

# **Trabajo Final de Grado**

Licenciatura en Relaciones Internacionales



## **La internacionalización como estrategia para consolidar el Turismo Sostenible en la ciudad de Villa Carlos Paz**

**Autora:** Julieta Abril Castellano

**DNI:** 42051405

**Legajo:** RIN01458

**2023**

## **Resumen**

A medida que la conciencia sobre los impactos negativos del turismo convencional ha aumentado, se ha reconocido la necesidad de adoptar un enfoque más sostenible para la industria turística. El presente trabajo final propone la internacionalización como estrategia para consolidar el turismo sostenible en la ciudad de Villa Carlos Paz. A través del ingreso al Consejo Mundial de Turismo Sostenible, se pretende que la ciudad logre planificar estratégicamente el sector y obtenga la certificación como ciudad turística sostenible. Además, el plan de implementación prevé el refuerzo de vínculos bilaterales existentes con la ciudad hermana Peschiera Del Garda. El intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre ambas ciudades se materializará en proyectos sobre movilidad urbana sostenible y en un esfuerzo conjunto por educar a la ciudadanía en materia de sostenibilidad. La cooperación internacional en materia de turismo sostenible es esencial para abordar los desafíos compartidos y promover prácticas responsables en la industria turística ya que permite el intercambio de conocimientos y la solución conjunta de problemas, con el objetivo de lograr un turismo más sostenible a nivel global.

*Palabras clave:* turismo sostenible, internacionalización, hermanamiento, planificación estratégica, desarrollo local.

## **Abstract**

As awareness of the negative impacts of conventional tourism has increased, the need for a more sustainable approach to the tourism industry has been recognized. This final paper proposes internationalization as a strategy to consolidate sustainable tourism in the city of Villa Carlos Paz. By joining the Global Sustainable Tourism Council, it is intended that the city will achieve strategic planning for the sector and obtain certification as a sustainable tourism city. In addition, the implementation plan foresees the strengthening of existing bilateral links with the sister city of Peschiera Del Garda. The exchange of knowledge and best practices between the two cities will take the form of projects on sustainable urban mobility and a joint effort to educate citizens on sustainability. International cooperation on sustainable tourism is essential to address shared challenges and promote responsible practices in the tourism industry as it allows for knowledge sharing and joint problem solving, with the goal of achieving more sustainable tourism globally.

*Keywords:* sustainable tourism, internationalization, town-twinning, strategic planning, local development.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de la situación .....	7
Análisis de Contexto.....	9
Análisis de contexto - PESTEL .....	9
Factores Políticos .....	10
Factores Económicos.....	10
Factores Socioculturales.....	11
Factores Tecnológicos.....	12
Factores Ecológicos.....	12
Factores Legales .....	13
Diagnóstico organizacional - FODA .....	13
Análisis interno - Fortalezas.....	14
Análisis interno - Debilidades .....	15
Análisis externo - Oportunidades .....	16
Análisis externo - Amenazas.....	17
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	24
Objetivos .....	24
Objetivo general: .....	24
Objetivos específicos: .....	24
Alcance .....	24
Acciones específicas .....	25
Plazos de implementación .....	29
Recursos.....	31
Indicadores de medición y propuestas de evaluación .....	32
Conclusiones y recomendaciones .....	33
Conclusiones .....	33
Recomendaciones .....	35
Bibliografía.....	36

## Introducción

En la actualidad, varios cambios se han ido produciendo en el escenario internacional. La globalización ha alterado la forma en la que se daban las relaciones a entre los diversos actores a nivel internacional, las nuevas formas de cooperación integran a nuevos actores y modifican las relaciones entre estos. Estas modalidades de vinculación admiten una mayor participación de la sociedad civil y permiten que “lo local” adquiera mayor proyección internacional. De esta manera, ingresan a la escena las ciudades, presentándose como “las responsables de crear espacios donde los grupos sociales y empresariales desarrollan sus intereses y, en gran medida, aspiran a lograr sus expectativas” (Colacrai, 2013, p. 6). Comienzan a considerarse los beneficios y ventajas que aporta la mirada local en la identificación de las necesidades de la población, así como en la búsqueda de soluciones efectivas en un espacio y una estructura internacional.

A su vez, al presentar la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Organización de Naciones Unidas ha puesto a las ciudades en el centro, ocupando un lugar clave en el cumplimiento de sus metas. A lo que hay que sumar que, tal como lo menciona su nombre, los ODS se centran en un concepto que toma escala mundial: la sostenibilidad.

La sostenibilidad y el turismo se encuentran estrechamente vinculados. Tal como menciona la Organización Mundial del Turismo “aprovechar los beneficios del turismo será clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible y llevar a la práctica la agenda de desarrollo” (UNWTO, 2020). El sector turístico continúa expandiéndose a nivel mundial y, en la actualidad, la demanda se complejiza cada vez más. La dimensión ambiental ha cobrado mayor protagonismo y resulta fundamental que todos los sectores y actividades turísticas realicen una transición verde para alcanzar el desarrollo sostenible. Para lograr los objetivos de la Agenda 2030 en el sector turístico, la participación de la ciudadanía y la planificación estratégica tomarán especial relevancia.

Hasta el momento, si bien han sido las ciudades metropolitanas quienes han protagonizado la escena internacional, no debemos descartar el potencial que tienen aquellas ciudades y municipios medianos y pequeños, que encuentran en las relaciones internacionales una posibilidad de posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional. Este es el caso del municipio de Villa Carlos Paz.

La ciudad de Villa Carlos Paz, se encuentra ubicada al oeste de la provincia de Córdoba dentro del Valle de Punilla, en la región de las Sierras. Ciudad turística por excelencia, es uno de los destinos turísticos más importantes de Córdoba y del país. El

dique, las sierras, sus ríos y arroyos son el principal atractivo turístico (Córdoba Turismo, 2023b). Por su parte, la municipalidad de Villa Carlos Paz, se fundó el 16 de julio de 1913 y actualmente se estructura bajo un organigrama que contempla al intendente y 6 secretarías (Municipalidad de Villa Carlos Paz, 2023). Carlos Paz es una ciudad con mucho potencial para explotar, ofrece una gran variedad de atractivos turísticos y la mayoría de ellos son naturales. Es por esto, que se torna importante incorporar los principios del turismo sostenible a la hora de realizar la planificación estratégica por parte del municipio.

Con el desarrollo de este reporte de caso se plantea como objetivo principal proponer un plan de internacionalización para la ciudad de Villa Carlos Paz orientado al sector turístico. Se trabajará principalmente con la Secretaría de Turismo, Deporte y Cultura, además, serán parte de la propuesta el ente de promoción turística CapTur y otras secretarías de la municipalidad que se mencionarán en etapas posteriores de este trabajo. Las propuestas giran en torno a dos ejes principales, en primer lugar, se propone que la ciudad ingrese como miembro al Global Sustainable Tourism Council (GSTC). El Consejo Mundial de Turismo Sostenible establece y administra estándares globales para viajes y turismo sostenibles. La municipalidad de Villa Carlos Paz, como miembro “*Destination*”, tendrá un mayor acceso a los recursos y la experiencia de GSTC dedicados a apoyar el desarrollo y la gestión de destinos sostenibles, incluida la consulta sobre las opciones de capacitación, desarrollo de capacidades, creación de redes y evaluación de destinos adecuadas para la ciudad (GSTC, 2022). La segunda propuesta de este plan pretende fortalecer los vínculos internacionales bilaterales, en este caso, entre las ciudades hermanas Villa Carlos Paz y Peschiera Del Garda de Italia. Es por esto que se presenta la oportunidad de reactivar el vínculo a través de la realización de proyectos en conjunto. Al compartir buenas prácticas, las ciudades hermanas pueden acelerar su transición hacia un turismo más sostenible, maximizando los beneficios económicos y sociales, al tiempo que se minimizan los efectos negativos sobre el medio ambiente. Este intercambio también fomenta la colaboración y el establecimiento de redes entre las ciudades, fortaleciendo la cooperación para abordar desafíos comunes y promover una conciencia ambiental en el sector turístico.

A partir de lo mencionado anteriormente, se partirá de un diagnóstico organizacional, el cual expone dos problemáticas principales que están presentes en el municipio en cuestión. Por un lado, se analiza la escasa vinculación internacional que posee la ciudad como punto de partida, en base a esto se analiza que, si bien el municipio

participa de instancias internacionales de discusión e intercambio de conocimiento, no se le brinda desde el gobierno la importancia ni la atención debida para que estos vínculos puedan utilizarse en gestiones específicas en la ciudad. La segunda problemática identificada es la falta de planificación estratégica en sector turístico centrada en la sostenibilidad y la agenda 2030. Teniendo en cuenta estas dos variables, se pretende realizar una propuesta acorde a las necesidades del municipio, que le permita alcanzar la sostenibilidad en el sector turístico y a su vez, favorezca y promueva la inserción de la ciudad en los espacios internacionales de cooperación. En otras palabras, se pretende fomentar el desarrollo del turismo sostenible a través de acciones internacionales que beneficien al sector.

Para lograr un mayor acercamiento a las problemáticas y los conceptos planteados, se mencionan en el presente trabajo tres antecedentes que han sido seleccionados como modelos a seguir. Las 3 ciudades que se mencionan a continuación poseen certificación o reconocimiento de diversos tipos por parte del Global Sustainable Tourism Council (GSTC), además han alcanzado el desarrollo del turismo sostenible gracias a alianzas internacionales e intercambio de buenas prácticas con otras ciudades u organismos internacionales.

El primer caso es San Sebastián, España. Esta ciudad, se encuentra al norte de España y es una de las ciudades de Europa que más ha implementado estrategias de turismo sostenible, en 2023 fue preseleccionada para el ranking de Capital Europea del Turismo Inteligente (European Commission, 2022). Entre las medidas de turismo sustentable que aplicó San Sebastián se encuentran: movilidad sostenible a través de la mejora del transporte público, la promoción del turismo responsable a través de prácticas respetuosas con el medio ambiente y la cultura local, la iniciativa de naturaleza y turismo activo ya que se encuentra rodeada de naturaleza, entre otras (Donostia San Sebastián, 2022). Tal como se mencionó, San Sebastián forma parte del Consejo Mundial de Turismo Sostenible y de la Red de Destinos Turísticos Inteligentes.

A nivel regional, el segundo antecedente es la ciudad de Punta del Este, Uruguay. Esta pequeña ciudad peninsular es el segundo destino turístico más importante de Uruguay. En los últimos años se ha convertido en una ciudad ejemplar en materia de turismo sostenible gracias a la gran cantidad de reconocimientos y certificaciones que le han otorgado, por ejemplo, la organización mundial del turismo le entregó en 2019 la certificación UNWTO Quest por sus buenas prácticas, gestión y calidad en materia de turismo sostenible (Infobae, 2019). Además, ha obtenido la certificación del GSTC para

sus playas y también ha realizado iniciativas en el marco del Programa de Destinos Turísticos Inteligentes de Uruguay. Dentro de las estrategias de turismo sostenible más destacadas se encuentran: el fomento de la movilidad sostenible, el turismo rural y comunitario, promoviendo la participación de las comunidades locales en la oferta turística, así como también las playas sostenibles y la certificación ambiental (Uruguay Natural, 2009). La ciudad de Punta del Este se posiciona en América Latina como un gran ejemplo a seguir.

Por último, la ciudad de Ushuaia se presenta como el tercer antecedente a nivel nacional. Conocida como la ciudad más austral del mundo, se ubica en la provincia de Tierra del Fuego. Ushuaia es un destino turístico importante a nivel nacional, también se caracteriza por estar rodeada de naturaleza, por su turismo cultural y turismo de aventura. Algunas de las iniciativas de la ciudad en materia de turismo sostenible son: desarrollo del turismo de naturaleza, protección de la biodiversidad, fomento del turismo cultural y educación ambiental tanto para residentes como para turistas (Instituto Fueguino de Turismo, 2021). A nivel nacional es un gran antecedente para tener en consideración, ya que la ciudad ha diagramado su plan estratégico teniendo como base el modelo nacional PETS, un gran ejemplo para aplicar en la ciudad de Villa Carlos Paz.

Como se puede observar en los antecedentes mencionados anteriormente las estrategias de turismo sostenible tienen su base en una buena planificación y en la generación de alianzas internacionales donde se intercambian buenas prácticas. El turismo del futuro es sostenible y muchas ciudades ya han comenzado a aplicarlo.

### **Análisis de la situación**

En la actualidad, los recursos naturales se tornan cada vez más valiosos, desde organismos internacionales como la OMT (Organización Mundial del Turismo) se han comenzado a delimitar algunos objetivos que ponen al turismo en un rol importante a la hora de pensar en la conservación del medio ambiente. Como mencionamos anteriormente, el turismo en Carlos Paz se da principalmente gracias a la belleza paisajística y la gran variedad de espacios naturales que ofrece con el lago, sus ríos y sierras. No obstante, en la actualidad, el lago San Roque es uno de los más contaminados de la provincia y resulta de vital importancia que la municipalidad y la provincia observen estos fenómenos con mayor atención (Hayas, 2022).

Si consideramos que la principal actividad económica de la ciudad de Villa Carlos Paz es el turismo, se torna relevante contar con una correcta planificación estratégica del

sector, como también con la creación de nuevas alianzas y vínculos que ayuden a potenciar esa actividad y que consecuentemente fomenten en desarrollo local. Tal como menciona la Organización Mundial del Turismo (1999):

La Planificación Estratégica, por su propia metodología de elaboración y aprobación, implica toda una serie de efectos favorables que van más allá de la mera aplicación de unas determinaciones realizables en el corto o medio plazo. De hecho, su emprendimiento correctamente desarrollado genera todo un proceso, retroalimentado por la propia dinámica social, que impulsa la toma de conciencia del conjunto de la comunidad hacia la cualificación integral y la sostenibilidad del producto turístico local, respaldada por todos los agentes y actores intervinientes, y entendida como una actitud ya incorporada en lo sucesivo a las pautas de actuación del sector en la localidad (p. 47).

En relación a esto, la Municipalidad de Villa Carlos Paz no ha presentado hace ya varios años una planificación estratégica tanto para el sector del turismo, como a nivel metas de gobierno. Esta es una tendencia que se observa y que puede estar afectando la manera en la que se gestiona y desarrolla la actividad turística. El último plan estratégico publicado y realizado en conjunto con actores privados fue en 2009, el mismo se desarrolló en el marco de la convocatoria de planes estratégicos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Si bien vemos que la ciudad ha participado de varios informes y planificaciones a nivel provincial, podemos analizar que la iniciativa no surge del municipio o de sus autoridades, sino que son invitados a formar parte ya que, como dijimos anteriormente, es una ciudad turística de gran relevancia a nivel provincial.

Por último, en cuanto a la inserción de la ciudad en el plano internacional, actualmente cuenta con una participación internacional mínima, que se ve reflejada en esfuerzos por participar en espacios de intercambio internacionales, principalmente latinoamericanos, pero que luego no se materializan en prácticas diarias de gobierno. En el plano bilateral, cuenta con cuatro hermanamientos, tres internacionales y uno nacional. Estas ciudades son: “Bamberg (Alemania), Peschiera del Garda (Italia), San Bernardino (Paraguay) y Termas de Río Hondo (Argentina), y es con esta última con la que se mantienen todavía relaciones estrechas” (El diario de Carlos Paz, 2015). Si bien los hermanamientos han sido concretados, no se han trabajado proyectos en conjunto ni se mantienen reuniones regulares. En el plano multilateral, es miembro de la red Mercociudades desde el año 2012 y desde el mismo año también forma parte de la Unión Iberoamericana de Municipios (UIM). Si bien forma parte de estas redes, no se caracteriza



por ser un miembro activo en ellas, descuidando el potencial que pueden brindar al desarrollo de la ciudad.

## Análisis de Contexto

A los fines de realizar un diagnóstico completo de la situación que nos permita luego extraer conclusiones y proponer alternativas de solución, se utilizaron dos herramientas de análisis: PESTEL y FODA. A continuación, se presentan cada uno de ellos.

### *Análisis de contexto - PESTEL*

El análisis PESTEL es una herramienta que analiza el impacto de los factores del entorno en la institución que estamos analizando. En la siguiente tabla se muestra el análisis y luego se explican los ítems en detalle.

**Tabla 1. Análisis PESTEL**



*Fuente: Elaboración propia (2023)*

### *Factores Políticos*

La ciudad de Villa Carlos Paz posee una cierta estabilidad política y económica que le permite llevar adelante los proyectos propuestos, la ciudadanía tiene confianza en el gobierno y percibe una sensación de estabilidad en general. El partido oficialista “Carlos Paz Unido” lleva adelante el gobierno de la ciudad desde el año 2011, cuando ganó por primera vez las elecciones el candidato Esteban Avilés. En la actualidad se encuentra gobernando Daniel Gómez Gesteira (Ferrini, 2019).

Además, podemos notar que existen buenas relaciones entre el gobierno municipal y el gobierno provincial, en primer lugar, porque Carlos Paz es el principal destino turístico de la Provincia de Córdoba y, en segundo lugar, porque el ex intendente, Esteban Avilés, es el presidente de la Agencia Córdoba Turismo. Esto permite que se puedan desarrollar varios proyectos con el apoyo de la provincia (Córdoba Turismo, 2023a).

Por último, se observa la participación de la ciudad en ferias nacionales e internacionales de turismo como por ejemplo en la FITUR (Feria Internacional de Turismo) que se llevó a cabo en Madrid en el mes de enero de 2023. “Este evento es la feria de turismo más importante del habla hispana en la que participan más de 160 países del mundo y recibe año a año la visita de más de 200 mil personas” (Vía Carlos Paz, 2023a).

### *Factores Económicos*

En el ámbito económico, dos de los principales factores que se identificaron fueron: la situación económica del país y el proceso de reactivación económica post pandemia COVID-19. Ambos han provocado un aumento del turismo interno que afecta de manera directa a la demanda turística de la ciudad de Villa Carlos Paz. Además, el programa Pre-viaje es una medida del gobierno que ha tenido mucha repercusión a nivel nacional, si bien se dio en algunos momentos específicos del año, logró que el turismo interno se reactivará y se mantuviera incluso fuera de temporada. La confederación argentina de la mediana empresa (CAME) presentó un informe en 2022 mencionando que el turismo interno creció un 58% más que años anteriores (Télam, 2022). En el mismo informe se menciona que “el tipo de cambio alto, los trámites sanitarios para ingresar a otros países, sumado a la incertidumbre sobre la tendencia futura del COVID-19, favorecieron a los destinos nacionales, que fueron priorizados por sobre Brasil, Uruguay, Chile y Miami” (Télam, 2022).

Otra de las variables a tener en cuenta está relacionada con el fomento del turismo interno que se presenta como un fenómeno de crecimiento económico, ya que el sector es un gran generador de ingresos y de empleo (Azcué Vigil, Cruz y Varisco, 2018). El reporte del INDEC de 2022 evidenció que, gracias al impulso del sector turístico, se dio un crecimiento económico importante, en efecto, “el Estimador Mensual de la Actividad Económica (EMAE), acumuló durante el primer semestre del año un alza del 6,3%” respecto del 2021 (Argentina.gob.ar, 2022).

Por último, se destaca que la principal actividad económica de la ciudad de Villa Carlos Paz es el turismo, el cual representa más del 80% de la actividad económica de la ciudad. Este factor es importante de considerar ya que evidencia, por un lado, que es una actividad que debe ocupar espacios de prioridad en la agenda del gobierno municipal y, por otro, que la planificación y proyección del sector es una acción clave para asegurar su continuidad a largo plazo (Azzaretti, Cotti, y Marconi, 2009).

#### *Factores Socioculturales*

Una de las variables socioculturales que podemos identificar es el crecimiento poblacional de la zona. El último censo realizado en 2022 dio como resultado un aumento de la población del departamento Punilla en un 27,3% más que en 2010 (Punilla Data, 2023). Es importante considerar este factor ya que esta es la región turística más importante de la Provincia de Córdoba, por lo cual, los nuevos planes y programas del gobierno en materia de turismo deberán considerar, no solo un aumento en la cantidad de turistas que visitan la región, sino también un aumento de la población local, esto se traduce en nuevas medidas para resguardar la calidad de vida de los ciudadanos del departamento de Punilla. Hoy en día, el turismo sostenible apunta a considerar estos dos actores, tanto los turistas como la población local, y busca crear experiencias que favorezcan a ambos grupos, que fomenten el turismo, pero sin afectar la calidad de vida de la población.

Por otro lado, se identificó una tendencia en los turistas que visitan Villa Carlos Paz y es que, el 62% son turistas frecuentes que ya han visitado la ciudad en otras ocasiones y que normalmente lo visitan 1 vez por año. Esta tendencia resulta importante de considerar a la hora de planificar en materia de turismo (Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz, 2022).

Por último, a nivel mundial, se evidencia que la demanda de los turistas se ha modificado, hoy en día los ciudadanos demandan una mayor cantidad y calidad de

productos y servicios que sean sostenibles. Los ODS y la Agenda 2030 han impactado de manera tal, que la conciencia sobre el medio ambiente es una variable importante a considerar a la hora de elegir el destino turístico.

### *Factores Tecnológicos*

Dentro de los factores tecnológicos podemos identificar dos tendencias que van de la mano. Hoy en día, tal como se mencionó anteriormente, los turistas eligen aquellos destinos que apliquen políticas sostenibles y amigables con el medio ambiente. El sector tecnológico no se queda atrás y se encuentra estrechamente vinculado, ya que la demanda de infraestructura turística sostenible va en aumento. Además, la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito del turismo es una práctica recurrente en aquellos destinos que se han posicionado a nivel internacional como destinos turísticos sostenibles. Ambos, serán factores a considerar a la hora de intercambiar buenas prácticas y de planificar las estrategias de turismo sostenible en la ciudad.

### *Factores Ecológicos*

En cuanto a los factores ecológicos o ambientales, se han identificado varios antecedentes, sobre todo normativos que generan un contexto de actuación y lineamiento a seguir al momento de delinear una política, plan o programa de turismo sustentable. En primer lugar, la Carta Orgánica Municipal en sus artículos 11, 12, 13, 14 y 15 consagra las normas de cuidado del medio ambiente. El artículo 11 contiene la norma general de ambiente donde el municipio se compromete a proteger al ambiente “contra cualquier forma de depredación, destrucción o contaminación” (Carta Orgánica Municipal, 2008, art. 11). Luego el art. 12 menciona que el ambiente es patrimonio de la sociedad y declara al municipio de Villa Carlos Paz como un municipio sustentable. Por último, los artículos 14 y 15 mencionan zonas específicas a proteger tales como laderas, costas y riberas y bosques nativos urbanos (Carta Orgánica Municipal, 2008).

Además, los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, que si bien no son vinculantes, actúan como un marco internacional de los municipios de todo el mundo para el cuidado del medio ambiente, más específicamente los ODS número 6, 7, 11, 12, 13, 14, y 15 (Naciones Unidas, 2022).

Por otro lado, encontramos la Ley General del Ambiente de Argentina que en su artículo primero “establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión

sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable” (Ley 25.675, art. 1)

Por último, debemos considerar el artículo 41 de nuestra Constitución Nacional, el cual consagra que todos los ciudadanos tienen el derecho a un ambiente sano. (Constitución nacional Argentina, 1994, art. 41).

#### *Factores Legales*

Por último se analizaron los factores legales, en este caso, al trabajar la temática del turismo retomaremos algunas leyes referentes de este sector. En primer lugar, la Carta Orgánica Municipal en su artículo 10 establece que “el turismo es una actividad fundamental, estratégica y de vital importancia para el desarrollo de la ciudad, asegurando su explotación racional a fin de preservar el ambiente” (Carta orgánica municipal, 2008, art. 10)

Por otro lado, la Ley Nacional de Turismo n° 25.997, en su artículo primero declara “de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país” (Ley 25,997, art. 1). Además, presenta los aspectos formales como la conformación del sector turístico a nivel nacional, el régimen financiero, entre otros.

Luego, a nivel provincial encontramos dos reglamentaciones de importancia. Primero, la Ley n° 9.124 de turismo de la Provincia de Córdoba, la cual en su artículo primero menciona “la presente ley reconoce a la actividad turística de interés prioritario, al tiempo que tiene por objeto el desarrollo integrado de la Provincia como unidad de desarrollo turístico” (Ley 9.124, art. 1). Y luego, la ley n°10.312 que consagra la regionalización turística provincial, esta ley declara al territorio provincial en su totalidad de interés turístico general y crea diferentes áreas y regiones turísticas. Entre las áreas se encuentran las Sierras Chicas, Paravachasca, Mar de Ansenusa, Capital y Punilla; entre las regiones se encuentran, De Traslasierra, De Punilla, De la Capital, De los Grandes Lagos, entre otras.

#### *Diagnóstico organizacional - FODA*

Además de un análisis de contexto, se realiza también un análisis FODA. Una de las características que posee esta herramienta de diagnóstico es que analiza tanto factores internos como externos. Se identifican en él, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta el municipio de Villa Carlos Paz a la hora de llevar a cabo sus

planes y proyectos. A continuación, se presenta el gráfico que contiene las variables analizadas, y debajo se detalla cada una.

**Tabla 2. Análisis FODA**

<h1>Analisis FODA</h1>			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran participación del sector privado en la definición de la agenda turística.</li> <li>• Principal destino turístico de la provincia de Córdoba en cantidad de viajeros.</li> <li>• Vínculos con la agencia Córdoba turismo.</li> <li>• Fuerte cultura institucional centrada en la innovación y apertura al diálogo, así como al crecimiento a través de nuevos espacios y actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de vínculos y alianzas nacionales e internacionales en materia de turismo sostenible.</li> <li>• Financiamiento externo en turismo inteligente y sostenible.</li> <li>• Mayor visibilidad de buenas prácticas en especial relacionado al desarrollo turístico sustentable.</li> <li>• Incremento del turismo en la ciudad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación estratégica en el sector turístico.</li> <li>• Bajo liderazgo del municipio en la generación de oportunidades de desarrollo turístico.</li> <li>• Realización de planes y proyectos que no responden a una planificación, sino a otros intereses o situaciones.</li> <li>• Deficiente comunicación interna y con públicos estratégicos.</li> <li>• Falta de un área de relaciones internacionales e institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actual nivel de contaminación del lago San Roque.</li> <li>• Desarrollo y planificación en materia de turismo sostenible e inteligente de otros municipios relevantes de la zona.</li> <li>• Uso indebido de los recursos naturales.</li> <li>• Poco interés de sectores sociales en temas ambientales.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia (2023)*

### *Análisis interno - Fortalezas*

En cuanto a las fortalezas, se identifica una gran participación del sector privado en la definición de la agenda turística, esto es un punto interesante a tener en cuenta ya que favorece un mayor alcance de los planes y proyectos diseñados desde el municipio. Pero, de la misma forma, dentro de las debilidades se ha identificado un bajo liderazgo por parte del municipio en la generación de oportunidades de desarrollo turístico. Esto se evidencia en varios casos, uno de ellos es la participación en las ferias internacionales que en su mayoría son incentivadas o propuestas desde la Agencia Córdoba Turismo a nivel provincial, otro de los casos se evidencia en la falta de planificación estratégica del sector turístico impulsada por el gobierno. La última planificación estratégica realizada y publicada en conjunto con actores internacionales y actores privados data del 2009.

Otra de las fortalezas que se ha identificado es que la ciudad de Villa Carlos Paz es el principal destino turístico de la Provincia de Córdoba en cantidad de viajeros, esto la posiciona a nivel nacional e internacional como una ciudad turística importante con gran flujo de turistas. La Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba contabiliza la cantidad de viajeros de la Provincia de Córdoba y sus principales localidades, y para el mes de enero de 2023 Villa Carlos Paz recibió 76.985 turistas siendo la localidad que más recibió del total de la Provincia (Dirección General de Estadísticas y Censos, 2023). Por otro lado, y como ya se mencionó en el análisis PESTEL, la municipalidad de Villa Carlos Paz posee buenos vínculos con la Agencia Córdoba Turismo lo cual también es una ventaja a la hora de participar en planes y programas a nivel provincial que tengan en cuenta las necesidades de la ciudad.

Por último, se destaca que la municipalidad de Villa Carlos Paz posee una fuerte cultura institucional centrada en la innovación y el diálogo, permitiendo el crecimiento a través de nuevos espacios y actores. Esto se evidencia en los espacios de participación política que existen, desde el Parlamento Juvenil que posee su propio presupuesto participativo y depende del Consejo de Representantes de la Ciudad, hasta los entes públicos privados que gestionan el turismo, como el CapTur. Este ente se crea a través de la ordenanza 5179 el 17 de marzo de 2016 y está formado por agentes públicos y privados, los privados son la Asociación Hotelera, la Cámara de Turismo y la Cámara de Teatro de Carlos Paz, y dentro de los públicos se encuentra el secretario de turismo y dos concejales, uno por la mayoría y uno por la minoría, a su vez tiene un secretario administrativo (Boletín Oficial Municipal, 2016, p. 23).

#### *Análisis interno - Debilidades*

En las debilidades, por su parte, se identifican algunos aspectos a considerar. En primer lugar y más importante, la falta de planificación estratégica en materia de turismo. Relacionado a esto, se evidencia que la realización de obras y proyectos muchas veces no responde a una planificación estratégica o a necesidades del sector, sino que es producto de otros intereses o situaciones particulares. La planificación estratégica a 3, 5 o 10 años resulta importante ya que permite a la ciudad crecer y volverse competitiva frente a otras, además genera obligaciones y demuestra el compromiso de la ciudad con las demandas actuales de la ciudadanía global. Otra de las debilidades identificadas se relaciona con este análisis, ya que se evidencia una deficiente comunicación interna y con públicos estratégicos. La comunicación institucional es un factor muy importante, permite a la

ciudadanía mantenerse informada sobre los nuevos planes y proyectos que se llevan adelante. En resumen, la Municipalidad de Carlos Paz lleva adelante proyectos que no responden a una planificación estratégica integrada y actualizada, y tampoco es eficiente a la hora de comunicar las acciones realizadas, como resultado obtenemos una serie de acciones aisladas que no son conocidas ni difundidas correctamente, por lo cual carecen de popularidad y de efectividad.

Por último, una debilidad identificada a nivel organizacional, es la falta de un área de relaciones internacionales o institucionales por medio de la cual se puedan canalizar acciones o planes de internacionalización tanto para el sector turístico como para cualquier sector interesado. Por otro lado, la necesidad del área es inminente ya que las gestiones de relaciones internacionales que lleva adelante el municipio actualmente se ven debilitadas y pierden efectividad si no poseen la gestión y el seguimiento correspondientes. Dado el protagonismo actual que poseen las ciudades en el plano internacional, la creación de una secretaría de relaciones internacionales o institucionales configura un asunto pendiente a solucionar.

#### *Análisis externo - Oportunidades*

Las oportunidades que posee el Municipio de Villa Carlos Paz son varias, el incremento del turismo en la ciudad es una de las principales, pero también hay muchos caminos para lograrlo. El fortalecimiento de vínculos y alianzas tanto nacionales como internacionales en materia de turismo sostenible resultan una oportunidad clave para el municipio, ya que hoy en día, por cuestiones presupuestarias y de alcance, es difícil llevar adelante todos los programas y objetivos de manera independiente. El financiamiento externo en este sentido también cobra importancia ya que es una herramienta que colabora con la concreción de los planes y brinda uno de los recursos más escasos y más importantes. Hay programas internacionales que realizan donaciones o premios en lugar de préstamos, estos programas desembolsan dinero que no es necesario devolver, la participación en ellos es una gran oportunidad para aprovechar, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) tiene varios programas de este tipo.

Otra de las oportunidades que posee el Municipio de Villa Carlos Paz, y que se encuentra estrechamente ligada con una de las debilidades mencionadas, es la mayor visibilidad de buenas prácticas en especial relacionado con el desarrollo turístico sustentable. Es decir, configura una oportunidad para el municipio la promoción de los



proyectos que se estén llevando a cabo, lo posiciona y le permite contar con una mayor predisposición de la ciudadanía y también incrementar la demanda turística en la ciudad.

#### *Análisis externo - Amenazas*

Por último, se han identificado algunas amenazas que debe considerar el Municipio de Villa Carlos Paz a la hora de planificar en materia de turismo sostenible. Una de las más importantes y actuales está relacionada con la contaminación del Lago San Roque. El lago es uno de los principales atractivos turísticos de la ciudad, y si bien el municipio puede tomar acciones de turismo sostenible dentro de la ciudad, el alto nivel de contaminación del lago deslegitima y minimiza cualquier otra acción por parte del municipio de contribuir con un turismo sustentable. El caso del Lago del San Roque configura una amenaza de primer orden a solucionar por el municipio para retomar el enfoque ambiental y atraer a más turistas en los próximos años.

Otra de las amenazas identificadas es el nivel de desarrollo y planificación en materia de turismo sostenible e inteligente por parte de otros municipios relevantes de la zona. Como se planteó en el análisis PESTEL, hoy en día la demanda de los ciudadanos obliga a planificar los destinos turísticos considerando el cuidado del medio ambiente. Es por esto que, si no se avanza en cuanto a la planificación de una ciudad turística sostenible, existe la amenaza de que algunas personas dejen de elegir como destino a Villa Carlos Paz y lo reemplacen por otro destino cercano del Valle de Punilla.

Para concluir, las últimas dos amenazas mencionadas se encuentran vinculadas, ya que existe un riesgo, por parte de los actores que forman parte de la ciudad, tanto privados, como de la ciudadanía, de hacer un uso indebido de los recursos naturales o de presentar poco interés en temas ambientales. Por este motivo, una de las acciones a tener en cuenta es la educación de la ciudadanía y de todos los sectores que forman parte del desarrollo turístico local.

### **Marco teórico**

La globalización, que ha experimentado un crecimiento significativo desde finales del siglo pasado, ha generado una interacción cada vez mayor en los ámbitos comercial, político e incluso cultural entre los países. Como resultado de este fenómeno, se ha desarrollado un proceso de interdependencia en el que la cooperación internacional juega un papel fundamental. Partiendo del supuesto de la cooperación como una interacción

constante entre los Estados involucrados, la teoría neoliberal de las relaciones internacionales propone que

Todo proceso político o comportamiento por parte de los Estados, inmerso en un conjunto o un ecosistema de actores, viene preestablecido a partir de una serie de pautas de coordinación cuyo objetivo es orientar a las partes sobre cuáles son los incentivos para la intercomunicación y, además, qué beneficio sobre el problema a tratar se ha de obtener (Camelo Zamudio y Mambuscay, 2018, p. 3).

De aquí observamos que los Estados, como actores racionales, buscan a través del relacionamiento con el entorno, generar un ambiente propicio para la concreción de sus intereses. Pero en la actualidad, la globalización no es el único fenómeno que se presenta como generador de nuevas prácticas y relaciones entre estados, la regionalización y la descentralización, son conceptos claves que también surgen en este contexto y que nos permiten entender el rol que toman, ya no los Estados, sino las ciudades en el plano internacional. Tal como mencionan Sánchez y Trebucq (2023):

Ante un creciente escenario de interdependencia, el surgimiento de una economía globalizada y la progresiva disolución de límites entre los asuntos internacionales e internos de un Estado, se modificó la percepción homogénea del Estado Nación y también la percepción de las unidades constitutivas sobre su lugar en el mundo y sus posibilidades de acción (p. 10).

De esta manera, se discute el surgimiento de una especie de diplomacia paralela que realizan los entes subnacionales del Estado y es aquí donde ingresa a la escena el concepto de paradiplomacia. Entendida como “el involucramiento de las unidades subnacionales en las relaciones internacionales” (Sánchez y Trebucq, 2023, p. 9), la paradiplomacia se refiere a un conjunto de actividades que exceden las fronteras nacionales y que son realizadas e impulsadas por gobiernos no centrales tales como las provincias o las ciudades.

Así, las ciudades metropolitanas, como también aquellas consideradas intermedias, comienzan a tener un rol más activo en el plano internacional. Realizan acuerdos, intercambian buenas prácticas y conocimiento técnico, reciben o brindan financiamiento y de esta manera participan en el ámbito internacional con el objetivo de fortalecer y acelerar el desarrollo local.

El desarrollo local se presenta como un proceso complejo, y surge en América Latina y en el mundo como una propuesta alternativa de desarrollo. Tal como menciona la autora Cárdenas (2002):

[El desarrollo local] Utiliza como medio o instrumento esencial de implantación, la Descentralización política -administrativa del Estado Central que tiene por estrategia medular el devolver a los gobiernos intermedios y a los locales su calidad de gobiernos, con autonomía sobre sus territorios y ámbitos de competencia, reconociéndoles la función de proveer (que no necesariamente producir) los servicios públicos y sociales, promover y auspiciar un modo de desarrollo local con su respectivo aparato económico-productivo y subsistemas de acción y de actores sociales, que faciliten y promuevan el desarrollo integral de sus localidades y regiones (p. 54).

Para poder llevar adelante estrategias de desarrollo local en los diferentes ámbitos, la capacidad de planificación estratégica que deben desarrollar los Gobiernos Locales es una parte fundamental. En términos metodológicos, la planificación estratégica implica un proceso de formulación y definición de objetivos prioritarios. Su característica principal es establecer los cursos de acción, es decir las estrategias, necesarias para lograr tales objetivos (Armijo, 2011). Tal como menciona la autora:

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia y eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2011, p. 15).

La planificación estratégica es un proceso en constante evolución que necesita retroalimentación sobre el desempeño de las estrategias. En el caso de las organizaciones públicas, el diseño de indicadores para el monitoreo siempre representa un desafío. Se puede definir a los indicadores de desempleo como “medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución” (Armijo, 2011, p.56). Por último, otro elemento que es importante considerar a la hora de realizar una planificación estratégica es el armado de un presupuesto. El objetivo del mismo es reducir la incertidumbre y evitar ciertos riesgos que puedan presentarse en la ejecución del proyecto. Además, orienta la concreción de las actividades y las metas para evitar desviarnos del camino trazado.

Ahora bien, en el contexto mencionado anteriormente, el desarrollo local y la planificación estratégica se entrelazan de manera significativa con el sector turístico. Cuando se vincula el desarrollo local con el sector turístico, se busca promover un turismo responsable y sostenible que traiga consigo ventajas económicas, sociales y culturales

para la población local. La planificación estratégica, por otro lado, juega un papel clave al establecer metas, objetivos y acciones concretas para el desarrollo de la sociedad.

Hoy en día, el sector turístico manifiesta sus tendencias expansivas, pero estas vienen acompañadas de un cambio en la demanda, estas nuevas motivaciones “se orientan fundamentalmente hacia la valoración de los aspectos ambientales del destino, la autenticidad cultural y la calidad del producto entendida en sentido amplio” (OMT, 1999, p. 13). Por lo cual, se plantea la necesidad de reestructurar la oferta turística actual hacia un turismo sostenible y planificado. La Organización Mundial del Turismo, define al turismo sostenible como aquel que

satisface las necesidades de los turistas actuales y de las regiones de destino, al mismo tiempo que protege y garantiza la actividad de cara al futuro. Se concibe como una forma de gestión de todos los recursos de forma que las necesidades económicas, sociales y estéticas puedan ser satisfechas al mismo tiempo que se conservan la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que soportan la vida (OMT, 1999, p. 18).

En este sentido, las comunidades locales adquieren un valor trascendental considerando que poseen un vínculo más cercano con la comunidad y sus necesidades. Como mencionan los autores, “el ámbito local se presenta como más oportuno que el nivel nacional o la escala regional para plantear políticas efectivas y proyectos concretos” (OMT, 1999, p. 20).

Además, los municipios se convierten en espacios privilegiados para explorar esta temática, ya que constituyen entornos administrativos y comunitarios donde se mantiene un diálogo constante con todos los actores involucrados (OMT, 1999). Es por esto que la creación de redes de cooperación entre ciudades y la práctica constante de la paradiplomacia por parte de los gobiernos locales brindan grandes ventajas y beneficios al desarrollo de estrategias de turismo sostenible.

La cooperación internacional en materia de turismo es esencial para el crecimiento y desarrollo sostenible de los destinos turísticos. A través de la colaboración entre países, se pueden generar beneficios mutuos, compartir conocimientos y recursos, mejorar la competitividad, promover la sostenibilidad y contribuir al desarrollo económico y social de los destinos involucrados. A modo de cierre, se enumeran algunos beneficios de la cooperación internacional en materia de turismo:

1. Intercambio de conocimientos y mejores prácticas: Permite compartir conocimientos, investigaciones y buenas prácticas en el sector turístico. Esto ayuda a los

destinos a aprender de las experiencias exitosas de otros lugares y a aplicarlas de manera efectiva en su propio contexto.

2. Desarrollo de capacidades: Brinda oportunidades de formación y capacitación para los profesionales involucrados en la gestión turística, lo que a su vez eleva la calidad de los servicios y fortalece la competitividad de los destinos.

3. Promoción y marketing conjunto: Facilita la promoción conjunta de destinos turísticos. Los esfuerzos de marketing conjunto y la participación en ferias y eventos internacionales permiten aumentar la visibilidad de los destinos y captar la atención de un público más amplio.

4. Acceso a financiamiento y recursos: Los destinos turísticos pueden acceder a fondos y recursos financieros para el desarrollo de infraestructuras turísticas, proyectos de conservación, promoción y capacitación.

5. Fomento del desarrollo sostenible: Impulsa la adopción de prácticas sostenibles y responsables.

## **Diagnóstico y discusión**

Hasta aquí, se ha analizado el desarrollo del turismo sostenible en la ciudad de Villa Carlos Paz, a través de diversos enfoques y análisis de contexto. De esta manera, se han logrado identificar dos dificultades puntuales que afronta la ciudad respecto de la temática propuesta.

Como primera problemática se identifica la *escasa planificación estratégica del sector turístico, transparente y vinculada a la Agenda 2030 de Naciones Unidas*. Este tema adquiere muchísima relevancia cuando lo analizamos a la luz de aspectos contextuales importantes. En primer lugar y más importante, si consideramos que la principal actividad económica de la ciudad es el turismo se puede afirmar que es un recurso muy valioso el cual se debe mantener y fomentar con planes a mediano y largo plazo considerando, por ejemplo, a 3 o 5 años. El secretario de Turismo, Deporte y Cultura mencionó en una entrevista con el diario digital Télam que el turismo es "la única chimenea que tiene la ciudad" (Télam, 2016). En segundo lugar, la Carta Orgánica de la ciudad, declara en su art. 12 al municipio como "municipio sustentable" (Carta Orgánica Municipal, 2008), esto demuestra que el objetivo de la sostenibilidad en la planificación turística está declarado desde 2008, pero en la práctica se puede observar que son pocos los esfuerzos por planificar de manera correcta este propósito. Por último, las estrategias de turismo, como se mencionó anteriormente en la etapa diagnóstica, se debaten y

planifican de manera cerrada al interior del ente de turismo CapTur en conjunto con el secretario de turismo de la ciudad y otros actores privados. Esto implica que la planificación del sector queda reducida a las resoluciones del ente pero estas no son de carácter público, por lo cual, las acciones realizadas se publican y difunden una vez realizadas y no forman parte de un plan estratégico integral sino que son políticas aisladas.

Como segunda problemática se identifica que la *vinculación internacional* de la ciudad en materia turística es *limitada*. Esto se evidencia en cuanto la ciudad es miembro de algunas redes internacionales de municipios, pero no se configura como un miembro activo en ellas, no realiza propuestas y no aprovecha al máximo los beneficios de su participación. Además, Villa Carlos Paz posee variados hermanamientos con otras ciudades del mundo, pero estos se encuentran inactivos y nuevamente se desaprovechan las ventajas que puede tener el vínculo en el intercambio de conocimientos y buenas prácticas.

La sostenibilidad es un concepto que ha tomado gran importancia a nivel mundial, el daño al ambiente y sus consecuencias tienen escala global, por lo cual se necesita la contribución de todos para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. Como se mencionó anteriormente, los estados, regiones y ciudades de todo el mundo unen sus esfuerzos y se vinculan a través de redes específicas de cooperación para alcanzar objetivos e intereses propios en conjunto con los demás. El ámbito internacional se configura como una herramienta sumamente útil para lograr los objetivos de desarrollo local que se proponen las ciudades.

Las alternativas de solución que se presentan para este tema puntual se mencionan a continuación. Por un lado, la adhesión como miembro “*destination*” al Global Sustainable Tourism Council (GSTC). El Consejo Mundial de Turismo Sostenible “es una organización independiente y neutral, registrada en Estados Unidos como una Organización sin fines de lucro (ONG) con membresía diversa y global” (GSTC, 2022). A su vez, la organización establece y administra estándares globales para viajes y turismo sostenible, estos están organizados en cuatro pilares: “(A) Gestión sostenible; (B) Impactos Socioeconómicos; (C) Impactos culturales; y (D) Impactos ambientales” (GSTC, 2022). Además, presenta una serie de criterios que deben cumplir los destinos que desean certificarse como destino turístico sostenible. Varias ciudades turísticas, como las mencionadas en los antecedentes, poseen esta certificación, la cual los posiciona como destinos preferidos por algunos turistas y como colaboradores en los objetivos de sustentabilidad global. La propuesta para Villa Carlos Paz de unirse como miembro de

esta organización se plantea con el propósito de lograr la certificación como ciudad turística sostenible, cumplimentando de esta manera lo declarado en la carta orgánica municipal y posicionando a la ciudad como referente turístico a nivel nacional e internacional. Además, los criterios del GSTC trazan un norte que sirve de guía para plantear las estrategias de planificación en el sector identificando aquellas áreas en las que queda trabajo por hacer.

Por otro lado, se propone fortalecer los vínculos con la ciudad turística hermana Peschiera Del Garda de Italia. La ciudad argentina y la ciudad italiana son hermanas desde el año 2000 y en el hermanamiento se ha propuesto “la colaboración recíproca en materia de salud, servicios sociales, producción y medioambiente” (Casas Nóblegas, 2018). En este caso, se plantea la realización de dos proyectos en conjunto: uno sobre conciencia ambiental de la población y otro sobre movilidad urbana sustentable; ambos se llevarán a cabo en el marco de la planificación estratégica del sector turístico del municipio. El hermanamiento propuesto, reforzará las relaciones entre ambas ciudades a la vez que posicionará a Carlos Paz internacionalmente en la búsqueda de soluciones conjuntas para alcanzar el turismo sostenible. El intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre ambas ciudades les permitirá aprender de las experiencias exitosas en la implementación de prácticas turísticas responsables y respetuosas con el entorno natural. Esto impulsa la adopción de enfoques más sostenibles en el desarrollo turístico, promoviendo la preservación de los ecosistemas locales y la conservación de los recursos naturales. Además, el intercambio de conocimientos facilita la identificación y aplicación de soluciones innovadoras para minimizar el impacto ambiental del turismo.

A modo de conclusión, la solución a las problemáticas mencionadas, a través de la internacionalización como herramienta para generar planes y proyectos a mediano y largo plazo y, siguiendo el modelo de la CEPAL de planificación estratégica, pretenden posicionar a la ciudad como destino turístico sustentable a nivel nacional e internacional y asegurar el crecimiento del sector que se presenta como el motor de la economía Carlospacense. De implementarse la propuesta, las posibilidades de crecimiento del sector aumentarán, habrá una mayor participación de actores claves en los procesos de gestión turística y la oferta también se diversificará y, finalmente, la ciudad se posicionará como ejemplo a nivel nacional como promotora de la Agenda 2030 de Naciones Unidas y defensora de la sostenibilidad en el turismo.

## Plan de implementación

El desarrollo sostenible debería de ser el objetivo final de toda acción o planificación turística. Es decir, consiste en “establecer sistemas y procedimientos para introducir consideraciones de desarrollo sostenibles en el núcleo del proceso de toma de decisiones y definir las acciones necesarias para el logro del desarrollo turístico” (OMT, 1999, p. 18). Además, la planificación de actividades turísticas requiere la participación de diversos actores como la sociedad, entes privados, entre otros. Finalmente, los beneficios que derivan de la actividad turística son para todos, alcanzan a la sociedad en general. Es por esto que se debe llevar adelante un proyecto turístico propio, que se adapte a las necesidades de la ciudad, que contemple sus fortalezas y las debilidades. Nuevamente se propone: Pensar en el escenario global y actuar en el ámbito local (Organización mundial del turismo, 1999).

### *Objetivos*

#### *Objetivo general:*

Diseñar una estrategia de inserción internacional que permita alcanzar la planificación estratégica de Turismo Sostenible a través del ingreso al Consejo Mundial de Turismo Sostenible y el hermanamiento vigente con Peschiera Del Garda.

#### *Objetivos específicos:*

1. Incorporar las relaciones internacionales dentro de la estructura municipal con el fin de reactivar los vínculos internacionales existentes y fomentar nuevos.
2. Impulsar la certificación de turismo sostenible a partir de la incorporación y actuación del municipio de Carlos Paz en el Global Sustainable Tourism Council (GSTC).
3. Generar una cultura de Turismo Sustentable para los miembros de la comunidad de Villa Carlos Paz.
4. Fomentar la generación de espacios de intercambio de buenas prácticas para la promoción y el desarrollo del turismo sostenible en la ciudad a través del hermanamiento existente entre Villa Carlos Paz (Argentina) y Peschiera Del Garda (Italia).

### *Alcance*

- Institucional: El alcance institucional del presente plan de implementación abarca principalmente a las autoridades del municipio de Villa Carlos Paz, principalmente



a la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes que trabajará en conjunto con la Secretaría de Relaciones internacionales e Institucionales que se propone crear en el objetivo específico número uno del presente plan de implementación. La creación de un área específica de Relaciones Internacionales surge de la necesidad de gestionar los vínculos internacionales existentes a fin de lograr objetivos de desarrollo locales. Por último, un actor importante a considerar es el ente de promoción turística CapTur, creado por la Carta Orgánica Municipal, tiene a su cargo la planificación estratégica del sector turístico y su promoción a nivel nacional, regional e internacional, por lo cual deberá trabajar en conjunto con el área de RRII para lograr sus objetivos.

- Espacial: En términos geográficos los funcionarios y actores locales de la Ciudad de Villa Carlos Paz serán responsables de llevar a cabo las acciones en términos geográficos, pero estas irán más allá de las fronteras al requerir la interacción necesaria con autoridades extranjeras, organizaciones internacionales y otras ciudades dentro de redes de colaboración.

- Temporal: El alcance temporal es de corto-mediano plazo, estableciendo como meta poner en marcha el total de las acciones planteadas en un plazo de 2 años. Dado que al día de la fecha nos encontramos en periodo de elecciones legislativas provinciales y nacionales, el inicio del plan se dará al comienzo de la nueva gestión en el año 2024 y concluirá al finalizar el año 2025.

#### *Acciones específicas*

A continuación, se presenta una tabla que propone las acciones específicas a realizar según cada objetivo específico. Además, se mencionan los responsables de cada acción y algunas observaciones al respecto de las propuestas.

**Tabla 3. Acciones específicas del plan**

Objetivo Específico	Acciones	Responsable	Observaciones
---------------------	----------	-------------	---------------

1. Incorporar las relaciones internacionales dentro de la estructura municipal con el fin de reactivar los vínculos internacionales existentes y fomentar nuevos	1.1 Crear un área de Relaciones Internacionales e institucionales responsable de generar y mantener los vínculos internacionales de la ciudad.	Autoridades municipales	La creación del área responde a la necesidad de personal que se especialice en el fortalecimiento y creación de vínculos internacionales únicamente, ya que actualmente depende de la Secretaría de Gobierno que lo gestiona junto con otras actividades de diversa índole.
	1.2 Contratar el personal idóneo y dotarlo de los recursos necesarios para llevar adelante su labor.	Autoridades municipales	Las incorporaciones de personal deben responder a criterios de elegibilidad relativos a las competencias necesarias para el puesto. Además, el profesional debe contar con la autonomía suficiente para ejercer el rol.
2. Impulsar la certificación de turismo sostenible a partir de la incorporación y actuación del municipio de Carlos Paz en el Global Sustainable Tourism Council	2.1 Ingresar como miembro " <i>destination</i> " al Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC por sus siglas en inglés)	Área de RRII en conjunto con CapTur y la Secretaría de Turismo.	Al ingresar, la ciudad tendrá acceso a los recursos y la experiencia de GSTC dedicados a apoyar el desarrollo y la gestión de destinos sostenibles. Además, plantea criterios que deben cumplir los destinos turísticos sostenibles que servirán de guía para plantear las estrategias de planificación en el sector y para alcanzar la certificación que brinda la organización.
	2.2 Designar un equipo de trabajo para realizar las gestiones destinadas a alcanzar la certificación como ciudad turística sostenible.	Secretaría de Turismo y CapTur	Se necesita de un equipo que sea el encargado de analizar los criterios que propone el GSTC y de realizar los pasos necesarios y preparar a la ciudad para lograr la certificación. Este comité deberá estar conformado por al menos 2 personas y una de ellas deberá tener conocimientos sobre turismo sostenible.

	2.3 Participar de las capacitaciones exclusivas que presenta la organización en materia de turismo sostenible.	Equipo de trabajo designado para GSTC	El Programa de Formación en Turismo Sostenible (STTP) utiliza los Criterios del GSTC, las normas básicas mundiales para la sostenibilidad en los viajes y el turismo e incorpora presentaciones de mejores prácticas, y asesoramiento y consulta en profundidad sobre cómo aplicar prácticas de sostenibilidad para empresas y destinos (GSTC, 2022).
	2.4 Realizar la planificación estratégica del sector turístico teniendo en cuenta los criterios del GSTC.	Secretaría de Turismo, ente CapTur y equipo de trabajo designado para GSTC.	La planificación estratégica del sector se presenta como indispensable para alcanzar la certificación y para asegurar el desarrollo del sector en el mediano y largo plazo. Será necesario determinar metas y objetivos, así como plazos para cumplirlos. Los criterios del GSTC sirven de guía para trazar esta planificación.
	2.5 Enviar representantes de la ciudad a la Conferencia Anual del Global Sustainable Tourism Council	Secretaría de Turismo	Se recomienda la participación activa en la organización, por lo cual enviar 2 representantes a participar de la conferencia anual es una gran oportunidad para lograrlo. En esta se brindan talleres interactivos con expertos internacionales y nacionales en turismo sostenible como ponentes y además se habilitan mesas de discusión sobre temas puntuales.
	2.6 Solicitar la Certificación como destino turístico sostenible.	Equipo de trabajo designado para GSTC	Ser certificado por un Organismo de Certificación Acreditado significa que su destino cumple con los más altos estándares sociales y ambientales del mercado. Para obtener la certificación los destinos turísticos deben: 1. Elegir un organismo de certificación de los propuestos por el GSTC y trabajar con él para lograr el cumplimiento total de los requisitos de GSTC (GSTC, 2022).

3. Generar una cultura de Turismo Sustentable para los miembros de la comunidad de Villa Carlos Paz	3.1 Proponer la realización de viajes educativos y culturales de estudiantes de turismo en Villa Carlos Paz	Equipo de trabajo designado para el hermanamiento junto con autoridades o designados de la contraparte.	En la ciudad de Villa Carlos Paz, los estudiantes de la tecnicatura superior en turismo del Instituto Superior Arturo Umberto Illia (ISAUI) podrían realizar viajes educativos o de intercambio a la Ciudad de Peschiera Del Garda para conocer las estrategias turísticas que posee la ciudad y así fomentar el intercambio de buenas prácticas.
	3.2 Replicar y adaptar las campañas de concientización para promover el turismo sostenible que ha llevado adelante la ciudad hermana.	Equipo de trabajo designado para el hermanamiento junto con autoridades o designados de la contraparte y con profesionales y expertos en la materia.	Peschiera del Garda ha buscado educar a los visitantes sobre la importancia de ser responsables y respetuosos con el entorno local. Se han implementado campañas de concientización para promover el turismo sostenible, como la reducción del consumo de agua y energía, la gestión adecuada de los residuos y el respeto a la cultura local. Se propone la réplica de aquellas campañas y su adaptación e implementación en Carlos Paz.
4. Fomentar la generación de espacios de intercambio de buenas prácticas para la promoción y el desarrollo del turismo sostenible en la ciudad a través del hermanamiento existente entre Villa Carlos Paz (Argentina) y	4.1 Enviar carta de intención al alcalde de Perschiera del Garda para reafirmar los lazos de amistad e intercambio en el marco del hermanamiento existente.	Secretaría de RRII	En primer lugar, será necesario ratificar el convenio de hermanamiento para retomar el intercambio entre las ciudades. Además, sería interesante revisar las áreas de cooperación establecidas en el primer convenio para analizar la posibilidad de agregar el sector turístico.
	4.2 Asignar responsables de mantener el vínculo entre las ciudades y llevar adelante los proyectos en conjunto.	Secretaría de Turismo y secretaría de RRII	Es recomendable crear un equipo de al menos 2 personas, en donde al menos una persona posea conocimientos de turismo sostenible y otra de relaciones internacionales. Por el momento, se encargará de los proyectos de movilidad urbana sostenible y de cultura turística sostenible.

Peschiera Del Garda (Italia).	4.3 Realizar una mesa de trabajo presencial para delimitar objetivos y metas del proyecto sobre movilidad urbana sostenible.	Equipo de trabajo designado para el hermanamiento junto con autoridades o designados de la contraparte	Se recomienda plantear primero solo un proyecto en común que tenga de base buenas prácticas realizadas en materia de turismo sostenible. La propuesta es realizar un proyecto sobre movilidad urbana sostenible ya que Peschiera Del Garda ha promovido el uso de medios de transporte sostenibles para reducir la huella de carbono, ha mejorado las infraestructuras para peatones y ciclistas, y ha implementado sistemas de transporte público eficientes.
	4.4 Generar diversos espacios de transferencia de conocimientos.	Equipo de trabajo designado para el hermanamiento junto con autoridades o designados de la contraparte	Estas serán las instancias principales del hermanamiento, será necesario llevar adelante reuniones o encuentros de diversos tipos donde se realice efectivamente la transferencia de conocimientos. Luego, la implementación del proyecto la lleva a cabo el municipio de Carlos Paz, lo cual no descarta opciones como apoyo técnico o económico por parte de la ciudad hermana.

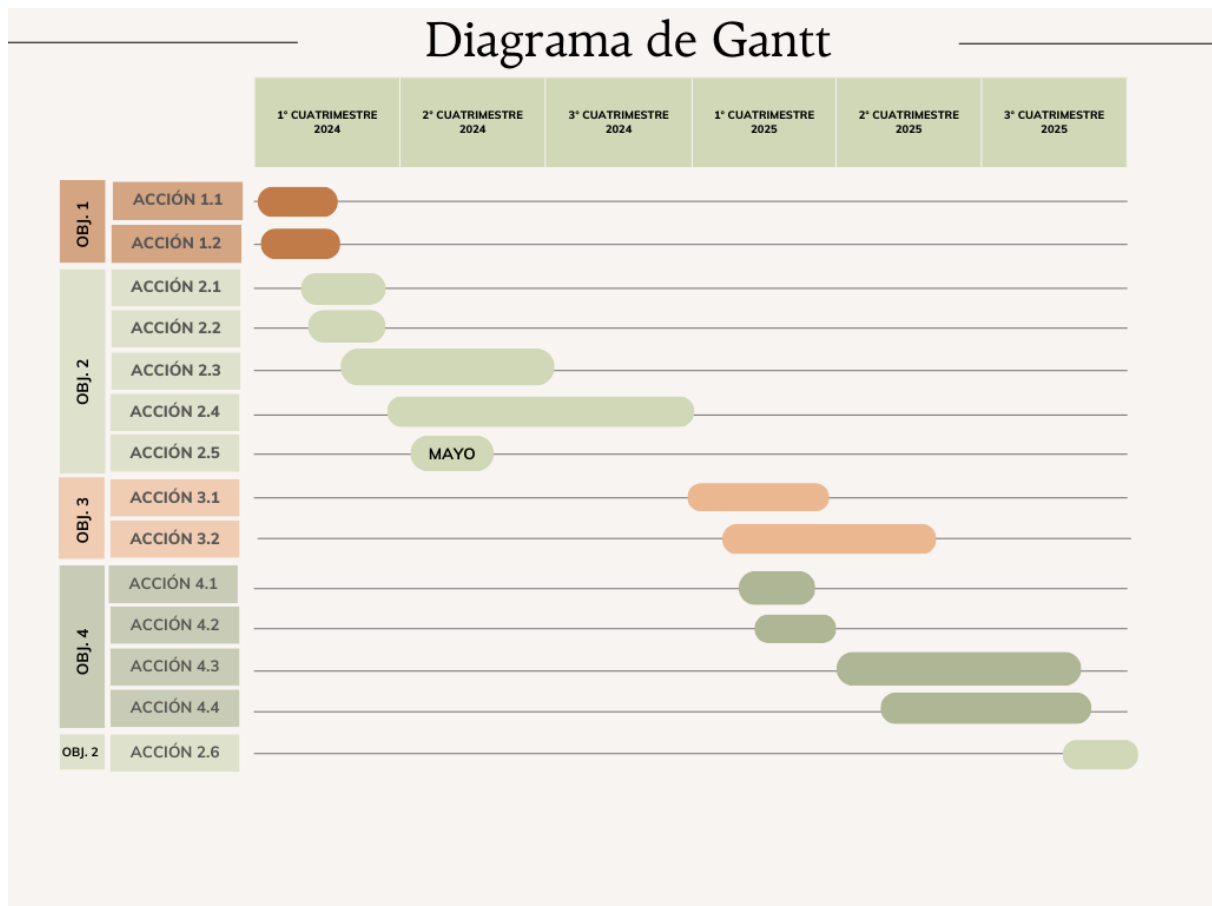
*Fuente: Elaboración propia (2023)*

#### *Plazos de implementación*

A los fines de simplificar los plazos designados para cada acción y teniendo en cuenta que los equipos y áreas estarán recientemente conformados y adquiriendo conocimientos sobre la marcha, se propone dividir los dos años de duración del plan en 3 cuatrimestres cada uno. De esta manera los equipos de trabajo responsables de cada acción tienen un plazo mínimo de 4 meses para concretar las acciones.

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt que indica las acciones y los plazos a cumplir en cada caso.

#### **Tabla 4. Diagrama de Gantt**



*Fuente: Elaboración propia (2023)*

A los fines de adquirir una comprensión completa de la propuesta, se procede a explicar el orden de las acciones a llevar adelante. El objetivo principal del plan es, alcanzar la planificación estratégica para consolidar la sostenibilidad en el sector turístico de la ciudad de Villa Carlos Paz. Para ello, el ingreso al Consejo Global de Turismo Sostenible es una de las primeras acciones a emprender. En el marco de la organización se llevarán a cabo las diversas actividades, una de ellas, la más importante, realizar la planificación estratégica del sector teniendo en consideración los criterios que exige la organización para el turismo sostenible. Luego, se propone que los objetivos 3 y 4 se encuentren integrados dentro de la planificación del sector, ya que son objetivos que se deben realizar para alcanzar el turismo sostenible. Para esto, en el marco de la planificación se realizarán las campañas de concientización para la sociedad y los intercambios de estudiantes, así como también se reforzarán los vínculos existentes entre Villa Carlos Paz y su ciudad hermana Peschiera Del Garda. La reactivación este hermanamiento se dará específicamente llevando adelante un proyecto de movilidad urbana sostenible. La concreción de todas estas acciones, contribuirán a alcanzar la certificación de turismo sostenible que brinda la organización y se alcanzarán los

objetivos planteados. De esta manera se evidencia como los vínculos internacionales permiten a las ciudades concretar sus objetivos y proyectos locales.

### *Recursos*

- **Humanos:** Dado que el primer objetivo específico propone la creación de un área de Relaciones Internacionales, una de las principales acciones a realizar será constituir el área y contratar a 2 personas idóneas y capacitadas en la materia, a saber, egresados de las carreras lic. en relaciones internacionales, lic. en ciencias políticas, o carreras a fines de ciencias sociales. Por otro lado, en la concreción de las acciones relativas a los objetivos específicos restantes se propone que los equipos sean conformados por personas que actualmente se encuentran trabajando en diversos roles de turismo y relaciones internacionales dentro de la municipalidad. De esta manera se busca evitar los gastos de realizar más contrataciones, aunque, de ser necesario, podrá contratarse personal técnico o con capacidades específicas de manera temporal o part-time que formen parte de los equipos de trabajo en proyectos específicos.

- **Financieros:** En cuanto a los recursos financieros, se propone un presupuesto planteado en dólares. Algunos gastos serán mensuales y otros anuales. En la siguiente tabla se resumen los gastos.

**Tabla 5. Presupuesto**

<b>Presupuesto</b>			
<b>Periodicidad</b>	<b>Monto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Descripción</b>
Anual	U\$D 2.500	Membresía del GSTC	
Mensual	U\$D 900	2 sueldos de U\$D 450 c/u.	Sueldo del área de RRII.
Por única vez en 2024	U\$D 6.000	Incluye aéreos, hospedaje y comidas para 2 personas, 4 días aproximadamente.	Viaje a la conferencia anual del GSTC (mayo 2025).
Por única vez en 2025	U\$D 7.000	Incluye aéreos y se espera que el hospedaje y comidas este cubierto por la ciudad hermana (se estima un margen para otros gastos).	Visita de 3 personas a la ciudad hermana (Se espera viajar un año para allá y el otro año recibirlos).
Anual	U\$D 10.000	Destinado a Becas para intercambios estudiantiles entre ciudades hermanas.	
Anual	U\$D 2.000	Destinado a talleres de concientización sobre el medio ambiente.	
<b>Total</b>		<b>U\$D 51.600</b>	

*Fuente: Elaboración propia (2023)*

Se ha realizado una estimación del porcentaje al que equivale el presupuesto planteado para el proyecto de internacionalización en relación al presupuesto municipal anual. El presupuesto anual presentado por las autoridades municipales para este 2023, es \$12.845.737.931,00 en pesos argentinos (Vía Carlos Paz, 2023b) (en este caso debemos tener en cuenta que para el 2024 se espera que el mismo aumente debido a la inflación y otras variables). Si convertimos ese monto a dólares estadounidenses al tipo de cambio del día de la fecha (11/06/23) es decir por \$244 pesos argentinos, obtenemos un presupuesto anual para 2023 de USD 52.646.466. Por lo tanto, 51.600 dólares representan aproximadamente el **0.09788%** del presupuesto anual municipal del año 2023. Es un porcentaje relativamente bajo si tenemos en cuenta que la actividad principal de la ciudad se basa en el turismo y que se debe destinar presupuesto para mantenerla y potenciarla.

- Intangibles: Cuando hablamos de recursos no financieros, lo primero que debemos considerar es la voluntad política de la municipalidad de Villa Carlos Paz para priorizar la planificación del turismo sostenible en la agenda municipal. También es importante la colaboración de la Secretaría de Turismo, Cultura y Deportes junto con el ente de promoción del turismo CapTur en la aplicación efectiva del plan de acción propuesto. Por último, al contar con una nueva área de Relaciones Internacionales e Institucionales, se debe tener en cuenta como recurso intangible a la capacitación interna que se dará a los nuevos integrantes del área.

- Materiales: Dentro de los recursos materiales necesarios encontramos las oficinas y espacios destinados en primer lugar al área de RRII y en segundo a los equipos de trabajo concretos que se realicen en el marco del plan de implementación. Además, en la actualidad, las nuevas tecnologías nos permiten permanecer conectados y trabajar de manera virtual, por lo que se deberá proveer de conexión a internet, así como de dispositivos con los cuales trabajar tales como tablets, computadoras y celulares.

#### *Indicadores de medición y propuestas de evaluación*

A continuación, se presenta una tabla que muestra los indicadores de medición y las propuestas de evaluación de cada objetivo específico planteado.

#### **Tabla 6. Indicadores y evaluación de desempeño**



Objetivo Específico	Indicador	Evaluación
Incorporar las relaciones internacionales dentro de la estructura municipal con el fin de reactivar los vínculos internacionales existentes y fomentar nuevos	Creación del área de Relaciones Internacionales e institucionales dentro de la estructura municipal	Se evaluará si el área se crea de manera efectiva y si se la dota de personal capacitado para llevar adelante la función. Se espera la creación del área con el rango de Secretaría municipal y que tenga un mínimo de 3 empleados.
Impulsar la certificación de turismo sostenible a partir de la incorporación y actuación del municipio de Carlos Paz en el Global Sustainable Tourism Council	Número de criterios de certificación de turismo sostenible cumplidos por el municipio de Carlos Paz según el GSTC.	Se evaluará que Villa Carlos Paz sea efectivamente miembro del GSTC en primer lugar, luego, las cuestiones relativas a la certificación. El indicador ayudará a monitorear si se están cumpliendo los requisitos necesarios para obtener la certificación y fomentar la sostenibilidad en el turismo local.
Generar una cultura de Turismo Sustentable para los miembros de la comunidad de Villa Carlos Paz	Nivel de conciencia y conocimiento sobre Turismo Sustentable en la comunidad de Villa Carlos Paz	Para evaluar este indicador se realizarán encuestas con preguntas cerradas a un grupo de personas de Carlos Paz para obtener información respecto al nivel de conocimiento sobre el Turismo Sostenible.
Fomentar la generación de espacios de intercambio de buenas prácticas para la promoción y el desarrollo del turismo sostenible en la ciudad a través del hermanamiento existente entre Villa Carlos Paz (Argentina) y Peschiera Del Garda (Italia).	Número de proyectos y actividades de intercambio de buenas prácticas realizados entre Villa Carlos Paz y Peschiera Del Garda	Se evaluará el progreso en el fomento de espacios de intercambio de buenas prácticas entre las ciudades hermanadas. El indicador mide cuántos proyectos y actividades se han llevado a cabo y monitorea si se están cumpliendo los objetivos establecidos.

*Fuente: Elaboración propia (2023)*

## Conclusiones y recomendaciones

### *Conclusiones*

A lo largo del presente trabajo, se identificaron varios aspectos que caracterizan la gestión turística que lleva adelante la ciudad de Villa Carlos Paz. Se realizó un análisis de contexto que permitió indagar en aspectos que influyen en su realidad actual, y también un diagnóstico organizacional, en el cual se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del municipio.

A partir de este diagnóstico, se identificaron dos problemáticas principales. Por un lado, la falta de planificación estratégica a nivel de gobierno de un sector sumamente importante para el municipio, el turismo. En este caso, se identificó que, sumado a la falta

de planificación, las estrategias para alcanzar la sostenibilidad en el turismo que se propone el municipio y que se encuentra vigente a nivel global, son escasas y no logran consolidar el turismo sostenible en la ciudad. Por otro lado, se analizó que la participación del municipio a nivel internacional permanece débil, debido a que si bien existen vínculos con el exterior, no se evidencia el aprovechamiento de los mismos, permaneciendo estos inactivos.

Para resolver estas problemáticas identificadas, se propuso utilizar la internacionalización como estrategia para consolidar la perspectiva de turismo sostenible en la ciudad. Así, el trabajo propone dos estrategias de vinculación internacional: el ingreso al Consejo Mundial de Turismo Sostenible y el refuerzo del hermanamiento vigente entre Villa Carlos Paz y Peschiera Del Garda. Es a través de estos vínculos que la ciudad alcanzará la planificación del turismo sostenible.

Un punto importante para destacar es que, el objetivo de la planificación estratégica, no se presenta simplemente como la redacción de un programa turístico de gobierno, sino, como menciona la Organización Mundial del Turismo (1999) “la consecución de un «contrato político» entre las administraciones públicas y la sociedad civil sobre el modelo turístico futuro deseable para el territorio y la comunidad local” (p. 36). Se trata de una planificación integral, que considera al “Plan Estratégico como definición de un proyecto integral del territorio local como producto turístico” (OMT, 1999, p. 36). Es decir, alcanzar la planificación estratégica en el turismo no es simplemente objetivo político, sino un objetivo a futuro, que asegura el desarrollo sostenido de la actividad turística, que se presenta como la principal actividad económica del Municipio. Además, garantiza el cuidado del ambiente y reduce los efectos dañinos que produce el hombre en él, asegurando un planeta sano para las siguientes generaciones.

De la misma manera, el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre ciudades hermanas también es un reflejo de la buena voluntad del gobierno y de la consideración de las experiencias internacionales como modelo a seguir en los proyectos de desarrollo local. Llevar adelante dos proyectos, el de concientización a la población y el de movilidad urbana sostenible, reactiva el vínculo entre las ciudades y asegura una buena relación que perdurará y seguirá generando oportunidades de crecimiento y desarrollo para ambas ciudades.

En conclusión, hoy en día las ciudades deben “pensar en lo global, y actuar en lo local”, es decir, no se puede concebir una estrategia de desarrollo local sin considerar la agenda internacional con sus propuestas y desafíos. El ámbito internacional alberga en él

infinitas posibilidades de cooperación y de buenas practicas para garantizar el desarrollo local de las ciudades. Los ODS y la agenda 2030 sirven de guía para todas las ciudades que se comprometen con el cuidado del ambiente y busquen garantizar un mundo más sano para las futuras generaciones.

### *Recomendaciones*

Es importante destacar que este trabajo no abarca todos los beneficios ni proyectos posibles derivados de la vinculación internacional, por lo cual se considera relevante realizar algunas aclaraciones y recomendaciones a tener en consideración. A continuación, se aclaran algunas cuestiones respecto del plan de implementación.

Si bien en las actividades propuestas se prioriza la actuación del municipio como actor principal y líder del proceso de consolidación del turismo sostenible en la ciudad, no se descarta la posibilidad de plantear acciones que integren a otros sectores de la sociedad. Para lograr un alcance mayor en los objetivos propuestos se debe promover la participación de actores locales relevantes tales como la Cámara de turismo de Carlos Paz, la Cámara de Teatros, la Asociación Hotelera, y sectores como el gastronómico, comercial, y de transporte. El GSTC también ofrece diversas certificaciones para el sector privado, hoteles, agencias, transporte, atracciones y demás. Es una gran oportunidad para ampliar el impacto de la membresía y para lograr una ciudad comprometida con el turismo sostenible en todos sus ámbitos. Por lo cual, una vez alcanzada la certificación de turismo sostenible para la ciudad, existe la posibilidad de que actores privados también aspiren a lograr la certificación, para esto, resulta pertinente proponer acciones como brindar asesoramiento y trabajar en conjunto con el sector privado para que logren el reconocimiento.

En cuanto a las actividades propuestas en el marco del hermanamiento, también se puede considerar la participación de entes privados, a través de la realización de mesas de trabajo sobre turismo y sostenibilidad entre los actores públicos y privados de ambas ciudades en el marco de una cooperación intermunicipal. Por último, es necesario aclarar que el proyecto de movilidad urbana sostenible planteado responde a una de las áreas de especialidad de la ciudad hermana, esto no pretende ser excluyente al momento de proponer otras temáticas o posibles áreas de trabajo conjunto.

Finalmente, por cuestiones de extensión, el presente trabajo se enfoca en la planificación del turismo sostenible a través de los dos vínculos internacionales propuestos. Para futuros trabajos, y teniendo en cuenta que una de las propuestas es la

reactivación de las relaciones internacionales de la ciudad, también es posible considerar el desarrollo del turismo a través de una participación más activa en la red Mercociudades de la cual Villa Carlos Paz forma parte. Por otro lado, también se puede considerar la posibilidad de solicitar financiamiento externo, tanto al *Global Sustainable Tourism Council* como a otros organismos de crédito internacionales con el fin de mejorar la infraestructura turística sostenible. Las alianzas internacionales sirven como proveedoras de conocimiento, pero también de financiamiento, por lo cual no se deben descartar todas las opciones, una vez afianzados y reforzados los vínculos internacionales, se puede avanzar en la búsqueda de financiamiento para llevar adelante proyectos de mayor envergadura.

### **Bibliografía**

- Argentina.gov.ar (2022) Con el impulso del sector turístico, crece la actividad económica. Ministerio de turismo y deportes. Argentina.gov.ar. Recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/noticias/con-el-impulso-del-sector-turistico-crece-la-actividad-economica>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Serie manuales N 69. CEPAL. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Azcué Vigil I, Cruz G. y Varisco C. (2018) Impactos Económicos del Turismo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata. Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3068/1/azcue-et-al-2018.pdf>
- Azzaretti, C; Cotti, F y Marconi, H.(coord.) (2009) Plan estratégico de desarrollo turístico sustentable de Villa Carlos Paz. Desarrollo Productivo Local. Convocatoria a presentación de proyectos para la formulación de Planes Estratégicos de Desarrollo Productivo. Recuperado de: <https://docplayer.es/12857249-Plan-estrategico-de-desarrollo-turistico-sustentable-de-villa-carlos-paz-material-de-discusion.html>
- Boletín Oficial Municipal. Marzo 2016. Publicado en abril de 2016. Municipalidad de Villa Carlos Paz. Recuperado de: <https://villacarlospaz.gov.ar/images/infopublica/99/Boletin%20Oficial%20Marzo%202016.pdf>
- Camelo Zamudio, J. A. y Mambuscay, J. D. (2018). Repensar desde el neo institucionalismo la Cooperación Internacional al Desarrollo: Plan Colombia y sus

- lecciones. Inciso, 19(2); 1-19. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6544811.pdf>
- Cárdenas, N. (2002) El desarrollo local su conceptualización y procesos. Revista Provincia, nº8, enero-junio, 2002, pp. 53-76. Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/555/55500804.pdf>
- Carta orgánica municipal (2008) Carta orgánica municipal de Villa Carlos Paz. Recuperado de: [https://www.villacarospaz.gov.ar/download\\_prov/cartaorganicamunicipal.pdf](https://www.villacarospaz.gov.ar/download_prov/cartaorganicamunicipal.pdf)
- Casas Nóblegas, M. P (2018) Hermanamientos de Córdoba con Italia y España. 1ra edición especial. Hermanamientos literarios editora. Córdoba, Argentina. Recuperado de: [https://issuu.com/pazcasasnobleaga/docs/sexta\\_libro\\_issue#:~:text=La%20ciudad%20de%20Villa%20Carlos,servicios%20sociales%2C%20producci%C3%B3n%20y%20medioambiente.](https://issuu.com/pazcasasnobleaga/docs/sexta_libro_issue#:~:text=La%20ciudad%20de%20Villa%20Carlos,servicios%20sociales%2C%20producci%C3%B3n%20y%20medioambiente.)
- Colacrai, M. (2013) El rol de las ciudades en el actual escenario internacional y en los procesos de integración regional: ni tanto, ni tan poco. Revista integración y cooperación internacional N° 14. Argentina. Recuperado de: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/15308/CONICET\\_Digital\\_Nro.18656\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/15308/CONICET_Digital_Nro.18656_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Constitución Nacional Argentina (1994) Constitución de la Nación Argentina. Recuperado de: [https://www.oas.org/dil/esp/constitucion\\_de\\_la\\_nacion\\_argentina.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_de_la_nacion_argentina.pdf)
- Córdoba Turismo (2023a) Autoridades. Recuperado de: <https://www.cordobaturismo.gov.ar/autoridades-act/>
- Córdoba Turismo (2023b) Villa Carlos Paz. Recuperado de: <https://www.cordobaturismo.gov.ar/localidad/villa-carlos-paz/>
- Dachary, C. y Burne, A. (2004) Globalización y turismo ¿dos caras de una misma moneda? Estudios y perspectivas en turismo, Vol 13, pp 303-315. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6943585.pdf>
- Dirección general de estadísticas y censos (2023) Sector turismo coyuntura. [Archivo de excel]. Provincia de Córdoba. Recuperado de: [https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/f9560ea6-91c1-472f-9442-c6c49ce5e85b/resource/83bf15c1-7c78-4e8f-8b87-ee0e4ba8de1d/download/enero\\_2023.xlsx](https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/f9560ea6-91c1-472f-9442-c6c49ce5e85b/resource/83bf15c1-7c78-4e8f-8b87-ee0e4ba8de1d/download/enero_2023.xlsx)

- Donostia San Sebastián (2022a) Visit-Bizi Plan de turismo Donostia/San Sebastián 2017 - 2021. [https://press.sansebastianturismoa.eus/images/prensa\\_agentes/pdf/Visit-Bizi\\_Memoria\\_completo\\_Cast.pdf](https://press.sansebastianturismoa.eus/images/prensa_agentes/pdf/Visit-Bizi_Memoria_completo_Cast.pdf)
- El diario de Carlos Paz (2015) Carlos Paz apuesta a las relaciones con sus “ciudades hermanas”. El diario de Carlos Paz. Recuperado de: <https://www.eldiariodecarlospaz.com.ar/turismo/2015/8/5/carlos-paz-apuesta-las-relaciones-con-sus-ciudades-hermanas-15316.html>
- European Commission (2022) European Capitals of Smart Tourism. Página oficial. Recuperado de: [https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/san-sebastian-2023-shortlisted-city\\_en](https://smart-tourism-capital.ec.europa.eu/san-sebastian-2023-shortlisted-city_en)
- Ferrini G. (2019) El oficialista Daniel Gómez Gesteira es el nuevo intendente de Carlos Paz. Enredación. Recuperado de: <https://enredacion.com.ar/el-oficialista-daniel-gomez-gesteira-gana-en-carlos-paz/>
- GSTC Global Sustainable Tourism Council (2022) Página oficial. Recuperado de: <https://www.gstcouncil.org/about/>
- GSTC Global Sustainable Tourism Council (2023) Membership Categories & Fees. Página oficial. Recuperado de: <https://www.gstcouncil.org/become-a-gstc-member/membership-categories-and-fees/>
- Hayas, L. (2022) La contaminación del lago San Roque: un problema ambiental y sanitario. Qué portal de contenidos. Recuperado de: <https://queportal.fcc.unc.edu.ar/?p=8404>
- Infobae (2 ene 2019) La Organización Mundial del Turismo reconoció a Punta del Este por su turismo sostenible. Recuperado de: <https://www.infobae.com/turismo/2019/01/02/la-organizacion-mundial-del-turismo-reconocio-a-punta-del-este-por-su-turismo-sostenible/>
- Instituto Fueguino de Turismo (2021) Plan estratégico de turismo sustentable 2025. INFUETUR en conjunto con CFI (consejo federal de inversiones) y el Gobierno de Tierra del Fuego, Antártida e islas del Atlántico Sur. Recuperado de: [https://uploads.infuetur.gob.ar/2022/03/PETS-2025-Final\\_compressed.pdf](https://uploads.infuetur.gob.ar/2022/03/PETS-2025-Final_compressed.pdf)
- Ley 10.312. Ley de regionalización turística provincial. 12 de noviembre de 2015. Boletín Oficial AÑO CII - TOMO DCXI - N° 228. Recuperado de: [https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/11/261115\\_bocba\\_1s814HcPo.pdf](https://boletinoficial.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2015/11/261115_bocba_1s814HcPo.pdf)

- Ley 25.675. Ley general del ambiente Argentina. 6 de noviembre de 2002. Boletín Oficial, 28 de noviembre de 2002. Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/25675-nacional-ley-general-ambiente-lns0004725-2002-11-06/123456789-0abc-defg-g52-74000scanyel?q=tema%3Aley%3Fgeneral%3Fdel%3Fambiente&o=0&f=Total%7CTipo%20de%20Documento/Legislaci%F3n/Ley%7CFecha%7CTema%5B%2C1%5D%7COrganismo%5B%2C1%5D%7CAutor%5B%2C1%5D%7CEstado%20de%20Vigencia/Vigente%2C%20de%20alcance%20general%7CJurisdicci%F3n/Nacional%7CTribunal%5B%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%5B%2C1%5D%7CColecci%F3n%20tem%Eltica%5B%2C1%5D&t=1>
- Ley 25.997. Ley Nacional de turismo. 5 de enero de 2005. Honorable Congreso de la Nación Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/102724/texto>
- Ley 9.124. Ley de Turismo de la Provincia de Córdoba. 6 de agosto de 2003. Publicada en el Boletín Provincial del 22-Sep-2003. Recuperado de: [https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2018/08/Ley-n%C2%BA-9124-\\_Ley-de-Turismo\\_.pdf](https://www.cordobaturismo.gov.ar/wp-content/uploads/2018/08/Ley-n%C2%BA-9124-_Ley-de-Turismo_.pdf)
- Municipalidad de Villa Carlos Paz (2023) Página web oficial. Recuperado de: <https://www.villacarospaz.gov.ar/>
- Naciones Unidas (2022) Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Organización mundial del turismo (1999) Agenda para Planificadores Locales: TURISMO SOSTENIBLE Y GESTIÓN MUNICIPAL. Edición para América Latina y el Caribe. Madrid, España: OMT. Recuperado de: <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/06/228-omt-agenda-para-planificadores-locales-turismo-sostenible-y-gestion-municipal.pdf>
- Punilla Data (febrero 2023) La población del Valle de Punilla creció un 27,3% en 12 años. Punilla Data. Recuperado de: <https://punilladata.com.ar/nota/899/la-poblacion-del-valle-de-punilla-crecio-un-27-3-en-12-anos/>
- Sánchez, N. A. y Trebucq, F. (2023) Córdoba en el mundo: El devenir de la paradiplomacia provincial y municipal y su participación en redes transnacionales. Revista Integración y Cooperación Internacional, n° 36, enero-junio 2023, pp. 7-25.

Recuperado de: <https://revistamicini.unr.edu.ar/index.php/revistamicini/article/view/121/81>

Secretaría de Turismo de Villa Carlos Paz (2022) Informe de demanda turística. Departamento de Estadísticas. Recuperado de: [https://docs.google.com/document/d/1Uf1DXu6AC59dFtN-bEc-ZvZJdxOVYV0b/edit?usp=share\\_link&ouid=103158597632755422937&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1Uf1DXu6AC59dFtN-bEc-ZvZJdxOVYV0b/edit?usp=share_link&ouid=103158597632755422937&rtpof=true&sd=true)

Télam (2016) El turismo en Carlos Paz es una política de Estado y todo gira en torno a ella. Télam Digital. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/201604/144557-turismo-carlos-paz-boldrini.html>

Télam (febrero 2022a) El turismo interno aumentó un 58% en lo que va de la temporada. Télam Digital. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202202/582409-aumento-turismo-interno-came.html>

UNWTO (2020) El turismo en la Agenda 2030. Recuperado de: <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>

Uruguay Natural (2009) Plan Nacional de turismo sostenible 2009 - 2020. Ministerio de turismo y deporte. Recuperado de: <https://issuu.com/puntadeleste/docs/turismosostenible>

Vía Carlos Paz (2023a) Carlos Paz estuvo presente en la Feria Internacional más importante del Turismo. Diario Vía País. Recuperado de: <https://viapais.com.ar/carlos-paz/carlos-paz-estuvo-presente-en-la-feria-internacional-mas-importante-del-turismo/>

Vía Carlos Paz (2023b) Carlos Paz: presentaron el presupuesto 2023 con importantes obras y debajo del proceso inflacionario. Diario Vía País. Recuperado de: <https://viapais.com.ar/carlos-paz/carlos-paz-presentaron-el-presupuesto-2023-con-importantes-obras-y-debajo-del-proceso-inflacionario/>