personas. Eso no significa, dejar de lado lo que te viene dado... por eso es que en el enfoque estratégico incorporas el contexto. Entonces planteas, tu posición en función de lo que tenes que mejorar y lo que tenes de fortaleza para acceder a una oportunidad que te presenta el contexto. En ese contexto, no solamente actúa la política nacional, sino también los cambios... económicos, sociales, etc.

No me paro como territorio ofreciendo lo que el otro desea, sino que salgo a analizar ese territorio, cómo esta, que oportunidades tiene y con estas oportunidades, defino una estrategia, una cartera de proyectos para concretar esa estrategia. Entonces el Plan tiene: una etapa de diagnóstico (donde hay datos cuantitativos) y es la percepción que tiene la gente.

Para armar el plan, hicimos como equipo técnico, un diagnóstico situacional, donde aplicamos la

	técnica que hace jugar los actores internos y externos a través de una matriz FODA. Entonces, en los talleres trabajamos con la misma técnica, con los talleres. Lo hicimos con el equipo técnico, con los funcionarios y después con los actores locales.	
ML	Yo en algunas imágenes, veía que ponían, cartelitos en cada uno de los pizarrones	
AN	Esa es la técnica de visualización que te dije	
ML	Ah. Ustedes en ella ponían como ven a Carlos Paz en...	
AN	Claro, esa es la técnica. Preguntas disparadoras , por ejemplo... El taller... <i>(y buscaba esa información en la página, que no estaba)</i> ...había algunas fotos, de los talleres... <i>Ahora (mientras observábamos las fotos) vamos a la metodología participativa en sí misma. Para que esta participación sea efectiva, hay todo un proceso anterior de trabajo. Primero, reconocer que el valor de lo que se decida está en el lugar, no que lo llevo yo, porque sé hacer planes. Esa es la primera diferencia. ¿Por qué nos pasaba?... nosotros íbamos y esperaban que nosotros dijésemos como deberían hacerlo. Lo que tiene que decir...yo no te voy a decir qué debe decir el plan. Primero decime lo que vos vez, lo que vos esperas. Pero para que esa decisión surja, hay preguntas disparadoras.</i>	
ML	Perfecto.	

AN	En el mismo taller (en la etapa de diagnóstico), se hizo una pregunta disparadora para saber el diagnóstico del conjunto. En este proceso participativo, se hizo una participación abierta, amplia. Venían desde el ciudadano común hasta el presidente de la cooperativa, el sindicato... porque lo que se buscaba era eso.	
ML	¿La Participación?	
AN	Si. Hay otra modalidad, que dice no, acá esta todo, llamemos a los representantes solamente.	
ML	¿Cuántos talleres se realizaron en el eje turístico?	
AN	No es el eje turístico, sino eje económico turístico. Es decir que ahí se abordaron todas las temáticas: empleo, comercio, turismo, etc.	
ML	Lo que yo leí, es que son cuatro o cinco con el taller de los jóvenes.	
AN	Ya te digo como juega el taller de los jóvenes... porque ahí cambió la forma de armarlo.	
ML	Igual, cuando yo le pregunté a Fernando cuantos talleres eran él me respondió 3.	
AN	¿En el diagnóstico?	
ML	No. Me refiero a los talleres participativos de este	

	eje.	
AN	<p>Dame un segundo, que te voy a graficar algo. Este plan se formuló en un año, nuestra propuesta era hacerlo en seis meses todo junto, pero justo estaban las elecciones en el medio, así que tuvimos que hacer una planificación en medio de una campaña electoral con lo que ella implica.</p> <p>No me acuerdo si en junio o julio arrancamos... llegamos a diciembre de ese año, después largamos... llegando a dos años. ¿El primer eje es el económico turístico, entonces como se armó el plan? En lugar de armarlo como un proceso único y decir bueno, en el mismo proceso veo los tres ejes... hicieron un proceso para este eje y después cambiando los componentes para los otros actores e información. ¿Entendes? Y al final los juntamos a todos en un acto formal de presentación integradora de todos.</p>	<i>Me hace un gráfico y me explica sobre él.</i>
ML	Ah, ok. Bárbaro	
AN	<p>En este período son las elecciones. Por lo que los grupos en los talleres eran muy partidarios del gobierno nacional de turno. Por eso vas a ver íconos, como el rayo, que significa, en la técnica de visualización, que no hay consenso, pero cuando ya se transforman en conversaciones u opiniones, se plantea este símbolo, como representación de una parte que no está de acuerdo... y después del taller, si las personas que participaron lo desean, se retoma la conversación y se buscan puntos de consenso.</p>	<i>Siempre observamos el gráfico con la línea de tiempo</i>

ML	Muy bien. Gracias por ese dato.	
AN	<p>Todos transcriben a esa documentación y la misma es pública. Se las enviaron a todos los participantes. Entonces, arrancamos aquí.</p> <p>Cada eje se abordó en 6 meses y duró un año y medio, por lo que cada eje tenía una instancia diagnóstica y una de planificación.</p>	<p><i>Siempre observamos el gráfico con la línea de tiempo</i></p>
ML	¿Después de cada taller, ustedes se reunían con el equipo técnico y trabajaban sobre la cartera de proyectos o como hacían? Porque se observa que la información no está muy ordenada.	
AN	<p>El eje económico - turístico arrancó con un pre - diagnóstico, que son datos cuantitativos y antecedentes. Ese pre diagnóstico, es insumo de los talleres, del taller de diagnóstico principalmente. A la salida del taller tenes un diagnóstico situacional (porque está la opinión y la mirada de los actores); una vez que haces el diagnóstico, con el mismo armas el modelo de desarrollo económico - turístico. Se hicieron los talleres, salimos con el modelo de desarrollo consensuado. Cuando volvemos a los talleres, armamos la cartera de proyectos. Nuevamente los talleres. cada taller tiene una metodología distinta, y esa información es la certera de proyectos consensuada.</p> <p>Por supuesto que todo esto es acompañado por un</p>	

	<p>plan de comunicación, porque si no, no se podría lograr nada y es bastante débil. El mismo fue llevado por el municipio. Este plan establece estrategias para llegar a los actores e informar.</p> <p>Las técnicas que se usan son de visualización, pero lo que cambia es, en el caso del diagnóstico, vamos a terreno virgen, entonces vos vas a acompañar el proceso de la puesta en común de los diagnósticos que cada actor local tiene y quiere compartir. Hay distintos tipos de actores. Después del taller se hacen análisis y articulación de un documento.</p>	
ML	Ese documento no es claro. Ya que al leer el pre diagnóstico y el diagnóstico, y es similar.	
AN	Eso puede ser porque la gente lo aprobó. No aportó más de lo que ya había.	
ML	Pero es lo mismo	
AN	Ellos tenían procesos propios, antecedentes.	
ML	¿No fue del todo participativo ni independiente, entonces? Mucho de ellos no están puestas en el diagnóstico consensuado.	
AN	Para ello, debes fijarte en los cartelitos de los problemas. Los problemas son...	

	Algo importante, es que entrevistés a algunos actores.	
ML	Si y ya me conecté con el IPEM N° 35.	
AN	Es necesario que cada proceso participativo, tenga una cara visible y no hay una receta general.	
ML	Me decías que después de transcribir los talleres...	<i>Como para continuar la conversación inconclusa.</i>
AN	Después de esa transcripción, la gente lo recibió. En el caso del diagnóstico, lo que se hace es cruzar y buscar consistencias con los datos cuantitativos y las hipótesis. El pre diagnóstico es un conjunto de hipótesis para disparar la discusión. Como tal, como son hipótesis, no hay ningún problema que se las refute y se construyan nuevas. Se usa la herramienta estratégica, que se usa en la PE, que es el FODA, porque es el que te permite establecer, te permite ponerte al frente, de manera sintética, lo que está pasando en tu interior y en el contexto. Y cuando vas a hacer estrategias, es esa matriz lo que te va a ayudar a elegir estrategias efectivas. Los problemas son debilidades, las fortalezas son todas aquellas cosas que vos tenes por tu trayectoria, por tu vocación, por tu historia, que te ayudan a enfrentar las oportunidades y aprovecharlas. Las oportunidades las genera el contexto para tu tema.	

	<p>Las oportunidades están relacionadas con lo que estas analizando. Esa matriz es la síntesis del análisis estratégico de la ciudad antes de hacer el plan.</p> <p>En cada uno de los tres momentos, se llevó adelante la misma metodología.</p>	
ML	Para la cartera de proyectos. ¿Qué se considera?	
AN	<p>Una vez que vos tenes el diagnóstico consensuado situacional, lo que se arma es un modelo de desarrollo. En definitiva, es, un conjunto de declaraciones que los actores locales, a partir de los cuales se comprometen a llevar acciones conjuntas, para transformar el lugar donde están. También hay que armar una visión y objetivos generales y específicos. Ese documento, se arma en gabinete, una vez que se tiene el diagnóstico consensuado. Y allí se va a trabajar con los actores una propuesta de modelo de desarrollo en base a este análisis que te digo.</p> <p>No todo lo que nosotros presentamos se tomó. Es importante que recuerden que son las estrategias no se pueden armar proyectos, porque desaprovechan recursos; hay dos o tres instituciones que hacen lo mismo, pero no le alcanzan los recursos, dinero, etc. y desperdician tiempo.</p>	
ML	¿Se trabajaba en los talleres sobre ideas fuerzas?	

AN	No. En el taller del diagnóstico, no. Nosotros no vamos con ninguna idea, si no con un pre diagnóstico... por lo que hacemos una pregunta abierta. Por ejemplo, en el primer taller, se consulta sobre la visión. ¿Cuál es la que tienen? y ahí la gente habla y abre la cabeza. La visión se convierte en el objetivo.	
ML	Yo solo tengo la información transcrita de talleres sobre la visión.	
AN	Lo que pasa es que estas metodologías se usaron para la visión. La gente escribió en las tarjetas y eso se transcribió . Se integraron las dos visiones y se las presentó.	<i>Mientras veíamos las imágenes del portal.</i>
ML	Ah. Yo como no tengo nada más, pensé que todos se trabajaban sobre la metodología.	
AN	Para la Visión vamos con algo que se puede o no modificar en el taller. Cada lector levanta la mano, tiene su tiempo para exponer. Se arman discusiones. Esa propuesta se entrega en papel y a la vez se van discutiendo y se las va corrigiendo en la presentación sobre un power point. Recuerdo que sugerí hacer los ejes todos juntos, pero Carlos Paz decidió no hacerlo. La idea era que, al trabajar todos los ejes, se viera la idea en general y no se separen los talleres como surgió con los ejes	

	ambientales y sociales.	
ML	En el documento aparecen todos los proyectos, todo lo que la gente diseñó.	
AN	<p>En esta instancia, se hicieron dos talleres. Una vez que está el modelo, convocan a la gente a formularlos. Para formular proyectos, se armó una plantilla, un instructivo. La gente debía enviarlo en determinada fecha, pasada esa fecha, no se recibían.</p> <p>Cuando se receptaron todos los proyectos, el equipo asesoró a cada una de las personas que lo pedían. La importancia es que el proyecto, estuviera dentro de la estrategia.</p> <p>Es importante que la gente aprenda, porque desde el conocimiento puede participar. Es un nuevo enfoque para gestionar la ciudad.</p>	
ML	Y con esos proyectos, ¿que se hizo? ¿Se llevaron a cabo?	
AN	<p>Quedaron los proyectos, no sé si se ejecutaron. Ahí yo ya no estuve. Nosotros lo que hicimos fue formulación, hay que ver quién hizo la implementación y si se llevó a cabo.</p> <p>Nuestra misión era llevar la cartera de proyectos consensuada.</p>	

ML	Lo que me llama la atención es que, en toda la información publicada, falta la parte de la implementación.	
AN	En eso no puedo ayudarte. La formulación se terminó en 2014.	
ML	Porque entonces, estoy trabajando sobre algo inconcluso. Sin un final.	
AN	Es importante que la gente sepa que no porque participe en esta instancia de formulación, va a participar en la implementación. Eso lo aclaramos al principio de los talleres. El equipo técnico fijó una base para estructurar la información y que fuese fácilmente comunicable. Nos avocamos a detectar temas para el proyecto. El proyecto se formula en la etapa de implementación.	
ML	Volviendo a la idea del taller de los jóvenes. ¿Cómo surgió?	
AN	Surgió porque la gente se dio cuenta de la participación. La temática y la metodología es distinta. El foco está puesto sobre el grupo que se quiere trabajar. Y ellos quisieron tener su propio proceso.	

ML	Ok	
AN	Se les preguntó como verían la ciudad en 2020 y lo explicaron con ideas y objetivos. Se consensó y llegó a su fin. No estuvieron dentro del eje económico - turístico, por lo que me parece no debieras considerarlo.	
ML	Bien	
AN	<p>Te quería comentar algo de los talleres. A partir del diagnóstico, los talleres se convierten en comisión de trabajo. La gente ya adopta la modalidad de conocen y los trabajos son más de ida y vuelta.</p> <p>En cada taller, se deben presentar las autoridades y si no quienes ellos dispongan para estar presentes, no es ir y poner la cara solamente. Deben ser responsables de las decisiones que se tomen. Por ello, en cada taller está el nombre y apellido de los participantes.</p> <p>No sé si puedo ayudarte en algo más.</p>	
ML	No, está bien. Muchas gracias por el tiempo y todos los datos brindados. Le estoy mandando la información que obtuve de los talleres y otros.	
AN	De nada. Para lo que necesites me contactas.	
ML	Gracias nuevamente. Adiós.	

AN	Adiós	
----	-------	--

Nombre Institución: Estudiante Instituto Superior Arturo Illia	
Nombre Entrevistado: Ferrer, Federico .	Hora: 13:20 hs
Entrevista: Lic. María Leandra Ferrero	
Lugar de entrevista: Villa Carlos Paz	
Fecha de entrevista: 10 de Diciembre de 2017.	

Sigla	Transcripción	Comentarios
ML	Buenos días. Soy Licenciada en turismo y hotelería, egresada de la UNQUI, actualmente estoy realizando la especialización en Desarrollo de Destinos Turísticos y me pongo en contacto para realizar una entrevista para mi trabajo final, que es sobre la Planificación que se realizó en el Plan de la Villa 2020, si fue o no participativa.	
FF	Hola María. Todo bien. ¿En qué puedo ayudarte?	
ML	¿Participaste en algunos de los talleres que se llevaron a cabo en el marco del Plan de la Villa 2020?	
FF	Sí. Estuve presente, junto a otros compañeros, en el primer taller que abarcaba, si no recuerdo mal, turismo y estacionalidad... algo así.	
ML	¿Seguís siendo estudiante actualmente del Instituto o ya terminaste?	
FF	Terminé hace medio año. Estaba en segundo año de la carrera cuando concurrí a ese taller.	

ML	¿Cómo fuiste convocado?	
FF	Del instituto nos contaron que se trabajaría sobre la actualización de un plan de turismo que se había realizado varios años atrás, y que estaban invitando a participar a delegaciones, vecinos, estudiantes y demás que viven en Carlos Paz.	
ML	Al taller... ¿Fueron con algún escrito, alguna idea previa, algún documento?	
FF	No, pero antes de que se realizara, nos llegó un documento denominado pre – diagnóstico (creo), donde hablaba de servicios y demás de la Villa.	
ML	Podrías describirme, si conoces, ¿qué método o técnica se usó en el taller?	
FF	No sabría decirte la metodología específica, sí que se trabajaba sobre cartones donde se plasmaban dos o tres ideas y luego se colocaban en un afiche sobre un tipo pizarrón. Después nos separaban en grupos pequeños y se trabajaba sobre la creación de un FODA, de análisis interno y externo Después me parece que identificábamos acciones para lograr la visión que queríamos.	
ML	¿Te pareció que el taller fue representado por diversos actores de la villa?	
FF	Si bien había varios vecinos y ONG, me pareció que muchos eran representantes con algún interés político o partidario del gobierno de turno.	
ML	¿Fue participativo?	
FF	Éramos libres de expresar y escribir lo que nos parecía... aunque después no se supo en que quedó	

	el resultado de todo ello. Sólo un escrito por web y nada más.	
ML	¿Te dio la impresión en algún momento, que el taller estaba orientado a lograr algunas cosas en particular que quería el gobierno de turno?	
FF	Nosotros participamos en ese taller y después otro que se llamó de los jóvenes. Si no recuerdo mal fue un año electoral y se hizo medio a las corridas. Igual creo que nunca se llevó adelante las ideas y proyectos que se plantearon en el Plan.	
ML	Las ideas que plantearon en el taller. ¿Las viste escritas o representadas en algún escrito?	
FF	De la forma que la presentábamos en el taller, no. Pero sí observé que realizaron un FODA en el cual se expresan varias de las ideas que surgieron.	
ML	Muchas gracias Federico por tu tiempo. Un gusto.	
FF	De nada. Espero te pueda servir mi información. Un gusto.	

TALLER N° 1 “TURISMO: ALTERNATIVAS PARA SUPERAR LA ESTACIONALIDAD”.

27 de Agosto de 2014.

Objetivos:

- Consensuar una visión de Carlos Paz al 2020.
- Realizar un diagnóstico consensuado dándole cualidades al dato cuantitativo del pre diagnóstico.
- Establecer acuerdos con los distintos actores claves de la ciudad, sobre la forma de alcanzar la visión.

Reglas:

- LO ESCRITO VALE
- UNA IDEA POR TARJETA
- MÁXIMO TRES LINEAS POR TARJETA
- LETRA CLARA Y LEGIBLE

Apellido y nombre	Institución de pertenencia
Westergaard, Erico	Movipat
Farías, Alicia	Vecina
Fernández, Vanina	
Accendere, Myriam	ONG manos grandes
Gradito, Haydee	Hotel Aconcagua / Epadel
Burko, Melina	Instituto Superior Illia
Ferrer, Federico	Instituto Superior Illia
Guerrina, Gonzalo	Mkt – desarrollo corporativo
Camino, Carlos	Municipalidad de Villa Carlos Paz
Martina, Gabriel	Municipalidad de Villa Carlos Paz
Gutiérrez, Fabio Adrián	Policía comunitaria
Kinderesh, Nicolás	
Teruel, Juan	
Marsillo, Norma Lucia	Isasi
Adover, Matias	Esc. Remedio de Escalada
Chamorro, Gastón	Esc. Remedio de Escalada
García, Federico	Esc. Remedio de Escalada
Sittoni, Leandro	Esc. Remedio de Escalada
Sosa, Micaela	Esc. Remedio de Escalada
Gisper, Walter	Consejo de representantes
Cela, Carlos Alberto	Estudio Cela
Gazulla, María	Vecina
López D'Franza, Enrique	Vecino
Escobar, Ma. Cristina	Fundación Pangea
Díaz Casafus, Norma	Vecina

Díaz, Jorge	Vecino
Gyenge, Alejandro	Teatro Candilejas
Beck Tulian, Alicia	Vecina
Gallardo, Abel Jorge	Casino de Carlos Paz
Divico, Oscar	CAPTUR
Baccega, Hector Raúl	Cementerio
Ferreyra, Lidia	Asociación de taxis
Barbeito, Juliana	Vecina
Gutierrez, Juan José	Municipalidad de Villa Carlos Paz
Campanini, Amapola	Consejo de representante
Livetti, Luciano	Cámara de turismo
Spezia, Daniel	Mesa gremial de Carlos Paz
Ruiz, Omar	Municipalidad de Villa Carlos Paz
Sidi, Oscar	Vecino
Ceballes, Claudio	ADHOGA
Miguel Estrade, belén	Vecina
Bocca, Laura	AHOGA
Dragonetti, Cecilia	Hipocampus Resort
Gonzalez, Leonardo	ASHOGA
Ávila, Norma	ONG manos abiertas
Piñero, Luis	Municipalidad de Villa Carlos Paz.

Figura 4. Participantes del Taller. Fuente: Elaboración propia en base a publicación impresa.

Taller I ¿Qué características del turismo de Villa Carlos Paz, lo convierten en una actividad de todo el año?

Ideas Fuerzas.

○ Oferta diversificada:

- Segmento definido.
- Accesible física y económicamente para todos.
- Con oferta para todos los niveles sociales, culturales y económicos.
- Trabajo mancomunado y comunicación permanente entre instituciones y sociedad para el turismo con capacidades diferentes.

- Turismo en tren - Turismo artístico.
- Diversión servicio - calidad.
- Turismo cultural y arqueológico ambiental.
- Poder adquisitivo.
- División clara entre temporada alta y baja.

○ Calidad sustentable:

- Calidad de todos los servicios públicos y privados.
- Calidad en los servicios. Excelencia en la calidad de los servicios.
- Ruido, luz, movimiento, ciudad limpia, con música, normas ISO y servicios.
- Calidad en el servicio y precios moderados destinados al turismo masivo.
- Actividad turística – regulada con promociones y posicionamiento acorde.
- Los servicios están organizados y trabajan en conjunto.
- Habitante y turista consiente del cuidado del ambiente.
- Los servicios. Accesibilidad y atención cordial.

○ Eventos todo el año:

- Turismo de eventos, congresos y reuniones.
- Eventos semanales.
- Turismo deportivo.
- Fuerte desarrollo del turismo de evento a lo largo del año.
- Turismo de fin de semana.
- Todos los fines de semana (marzo a diciembre) hay congresos de distintos colegios profesionales (abogados, médicos, etc).
- Desarrollo del turismo de congreso y convenciones.
- Turismo Carlos Paz, realizar eventos más a menudo.

○ Fuerte desarrollo de la imagen Ciudad a través del marketing turístico.

○ Sin improvisación y con continuidad.

○ Ciudad ordenada con más gas (éste ítems responde al pre – diagnostico).

- Más recolección de basura en la zona céntrica y en la vera del lago.

○ Turismo multi temático coordinado e integrado.

○ Profesionalización de servicios:

- Legalidad en las prestaciones de los servicios.
- Fiesta de identificación
- Planificación y apoyo oficial a emprendimiento de distintos sectores de la comunidad.
- Ciudad equilibrada (naturaleza más infraestructura): Que no construyan muchos edificios en las zonas verdes.
- Calidad paisajística y visual:
 - Preservación del paisaje. Naturaleza.
 - Mayor higiene y cuidado en el Lago San Roque.
 - Conservar el patrimonio histórico.
 - Ciudad bella.
 - Alentar, incentivar la belleza de la ciudad, veredas, calles, casas, árboles y mobiliario urbano.
 - Un lago limpio para deportes náuticos.
 - Paisaje socio ambiental construido por todos los actores
- Competitividad:
 - Mónaco es modelo a seguir.
 - Ciudad ordenada y planificada con calidad en su oferta turística.
 - Una ciudad donde no se pierda el paisaje bajo las edificaciones.
- Marco regulatorio:
 - Regulación del sector.
- Estrategia:
 - Que la marca turística de la Ciudad se haya insertado en el inconsciente de los turistas.
- Integración regional (también condice con el pre – diagnóstico):
 - Lograr una región o zona que trabaje en conjunto.
 - Oferta integrada en la región. Carlos Paz como nodo de circuitos.
 - Es esencial la inclusión para alcanzar la armonización de los factores.
 - Trazando convenios con otras comunas.
 - Infraestructura necesaria para realizar todo tipo de evento.
- Ambiente:
 - Una ciudad ordenada y limpia.
 - Preocupándonos por el medio ambiente.

- Adecuado a la capacidad de carga ambiental y a la infraestructura.

○ Turismo alternativo (condice con el pre – diagnóstico):

- 120 días de ocupación plena de plazas.
- Nuevas ofertas turísticas para ambos centros; no sólo en temporada, si no todo el año.
- Un proyecto /plan que se presente en base a sustentar su continuidad. Ejemplo: turismo religioso, base santoral de localidades: San Antonio.
- Romper estacionalidad con turismo de congresos.
- Atrapar turismo alternativo.
- Diversificación de la oferta. Flexible, competitiva.
- Lo convierte en una actividad de todo el año los servicios turísticos.
- Amplia gama de oferta de actividades turísticas que inviten al turista a conocer y visitar la ciudad todo el año. Haciendo hincapié en el invierno.
- La organización de eventos únicos en el país, de diversos tipos: culturales, deportivos, educacionales, etc.
- Oferta turística diversificada. Múltiples alternativas.
- Turismo: reuniones, eventos espectáculos, etc.
- Realizar congresos nacionales e internacionales de escuela de turismo. Tres días de congreso.
- Ciudad polifacética para que a lo largo del año sea viable para aprender diferentes segmentos de mercado. Idea; ciudad moderna.
- Espectáculos teatrales, musicales, deportivos, fiestas distribuidas a lo largo del año.

○ Sustentabilidad:

- Ciudad con lago sano y laderas arboladas. Limpia en todo el año.
- El cuidado del ambiente.
- Desarrollo local sustentable.
- Ciudad “Modelo”, donde todas las demás ciudades vean hechos realidad sus sueños proyectos y visiones.
- Me gustaría que sea una ciudad sustentable, que sea diferente a las otras ciudades del país.

○ Identidad:

- Todos los habitantes, informantes turísticos.
- Que sea una ciudad turística o mejor
- Con personal idóneo y una definida identidad turística de su pueblo.
- Ciudad moderna.
- (VCP 2020 RHP). Ciudad inteligente, eficiente, ecológica y showroom de nuevas tecnologías de nivel internacional.
- Conceptos: Smart city, ciudad verdad, ciudad del conocimiento, ciudad showroom.

○ **Profesionalización:**

- Con profesionalización.
- Debería preocuparse por los ciudadanos para brindar un mejor servicio.
- Profesionalización, formación de recursos humanos, búsqueda de la excelencia.
- Mejorar la atención y calidad de los servicios turísticos.
- Apuntar a mejorar el nivel económico del turista. Profesionalizar.

En la siguiente figura, se desarrolla la matriz FODA que se obtuvo del consenso final realizado en el Eje económico turístico de Villa Carlos Paz, considerando los datos finales de las publicaciones y el taller I del mismo eje.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ubicación geográfica y fácil accesibilidad a la ciudad.	Los servicios públicos básicos son insuficientes para atender las demandas residenciales y comerciales.
Entorno natural atractivo.	
Disponibilidad de terrenos urbanizables, en el caso de que se amplíe el ejido de la ciudad.	Déficit de la red vial interna.
Capacidad potencial de la actual planta de tratamiento de líquidos cloacales.	Existencia de contaminación visual.

Existencia de un marco normativo específico referido al valor y cuidado del ambiente.	Deficitario ordenamiento urbano por la escasa disponibilidad de suelo.
Gran posicionamiento en la actividad turística a nivel nacional y posibilidad de convocar al turismo internacional (marca Carlos Paz).	Alta dependencia económica de una actividad turística estacional.
Existencia de instituciones de formación de recursos humanos para el turismo.	Insuficiente oferta de financiamiento a proyectos productivos locales.
Actitud emprendedora de su capital humano.	Insuficiente y poco variada disponibilidad de recursos humanos formados.
Disponibilidad de tierras en el corredor Carlos Paz - Malagueño con potencial para desarrollar un área que recepte a diferentes actividades económicas, en particular la industrial.	El turismo de estacionalidad genera la urgencia de obtener rentabilidad en un corto período de tiempo en relación a los costos que implican los servicios que se ofrecen (precios altos, poca oferta de calidad y pocos negocios reciben tarjetas de créditos).
Cercanía con la ciudad de Córdoba que facilita la formación de los recursos humanos locales en diversas materias.	Débiles capacidades organizativas y de gestión empresarial.
Disponibilidad de infraestructura vial para proveer a las actividades económicas que se instalen en la ciudad.	Desarticulación entre oferta y demanda laboral.
Existencia de población joven.	Poca disponibilidad de información sobre los diferentes aspectos que se relacionan con la economía y el empleo.
Oferta diversificada de servicios y de oficios realizada principalmente por micro y pequeños emprendedores locales.	Escasa calidad de los servicios al turista en relación a su precio.
Crecimiento de la demanda laboral en la temporada turística alta.	Escasa aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación (TICs) en la promoción y gestión de los servicios turísticos.
Alto grado de fidelización del destino turístico e importante destino estudiantil	Escasa infraestructura local para el turista.
Diversidad de oferta de servicios y atractivos turísticos.	

Inserción internacional como lugar de recepción de diversos eventos (deportivos y otros).	
Niveles de seguridad aceptables para el turista.	
Diversidad Cultural de la ciudad.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reconocimiento de Villa Carlos como destino turístico nacional.	Insuficiente coordinación entre los distintos niveles de gobierno provincial y municipal para abordar algunas cuestiones críticas para el desarrollo de Villa Carlos Paz: agua, rutas, bosques nativos, entre otros.
Posibilidad de acceder a fondos nacionales e internacionales.	
Existencia de una política nacional que estimula el miniturismo.	.
Condiciones macroeconómicas que favorecen el turismo interno.	Criticidad del recurso agua.
Cercanía con la ciudad de Córdoba que permite complementar la oferta de bienes y servicios de Carlos Paz.	
Disponibilidad de marco legal provincial para fomentar el desarrollo de actividades industriales en la ciudad.	Crecimiento de la inseguridad.
Disponibilidad de financiamiento para el fomento de la actividad económica.	.
Crecimiento del turismo internacional.	Elevado crecimiento de la población de las localidades que integran el Valle de Punilla que utilizan los mismos servicios: agua y gas.
Interés del gobierno nacional y provincial por estimular el turismo interno.	
Clima de diálogo político entre los tres niveles de gobierno: nacional, provincial y municipal.	Aumento de la precarización laboral.
Cercanía a centros de capacitación especializados en la formación del recurso	Existencia de la tasa vial.

humano turístico (universidades e institutos terciarios).	
Existencia de proyectos de Ley para ampliar el Ejido Municipal.	.

Figura 5. Matriz FODA consensuada y convalidada por la Junta Ejecutiva del Plan, Eje Económico Turístico 2014 Villa Carlos Paz. Fuente: Elaboración propia en base a escritos y publicación web <http://www.plandelavilla2020.com>

Bibliografía consultada.

- Ander Egg Ezequiel, “Introducción a la planificación estratégica”. Capítulo 1, 51 p. Buenos Aires 2007.
- Ariznavarreta, Echebarria, Koldo, “La planificación estratégica de ciudades. Un enfoque metodológico.” En Boletín de Estudios Económicos, Vol. XL VIII N° 148, Madrid, Pág. 25 a 40
- Gemelli, Alicia. “Antecedentes de la planificación Turística en la Argentina”. Buenos Aires. Círculo 1986. 175 p
- Hevia, Elizalde Antonio. “Planificación Estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local”. Serie Gestión Pública. ILPES – CEPAL 2003
- Kuper, D.; Ramírez, L.; Troncoso, C. (2010). “Política turística y planificación: ¿De las estrategias centralizadas a las estrategias participativas?”. En revista Scripta Nova, Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Vol. XIV, núm. 331 (41), Universidad de Barcelona. Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-41.htm>. Consultado 15.04.2017
- Lopera Medina, Mónica María. “Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo”. Revista Gerencia y Políticas de Salud, vol. 13, núm. 26, enero-junio, 2014, pp. 28-43. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia
- Marchioni, M. La utopía posible. “La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales”. Santa Cruz de Tenerife-Las Palmas de Gran Canaria: Bencho. 1994. En línea: http://www.politicaspUBLICAS.uncu.edu.ar/upload/PARTICIPACION_CIUADADANA.pdf Consultado 20.05.2017
- Molina E., Sergio. Planificación integral del turismo: un enfoque para Latinoamérica. -- 2a ed. -- México: Trillas, 1991 (reimp. 2005)
- Ossorio, A. (2003). “Planeamiento Estratégico”. Dirección de Planeamiento y Reingeniería Organizacional, Oficina Nacional de Innovación de Gestión e Instituto Nacional de la Administración Pública Subsecretaría de la Gestión Pública, quinta edición, Buenos Aires.
- Plan de la Villa 2020. (s.f.). Recuperado <http://www.plandelavilla2020.com.ar>. Consultado 15.05.2017
- Portal Gobierno Local (2014). “Plan Estratégico Villa Carlos Paz”. Dirección Nacional de Capacitación Municipal. Presidencia de la Nación. Recuperado: <http://www.gobiernolocal.gob.ar/?q=node/3823>. Consultado 19.05.2017.

- Publicación “Análisis de involucramiento en proyectos” (s.f.) Recuperado: <http://slideplayer.es/slide/10774577/#.WXfk7hDoJB8.gmail>. Consultado 23/06.2017.
- Reese, Eduardo. Planes Estratégicos: Limitaciones y Oportunidades. Curso internacional ciudad futura, Nuevas modalidades en planificación y gestión de ciudades. Rosario, mayo de 1999.
- Sitio Web Red Social Facebook “Plan de la Villa 2020”. Recuperado: <https://es-la.facebook.com/plandelavilla2020/>. Consultado 25.06.2017
- Sitio Web Córdoba Turismo. (s.f.) Recuperado <http://www.cordobaturismo.gov.ar/plan-estrategico-de-turismo-sustentable/> Consultado 25.04.2017
- Sitio web Wikipedia. Recuperado: https://es.wikipedia.org/wiki/Plan_Quinquenal Consultado 28.02.2018
- Somoza, Arturo; Aguillo, Juan Carlos; Araujo Diaz, Javier; Belmonte, Alejandro. “Instrumentos de participación ciudadana”. Universidad Nacional de Cuyo. Cátedra Políticas Públicas (s.f.) En línea: http://www.politicaspublicas.uncu.edu.ar/upload/PARTICIPACION_CIUDADANA.pdf Consultado 21.05.2017
- Toselli, Claudia: “Turismo, planificación estratégica y desarrollo local”, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo n^a 18 (junio 2015). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/18/desarrollo-local.html>
- Wallingre, Noemi y Villar, Alejandro. “Desarrollo y gestión de destinos turísticos”. Políticas y estrategias. UNQ, Bernal 2009.
- Wallingre, Noemí. “Alternativas de desarrollo de los destinos turísticos”. En Desarrollo y gestión de destinos turísticos. Políticas y estrategias (Wallingre y Villar compiladores). Universidad Nacional de Quilmes. Bernal. 2009