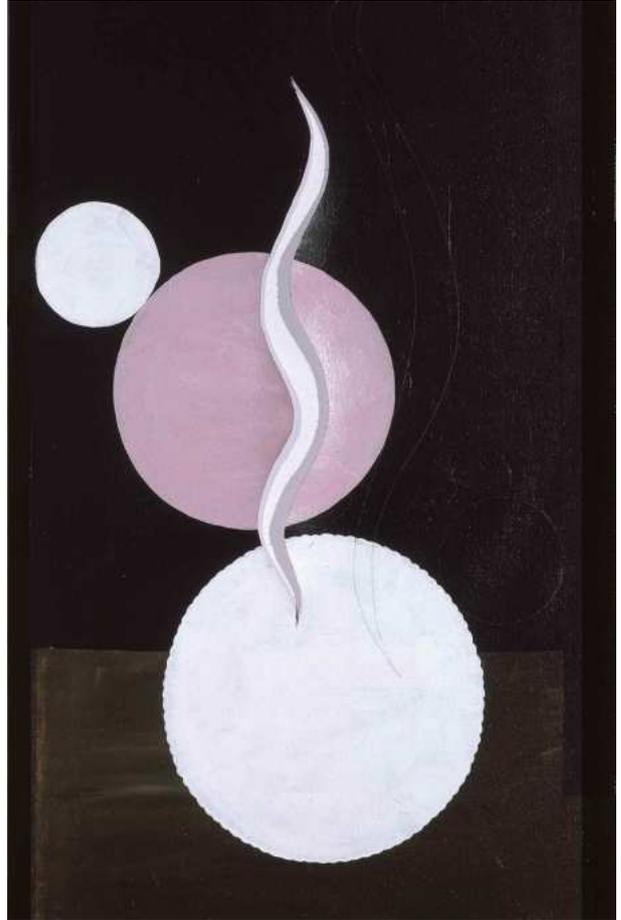




**INFLUENCIAS DE LA
COOPERACIÓN
INTERNACIONAL EN LOS
PROCESOS DE DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
RELACIONADAS CON EL
TURISMO RURAL EN EL
PARTIDO DE TANDIL**

**Tesista: Sebastián Boada
Director: Guillermo Eciolaza
Año 2025**



La obra *Abstracción: vos y yo juntos*, realizada por Fernanda Laguna en el año 2000 la seleccioné para este trabajo porque, desde mi percepción, se sitúa en un umbral donde lo íntimo y lo universal se abrazan. Con una estética aparentemente ingenua y despojada de pretensiones técnicas, emerge una poética visual que, en su simplicidad, invita a reflexionar sobre relaciones complejas.

Esta obra me inspira a repensar cómo habitamos el mundo y los modos en que nos vinculamos, no solo entre seres humanos, sino también con el entorno que nos sostiene. *Abstracción: vos y yo juntos* evoca el tejido complejo de la vida: múltiple, diverso, frágil y, al mismo tiempo, profundamente necesario.

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño

Licenciatura en Gestión Cultural

INFLUENCIAS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DESCENTRALIZADA
EN LOS PROCESOS DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS
PÚBLICAS LOCALES.

El caso del turismo rural en el Partido de Tandil

Tesista: Sebastián Boada
Matricula: 9900

Director: Guillermo Eciolaza

Año: 2025

Los motivos	7
Introducción	9
Marco conceptual	
I. Gobierno Local y gestión asociada	12
II. Gobernanza y Poder	17
III. Cooperación internacional descentralizada y Turismo Rural	20
Marco metodológico	
I. Diseño y estrategia de investigación	24
II. Instrumentos y procedimiento de recolección de datos	25
III. Procedimientos de análisis e interpretación	28
Marco contextual	32
Hallazgos	
I. La cooperación internacional y la gestión local en Tandil	37
II. Dinámicas de gobernanza y poder: tensiones e influencias en la formulación de políticas públicas	39
III. Implementación de cooperación internacional y su influencia en el turismo rural.	42
IV. La influencia de la cooperación internacional en la activación del turismo rural	46
V. La influencia de la cooperación internacional descentralizada en el diseño e implementación de políticas públicas	51
Conclusión	55
Bibliografía	60
Anexo 1	
I. Entrevista a Martin	67
II. Entrevista a Julia	73
III. Entrevista a Marina	76
IV. Entrevista a Antonia	83
V. Entrevista a Pedro	91
VI. Entrevista a Luisa	95

Anexo 2

I. Bitácora del instrumento termómetro	101
II. Fotos de los recorridos por las localidades rurales	103
III. Ejemplo normativas	108

Figura 1

49

Los motivos

La temática que abordé en esta tesina es el resultado de un proceso que vengo transitando desde hace algunos años. Una de las particularidades de la Licenciatura en Gestión Cultural es la posibilidad de cursar materias en otras unidades académicas. En mi caso, elegí cursar dos materias correspondientes a la Licenciatura en Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Paralelamente, en nuestra carrera tuvimos una aproximación al campo de la cooperación internacional latinoamericana. Estos dos ejes —el turismo y la cooperación— siempre me resultaron especialmente atractivos para profundizar.

Comprendiendo que nuestro campo disciplinar aún se encuentra en construcción, decidí avanzar en estas líneas con la convicción de que ofrecen un terreno fértil para el trabajo interdisciplinario y comunitario. El primer paso fue definir la temática de esta tesina, que articula el turismo rural y la cooperación internacional en el partido de Tandil, también tenía conocimientos que el municipio de Tandil venía desarrollando vínculos en esta dirección, lo cual me permitió proyectar una investigación con base en experiencias concretas.

A fines de 2023 y durante 2024, coordiné una actividad de extensión vinculada al turismo cultural en la zona de Pueblo Camet, en el partido de General Pueyrredon. Al entrar en vínculo con la comunidad y sus instituciones, y por decisión e interés de la comunidad, la actividad se transformó en un proyecto de turismo comunitario feminista. Esta experiencia marcó un punto de inflexión en mi recorrido, y me motivó a presentar un nuevo proyecto centrado en el turismo rural en la zona de Sierra de los Padres, en General Pueyrredon. Este proyecto se encuentra en ejecución desde el año 2024 y continúa en proceso.

Estas trayectorias y experiencias son las que me impulsan a seguir profundizando en estos campos y a continuar trabajando desde una mirada interdisciplinaria. Si bien la Licenciatura en Gestión Cultural no ofrece una formación directa en turismo ni en cooperación internacional, considero que ambos espacios permiten una retroalimentación profunda con los territorios, generando aprendizajes que enriquecen la práctica cultural y amplían sus alcances.

En el caso puntual de esta tesina, me permitió profundizar aspectos centrales vinculados a la cooperación y a la gobernanza, que me brindarán herramientas más sólidas para abordar en el futuro proyectos sociocomunitarios vinculados al turismo.

INTRODUCCIÓN

La presente tesina se enmarca en el análisis de la influencia de la cooperación internacional descentralizada en el diseño e implementación de políticas públicas orientadas al turismo rural en el municipio de Tandil durante el periodo 2012–2022. En un contexto en el que las ciudades intermedias asumen un rol estratégico en el desarrollo territorial, Tandil se destaca por su capacidad de integrar dinámicas locales con tendencias globales a través de procesos de gestión asociada¹, la participación en redes internacionales y la adaptación de modelos innovadores de gobernanza.

El trabajo se fundamenta en el entendimiento de que la cooperación internacional no se limita a la transferencia de recursos o tecnología, sino que constituye un proceso de intercambio de saberes y experiencias que enriquece la acción pública local. En Tandil, la inserción en redes como Mercociudades² y Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU)³, entre otras, ha permitido ampliar el horizonte de acción del gobierno municipal, facilitando la formulación de políticas que buscan potenciar el turismo rural⁴ como motor de desarrollo económico, cultural y social. Esta integración de conocimientos y prácticas, a la vez que refuerza la identidad territorial, se configura como un instrumento constructivo para la modernización de la gestión local. La experiencia de Tandil se presenta, de esta manera, como un caso paradigmático en el que la articulación entre lo local y lo global contribuye a la transformación de la gobernanza y al fortalecimiento del tejido social, económico y cultural⁵.

¹ Se denomina gestión asociada “a modos específicos de planificación y de gestión realizados en forma compartida entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en su sentido más amplio. El sistema de trabajo planificado y la relación articulada de los colectivos que se crean para elaborar y gestionar estos proyectos o programas cogestivos que en sí mismos son una red, devienen en una trama social reconfigurada y activa: una red de redes de gestión asociada”. (H.Poggiese, 2000)

² Mercociudades es la principal Red de gobiernos locales de América del Sur y un referente destacado en los procesos de integración. Disponible en: <https://mercociudades.org/descripcion-de-la-red/>

³ CGLU como red global de ciudades y gobiernos locales, regionales y metropolitanos y sus asociaciones, está comprometida a representar, defender y amplificar las voces de los gobiernos locales y regionales. Esta red promueve una sociedad justa, sostenible y solidaria, basada en la democracia local, el autogobierno y la descentralización. Disponible en: <https://uclg.org/es/>

⁴ El turismo rural representa un instrumento dúctil para que el desarrollo local se exprese en desarrollo territorial rural. Éste se define como la transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado con el fin de mejorar las condiciones y la calidad de vida de sus habitantes, reduciendo las desigualdades (Carballo, 2005)

⁵ La experiencia del caso Tandil ha sido analizada y estudiada en varias ocasiones por redes de cooperación internacional, y redes de gobiernos locales (Calvento, 2018)

En virtud del tema de interés, la presente investigación tuvo como objetivo principal **interpretar la influencia de la cooperación internacional en el diseño e implementación de políticas públicas vinculadas al turismo rural en el municipio de Tandil durante el período 2012-2022.**

Para ello, se han establecido cuatro objetivos específicos. En primer lugar, se propuso **reconocer de qué manera se desarrollan los procesos de cooperación internacional descentralizada en el gobierno de Tandil.** En segundo lugar, se buscó **reconocer cuáles son las políticas públicas en materia de turismo rural que ha implementado el gobierno de Tandil.** En tercer lugar, se pretendió **analizar la implementación de la cooperación internacional descentralizada vinculada al turismo rural en este municipio.** Finalmente, se procuró **comprender qué influencias ejercen los procesos de cooperación en las políticas públicas en el municipio de Tandil.**

Las categorías de análisis –gestión asociada, cooperación internacional descentralizada, gobernanza, políticas públicas y turismo rural– permitieron articular un marco teórico y empírico que esclarece los entramados que surgen de la vinculación entre la cooperación internacional descentralizada y los procesos de gobernanza en ciudades intermedias.

A partir de una metodología cualitativa que combina el relevamiento documental, el termómetro, instrumento que estoy poniendo a prueba y las entrevistas semiestructuradas. Este estudio se propuso no solo describir el devenir de la cooperación en Tandil, sino también interpretar de manera crítica y constructiva los desafíos y logros alcanzados en la integración de agendas locales e internacionales. La investigación destaca, asimismo, la relevancia de promover mecanismos de coordinación interinstitucional y espacios de diálogo que fortalezcan la participación ciudadana, elementos fundamentales para avanzar hacia un modelo de gestión descentralizado y resiliente.

Los resultados derivados del trabajo de campo, en conjunción con el análisis conceptual, han permitido responder en gran medida a los objetivos planteados. A su vez, han contribuido a profundizar y ampliar la comprensión de las influencias de la cooperación internacional descentralizada en las políticas públicas, tal como se desarrolla en los apartados siguientes.

MARCO CONCEPTUAL

I. Gobierno Local y Gestión asociada

El análisis de la influencia de la cooperación internacional en el diseño e implementación de políticas públicas de turismo rural requiere una articulación de saberes y experiencias que permita comprender cómo las dinámicas de poder, la gestión asociada y la gobernanza en ciudades intermedias se interrelacionan en un proceso de desarrollo territorial. En este sentido, se entiende que las ciudades intermedias actúan como nodos estratégicos de la gobernanza, en los cuales los gobiernos locales, al interactuar con actores externos y regionales, potencian la generación de políticas públicas innovadoras orientadas a fortalecer sectores económicos específicos, como el turismo rural (Ramírez & Álvarez, 2019; Sabatini, Serrano y Vásquez, 2020).

Dentro de este entramado, el concepto de gestión asociada se configura como una estrategia clave que posibilita la integración de recursos, conocimientos y experiencias diversas, permitiendo la implementación de soluciones adaptadas a los retos locales y a la vez alineadas con las tendencias globales. La cooperación internacional⁶, en este contexto, se presenta como un mecanismo de intercambio y aprendizaje que no solo aporta financiamiento o tecnología, sino que también introduce modelos de gobernanza que desafían las prácticas tradicionales y potencian la capacidad de respuesta de los gobiernos locales ante los retos del desarrollo (Galán Gómez y Sanahuja, 1999; PNUD, 2019).

⁶ En los últimos 40 años, la internacionalización fomentó la proliferación de redes entre actores, manteniendo diálogos sobre el desarrollo con los Estados nacionales y locales con el fin de articular estrategias de trabajo cooperativo. Estas nuevas formas de vinculación se traducen en alianzas que aportan conocimientos y recursos a las problemáticas del desarrollo (SEGIB, 2021). Para dar respuesta a estos propósitos, existen dispositivos que permiten constituir alianzas de colaboración multiactor:

-Ayuda oficial al desarrollo (AOD): la cooperación tradicional es aquella conocida como Norte-Sur, es decir, cuando un país desarrollado apoya económicamente o con otro tipo de recursos a otro menos favorecido, por ejemplo, con ayudas financieras en el caso de un desastre natural o una crisis humanitaria. (PNUD, 2019)

-Cooperación Sur-Sur (CSS) La Cooperación Sur-Sur ha devenido una herramienta eficaz para el intercambio de asistencia entre países en desarrollo, en una tendencia de creciente impacto en el desarrollo económico y social de los distintos actores en esta herramienta (PNUD, 2019)

-Cooperación internacional triangular (CIT) es una modalidad de Cooperación Sur Sur que aúna aportes de dos países/instituciones, etc oferentes y un tercero que actúa como receptor de la ayuda. (PNUD, 2019)

-Cooperación internacional descentralizada (CID) es un nuevo enfoque en la cooperación para el desarrollo cuyos actores principales son los gobiernos locales y los representantes de la sociedad civil. (PNUD, 2019) **Este enfoque específico de cooperación ha sido adoptado como objeto central de análisis en la presente investigación.**

Las ciudades intermedias han emergido como actores fundamentales en el proceso de desarrollo territorial, en tanto presentan características particulares que las sitúan en la intersección entre lo local y lo global. En este sentido, los gobiernos locales tienen la capacidad de implementar políticas de desarrollo que, a través de la cooperación internacional descentralizada, se orientan hacia la diversificación económica y la revitalización de sectores específicos. Este doble enfoque –local y global– permite a las ciudades intermedias posicionarse como referentes en la integración de estrategias de innovación y gestión asociada, donde la participación activa de distintos actores y niveles de gobierno resulta determinante para la transformación del territorio. (Ramírez & Álvarez, 2019; Sabatini, Serrano y Vásquez, 2020)

Por otra parte, la autonomía y la capacidad administrativa de los gobiernos locales son condicionadas por factores estructurales y políticos que limitan o potencian la toma de decisiones. En este sentido, Coraggio (2016) señala que las responsabilidades territoriales en el desarrollo local implican la adopción de políticas que deben estar en sintonía con los retos contemporáneos, en tanto la gestión de recursos y la formulación de estrategias de cooperación requieren un equilibrio entre la autonomía local y la interdependencia con actores externos. Esta articulación es especialmente relevante en el contexto del turismo rural, donde el diálogo de saberes⁷ permite la generación de un modelo de desarrollo inclusivo y sostenible.

En este marco, la gestión asociada se configura como un paradigma que impulsa la integración de múltiples actores y la coordinación entre distintos niveles de gobierno y sectores económicos. Desde esta perspectiva, la cooperación internacional no es únicamente una fuente de recursos, sino también un instrumento de fortalecimiento institucional que posibilita la adopción de nuevas prácticas de gestión y la innovación en el diseño de políticas públicas (Galán Gómez y Sanahuja, 1999). Por consiguiente, la gestión asociada implica entonces una ruptura con el esquema tradicional de administración pública vertical. Se alinea con enfoques de gobernanza colaborativa donde el sector público actúa como facilitador y articulador de redes de actores. Conceptualmente, esto se sustenta en la idea de que la acción gubernamental y las demandas sociales están interdependientemente entrelazadas: gobierno y sociedad co-producen soluciones en lugar de ubicarse en posiciones contrapuestas (Beas, 2011)

Autores como Whittingham (2010) señalan que las definiciones de gobernanza reflejan visiones sobre cómo debe ejercerse el poder; desde una perspectiva amplia, gobernanza alude al “proceso que involucra al Estado, la sociedad civil y el sector privado con diferentes roles y atribuciones para cada actor”, manifestado en “relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público”, un proceso

⁷ El diálogo de saberes es un proceso comunicativo en el cual se ponen en interacción dos lógicas diferentes: la del conocimiento científico y la del saber cotidiano, con una clara intención de comprenderse mutuamente; implica el reconocimiento del otro como sujeto diferente, con conocimientos y posiciones diversas (Acevedo, et al, 2009)

caracterizado como “un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten”

Un elemento crucial de la gestión asociada moderna es la apertura del gobierno local hacia el entorno global. En la actualidad, las ciudades operan bajo la consigna “pensar globalmente y actuar localmente”. Esto significa que las autoridades locales orientan su gestión con conciencia de los desafíos y marcos globales (cambio climático, desarrollo sostenible, derechos humanos), pero aterrizando dichas agendas a la realidad concreta de sus territorios (Betancur, 2001). El proceso de glocalización⁸ –la convergencia de dinámicas globales y locales– se erige como un marco conceptual que explica cómo los gobiernos locales de ciudades intermedias pueden aprovechar las oportunidades que brinda la cooperación internacional para potenciar sectores emergentes (Ramírez & Álvarez, 2019). Se refleja, por ejemplo, en que un municipio rural puede adoptar las metas globales de turismo sostenible promovidas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) o la ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) y adaptarlas en un plan local de turismo comunitario. Este proceso implica una reconfiguración de los saberes y prácticas de gobernanza, donde el intercambio de experiencias y la incorporación de modelos exitosos en otros contextos permiten innovar en la gestión pública y en la formulación de políticas que integren tanto la diversidad local como los estándares globales de desarrollo (Martínez, 2019). En síntesis, el gobierno local del siglo XXI, especialmente en ciudades intermedias, se caracteriza por gestionar en red: integra a la comunidad en la toma de decisiones, coopera con otras ciudades e instituciones, e innova en sus herramientas de planificación y gestión para promover un desarrollo territorial inclusivo y sustentable. (Betancur, 2001)

Así, la interrelación entre gestión asociada y cooperación internacional se manifiesta en la capacidad de los gobiernos locales para articular estrategias que responden a las demandas del desarrollo territorial y que se sustentan en la cooperación técnica y financiera con organismos internacionales y redes de gobiernos. El proceso de internacionalización de las políticas públicas también exige una redefinición de las competencias y roles de los gobiernos locales, en los que se evidencia la necesidad de establecer alianzas estratégicas tanto a nivel intergubernamental como con actores del sector privado y la sociedad civil. En este contexto, se destaca la importancia de adoptar un enfoque de gestión asociada que facilite la integración de diversas perspectivas y contribuya a la formulación de soluciones adaptativas que respondan a las necesidades del territorio (Cravacuore, 2020; Coraggio, 2016; Altschuler, 2016).

Asimismo, el fortalecimiento de la capacidad institucional de los gobiernos locales, a través de herramientas de gestión asociada y la incorporación de estándares

⁸ El término glocalización es un acrónimo formado por las palabras globalización y localización. Esta locución es un concepto que trata de interrelacionar lo global con lo local. La glocalización implica la simultaneidad, la co-presencia, tanto de tendencias universalizadoras como particularizadoras. Su filosofía es clara, “pensar globalmente y actuar localmente”. (Robertson, 2003)

internacionales, resulta fundamental para la formulación de estrategias que respondan a las demandas tanto locales como globales (Ramírez & Álvarez, 2019). En este marco, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana se constituyen en pilares indispensables para garantizar la legitimidad de las decisiones y para fomentar el diálogo entre los distintos niveles de gobierno y la sociedad. La experiencia de la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF-GL)⁹ en gobiernos locales, descrita por Arroyo (2006), demuestra la importancia de contar con mecanismos de control y coordinación que permitan una gestión eficiente de los recursos y una adecuada planificación de las políticas públicas. De igual forma, la cooperación internacional exige la creación de marcos de coordinación que posibiliten la articulación de agendas comunes y la adaptación de prácticas de gobernanza a los contextos locales, lo cual se traduce en un proceso de fortalecimiento institucional y de generación de capacidades que favorece el desarrollo territorial (PNUD, 2019).

El debate en torno a la innovación en la gestión de los municipios ha sido una constante en el campo sobre el desarrollo local. Autores como Altschuler (2006) , Arroyo (2006) y Pincay (2019) destacan la importancia de contar con herramientas administrativas que permitan una planificación estratégica y la incorporación de tecnologías que faciliten la coordinación interinstitucional. En este sentido, la gestión asociada se presenta como un instrumento que, al integrar saberes y experiencias de diversas fuentes, favorece la implementación de políticas públicas orientadas a la diversificación económica y a la potenciación de actividades como el turismo.

Asimismo, la redefinición de roles y competencias entre gobiernos locales y organismos internacionales se erige como un elemento clave para la eficacia de las políticas de turismo rural. La colaboración interinstitucional debe ir acompañada de una actualización en los marcos normativos y de la implementación de mecanismos de gestión que faciliten la coordinación y el monitoreo de las acciones emprendidas (Calvento, 2020). Esta actualización implica también la incorporación de criterios de innovación y sostenibilidad, que permitan responder a los desafíos contemporáneos sin comprometer la identidad cultural y los recursos naturales de los territorios rurales.

La experiencia de gobiernos locales que han adoptado sistemas integrados de administración financiera y modelos de cooperación descentralizada pone de manifiesto la relevancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública (Arroyo, 2006 y Observatorio de cooperación descentralizada¹⁰). Estas prácticas, al tiempo que permiten optimizar el uso de recursos, facilitan la incorporación de criterios de evaluación y control que aseguran la efectividad de las políticas implementadas. Además, la articulación de estos mecanismos con la cooperación internacional contribuye a la creación de un entorno favorable para la

⁹ El SIAF-GL es una herramienta para ordenar la gestión administrativa de los Gobiernos Locales, simplificar sus tareas en este ámbito y reducir los reportes que elaboraban así como el tiempo dedicado a la conciliación. (Sanchez Gamarra, 2015)

¹⁰ <https://www.observ-ocd.org/>

innovación y el desarrollo de soluciones adaptadas a las particularidades de cada territorio.

El reto consiste, por tanto, en promover una transformación que combine la eficiencia administrativa con la participación ciudadana y la integración de conocimientos diversos. Este proceso, de carácter dinámico y multidimensional, requiere que los gobiernos locales asuman una postura proactiva en la búsqueda de alianzas estratégicas y en la implementación de políticas públicas que faciliten el desarrollo del turismo rural como motor de desarrollo territorial sostenible (Cravacuore, 2018)

La integración de políticas públicas que articulen la cooperación internacional con la gobernanza local se fundamenta en la necesidad de generar estrategias de desarrollo territorial que sean inclusivas, sostenibles y adaptativas. El desafío consiste en articular las diversas dimensiones del desarrollo –económica, social, cultural y ambiental– de manera que actividades como el turismo se convierta en un motor de transformación integral para las ciudades intermedias y los territorios rurales.

La integración de la cooperación internacional en estos procesos debe enfocarse en la generación de capacidades y en la consolidación de redes de apoyo que faciliten la implementación de políticas públicas innovadoras. En este sentido, la revisión crítica de las prácticas de gobernanza y la adopción de mecanismos de gestión asociada, como señalan Calvento (2020), Cravacuore (2018), Altschuler (2006) y Arroyo (2006), constituyen elementos esenciales para la transformación de los gobiernos locales y, por ende, para la potenciación del turismo como estrategia de desarrollo. La convergencia entre estos elementos ofrece un panorama en el que el poder se redistribuye de manera que se fomenta la participación y la inclusión de diversos actores en el proceso de toma de decisiones.

La articulación de estas perspectivas invita a considerar la cooperación internacional no solo como un instrumento de financiamiento o transferencia tecnológica, sino como un proceso dinámico de transformación institucional que permite a los gobiernos locales redefinir sus estrategias de desarrollo en consonancia con las exigencias del contexto global. Este enfoque integrado es fundamental para la construcción de políticas públicas que, fundamentadas en principios de transparencia, participación y equidad, potencien el desarrollo territorial adaptada a las realidades locales y representando los valores de la sostenibilidad, entendida en sus dimensiones ambiental, social, cultural y económica, que hoy ocupa un lugar central en las agendas de cooperación internacional actuales (CEPAL, 2020).

II. Gobernanza y Poder

El análisis del poder¹¹ resulta indispensable para comprender la dinámica interna de los gobiernos locales y la manera en que éste influye en la construcción y ejecución de políticas públicas. Tal poder se ejerce a través de estructuras administrativas, redes de influencias y relaciones con actores internacionales, lo cual condiciona la capacidad de los gobiernos para implementar estrategias de turismo rural que integren tanto las demandas locales como las tendencias globales (Valdés, 2015; Coraggio, 2016).

En términos de poder, la descentralización política y fiscal ocurrida en muchas naciones ha transferido atribuciones y recursos a los gobiernos subnacionales, empoderando a los actores locales. No obstante, este empoderamiento conlleva la responsabilidad de generar mecanismos de coordinación: la autonomía local debe ejercerse en armonía con las políticas nacionales y con las dinámicas globales. Aquí entra en juego la idea de gobernanza multinivel, donde se establecen relaciones cooperativas (y a veces competitivas) entre distintos estratos de gobierno. La calidad de la gobernanza territorial se refleja en la capacidad de los actores locales para incidir más allá de su jurisdicción inmediata, proyectando sus intereses en arenas nacionales e incluso internacionales. La paradiplomacia¹² —es decir, la acción internacional de los gobiernos locales y regionales— es una manifestación de este nuevo juego de poder, permitiendo que ciudades intermedias y regiones influyan en temas globales como el cambio climático, el patrimonio cultural o el turismo sostenible, a través de su participación en redes y foros globales (Cravacuore, 2020).

El ejercicio del poder en el ámbito de la gobernanza local influye de manera determinante en la manera en que se articulan y se ejecutan las políticas públicas, especialmente en áreas estratégicas como el turismo rural. Valdés (2015) y otros estudios han demostrado que el poder se distribuye de manera asimétrica en los gobiernos locales, donde los intereses políticos pueden favorecer la implementación de proyectos que atiendan a ciertos sectores en detrimento de otros. Esta dinámica se complejiza en el contexto de la cooperación internacional, dado que la transferencia de recursos y conocimientos implica también la

¹¹ Para Foucault (1986) "las relaciones de poder no se hallan en posición de superestructura, con un simple papel de prohibición o reconducción; desempeñan, allí en donde actúan, un papel directamente productor. Por lo tanto, la función caleidoscópica del poder no quiere decir subordinación a una estructura, sino que ha de entenderse en términos de inmanencia. Que el poder es inmanente, significa que crea instituciones, produce realidad, genera discursos, engendra prácticas, se vale de estrategias y emplea instrumentos de intervención"

¹² Para Cornago (2000), la paradiplomacia es "la participación de gobiernos no centrales en las relaciones internacionales a través del establecimiento de contactos ad hoc con entidades privadas o públicas del extranjero, con el fin de promover asuntos socioeconómicos y culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales".

negociación de agendas y la redistribución de competencias entre actores locales e internacionales (Cravacuore, 2005)

En este contexto, un aspecto esencial de la gobernanza es la creación de redes de cooperación intermunicipales e interinstitucionales. Organizaciones y redes como Mercociudades, CGLU o la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones Municipalistas (FLACMA) actúan como plataformas donde los gobiernos locales comparten buenas prácticas, acuerdan posiciones comunes y lanzan iniciativas conjuntas. Estas redes refuerzan el poder colectivo de los territorios al darles voz en espacios de decisión más amplios (Mercociudades, 2020). La CEPAL destaca que las redes de ciudades son “esenciales para el intercambio de buenas prácticas y la promoción de políticas innovadoras que contribuyan a un desarrollo territorial más equitativo y sostenible” (CEPAL, 2024)

De esta manera, un municipio pequeño puede beneficiarse de las experiencias de otro en materia de turismo rural comunitario o de planificación participativa, acortando la curva de aprendizaje. La gobernanza se convierte así en un capital sinérgico¹³ (Boisier, 2000) que amalgama distintos tipos de poder: el poder institucional (autoridades locales legítimamente constituidas), el poder económico (agentes productivos locales), el poder social (organizaciones y liderazgos comunitarios) y el poder del conocimiento (universidades, centros de investigación). Cuando estos componentes interactúan bajo reglas claras, transparencia y con objetivos comunes, el resultado es una capacidad incrementada del territorio para gestionar su propio desarrollo.

Valdés (2015) y Calvento (2020) han demostrado que el poder se distribuye de manera asimétrica en los gobiernos locales, donde las relaciones de fuerza y los intereses políticos pueden favorecer la implementación de proyectos que atiendan a ciertos sectores en detrimento de otros. Esta dinámica se complejiza en el contexto de la cooperación internacional, dado que la transferencia de recursos y conocimientos implica también la negociación de agendas y la redistribución de competencias entre actores locales e internacionales (Cravacuore, 2005)

La crítica a la concentración del poder en determinados actores locales, que a menudo se traduce en prácticas clientelistas o en la resistencia al cambio, pone de relieve la importancia de fomentar mecanismos de participación y rendición de cuentas. La experiencia de los municipios que han adoptado modelos de innovación y gestión asociada, tal como se analiza en Cravacuore (2005) y Calvento (2020), demuestra que el empoderamiento de actores locales y la democratización de los procesos de toma de decisiones son elementos clave para lograr una transformación sostenible en el sector del turismo.

¹³ El capital sinérgico es la capacidad de una comunidad para articular y utilizar de manera democrática sus diferentes formas de capital intangible. Esto se logra a través de la colaboración entre actores territoriales. Sergio Boisier propuso el concepto de capital sinérgico en 2000. Este concepto se basa en la idea de que las comunidades pueden alcanzar objetivos colectivos que no podrían lograr individualmente

En síntesis, la gobernanza local reconfigura las relaciones de poder al interior del territorio y frente a instancias externas. Supone un tránsito desde el gobierno unívoco hacia la gestión asociada, donde se reconoce la interdependencia global-local. Como sugiere la Declaración del Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales, los grandes desafíos y lineamientos globales “pasan por su localización”, requiriendo “una acción concertada a nivel local de la ciudadanía, sus instituciones y sectores privados”

III. Cooperación Internacional Descentralizada y Turismo Rural

La interrelación entre ciudades intermedias, gestión asociada, cooperación internacional, poder y turismo rural se plasma en la formulación y ejecución de políticas públicas que deben responder a la complejidad de los contextos territoriales. La cooperación internacional se configura en este marco, como un catalizador que, mediante el intercambio de recursos y experiencias, permite a los gobiernos locales rediseñar estrategias de desarrollo y gestión que se ajusten a las particularidades de sus territorios. El aporte de la cooperación internacional en el ámbito de las políticas públicas radica en la posibilidad de incorporar conocimientos y recursos que permiten a los gobiernos locales enfrentar desafíos estructurales. La integración de experiencias internacionales y la transferencia de tecnología y buenas prácticas favorecen el diseño de marcos normativos y estrategias operativas que impulsan el desarrollo local en sectores emergentes, entre los cuales destaca el turismo rural (Galán Gómez y Sanahuja, 1999). De igual forma, la cooperación se materializa en la creación de redes de apoyo y asesoría técnica que potencian la capacidad de gestión y la resiliencia de las instituciones locales, permitiendo así una mayor adaptabilidad ante cambios en el entorno global y regional (PNUD, 2019).

Sin embargo, el proceso de implementación no está exento de tensiones. La interacción entre actores locales y organismos internacionales puede generar conflictos en torno a la definición de prioridades, la asignación de recursos y la distribución del poder en el ámbito territorial (Sabatini, Serrano y Vásquez, 2020). Esta situación exige que los gobiernos locales adopten mecanismos de coordinación y transparencia que permitan articular de manera efectiva la gestión asociada y mitigar las asimetrías existentes. La experiencia de innovación en municipios argentinos, analizada por Cravacuore (2005), evidencia que la adaptación de modelos internacionales requiere de un proceso de contextualización que tenga en cuenta las particularidades del entorno político y social de cada territorio.

La distribución y el ejercicio del poder en los gobiernos locales condicionan la capacidad de implementación de políticas públicas innovadoras. Según Valdés (2015), las relaciones de poder se manifiestan a través de estructuras administrativas que pueden favorecer o limitar la acción colectiva y la incorporación de elementos externos. En este sentido, la cooperación internacional puede verse como un factor disruptivo que desafía el statu quo, al introducir nuevos paradigmas de gestión y criterios de evaluación basados en estándares globales. No obstante, esta transferencia de conocimientos y prácticas también implica la negociación de intereses y la adaptación de modelos de gobernanza que en ocasiones pueden resultar en tensiones entre lo local y lo internacional (Cravacuore, 2018).

La articulación de la cooperación internacional con la gestión local no se limita a la transferencia de recursos o tecnología, sino que involucra la redefinición de las relaciones de poder y la configuración de nuevas formas de gobernanza que

permitan a los actores locales asumir un rol activo y transformador en sus territorios.

Esta doble mirada –global y local– se traduce en la necesidad de repensar la estructura administrativa y los mecanismos de coordinación, permitiendo que los gobiernos locales actúen como puentes entre las demandas de la comunidad y las exigencias del entorno internacional. En este sentido, el fortalecimiento de redes de cooperación, como las que promueven CGLU¹⁴, Mercociudades¹⁵, entre otras, es fundamental para articular una respuesta coordinada y eficiente que responda a los desafíos del desarrollo.

Los organismos internacionales y las redes de cooperación desempeñan un rol crucial en el soporte y la capacitación de los gobiernos locales, facilitando la transferencia de conocimientos y la implementación de prácticas innovadoras en la gestión pública. La experiencia acumulada en diversos proyectos de cooperación descentralizada y el análisis de casos exitosos permiten identificar mecanismos efectivos que, al ser replicados y adaptados, contribuyen a la consolidación de políticas de turismo rural integradas y sostenibles (Observatorio de cooperación descentralizada, s.f; SEGIB, s.f) .

La cooperación internacional, por tanto, se posiciona como una herramienta estratégica que posibilita la incorporación de modelos de gestión que han demostrado eficacia en otros contextos, impulsando así el desarrollo del turismo rural y la diversificación de la economía local.

En el campo específico del turismo rural, la cooperación internacional descentralizada ha emergido como un factor catalizador de proyectos e iniciativas orientadas al desarrollo sostenible. El turismo rural se define como aquella actividad turística que se desarrolla en zonas rurales, integrando a las comunidades locales en la oferta de experiencias basadas en la cultura, la naturaleza y la producción agropecuaria del lugar. Este tipo de turismo es visto por organismos de desarrollo y por los propios gobiernos locales como una estrategia de desarrollo local que puede diversificar la economía rural, frenar la migración campo-ciudad, valorizar el patrimonio natural y cultural, y empoderar a las comunidades rurales. Sin embargo, para que el turismo rural cumpla estas promesas, es crucial contar con políticas públicas situadas y con capacidades locales fortalecidas en materia de planificación turística, calidad de servicios y sostenibilidad ambiental. Es aquí donde la cooperación internacional –ya sea a través de proyectos de asistencia técnica, financiamiento, intercambios o alianzas estratégicas– juega un papel importante.. En efecto, la transformación de espacios tradicionales en destinos turísticos requiere de un proceso de reconfiguración que involucra tanto la modernización de infraestructuras como la revitalización de prácticas culturales y comunitarias. La implementación de políticas públicas orientadas a este sector exige una visión integral, en la que el poder se ejerce de manera colaborativa y se establece un diálogo entre actores locales y organismos

¹⁴ <https://www.uclg.org/>

¹⁵ <https://mercociudades.org/>

internacionales (PNUD, 2019; Sabatini, Serrano y Vásquez, 2020). Este enfoque permite, por un lado, potenciar la identidad y la cohesión territorial, y por otro, abrir nuevas oportunidades de inversión y desarrollo que contribuyan a la sostenibilidad y resiliencia de las comunidades rurales.

En el caso del turismo rural, el fortalecimiento de la cooperación internacional descentralizada requiere superar desafíos que a menudo limitan la integración efectiva de políticas públicas a nivel local. En primer lugar, se debe considerar la necesidad de adaptar los modelos de gobernanza internacionales a las realidades territoriales, lo cual implica la creación de espacios de diálogo y negociación que permitan alinear intereses y definir prioridades comunes (Sabatini, Serrano y Vásquez, 2020). Este proceso demanda un compromiso tanto de los actores locales como de las instituciones internacionales, de modo que se logre una integración que respete las particularidades de cada contexto sin perder de vista los estándares de desarrollo global. Por este motivo, la introducción de metodologías participativas para el diseño y monitoreo de políticas de turismo rural también se considera una forma de innovación (Coraggio, 2016). Ello se traduce en instancias consultivas donde la sociedad civil, las pequeñas empresas turísticas, los productores locales y el sector académico proponen, debaten y acuerdan iniciativas concretas. Cuando dichos espacios de participación se integran con programas de cooperación internacional, se multiplican las posibilidades de acceder a capacitación, intercambios y financiamiento.

La implementación de políticas públicas orientadas al turismo rural, enfrenta múltiples desafíos derivados de la complejidad inherente a los territorios rurales y a la diversidad de actores involucrados. En este sentido, los gobiernos locales deben equilibrar las demandas de modernización y preservación cultural, procurando que la intervención pública no solo potencie el desarrollo económico, sino que también fortalezca la identidad, el patrimonio local y el bienestar comunitario (Valdés, 2015). La cooperación internacional se convierte en un factor decisivo para abordar estos retos, pues facilita el acceso a financiamiento, tecnologías innovadoras y modelos de gestión que han demostrado eficacia en otros contextos.

La cooperación descentralizada encarna ese trabajo coordinado: conecta niveles locales con recursos globales para materializar objetivos comunes de desarrollo sostenible. SEGIB, junto con la Unión Europea, ha destacado en estudios recientes que la cooperación descentralizada dejó de ser simplemente “subsidiaria” de la cooperación estatal para convertirse en una modalidad con valor añadido, con gran potencial en la formación de capacidades locales y la articulación de actores (SEGIB, 2021)

MARCO METODOLÓGICO

La propuesta metodológica tiene una orientación cualitativa que, de acuerdo con Denzin y Lincoln (2011), privilegia el entendimiento interpretativo y naturalista de los fenómenos sociales. Desde esta perspectiva, el investigador se inserta en el escenario estudiado para captar los significados que los actores asignan a sus prácticas y discursos. En este sentido, el paradigma constructivista, según Guba y Lincoln (2012), sostiene que las realidades son múltiples y socialmente construidas; esto implica que el análisis de la influencia de la cooperación internacional sobre las políticas públicas en Tandil se orienta hacia la comprensión de contextos específicos, donde cada actor opera desde su marco referencial y subjetivo.

Esta postura epistemológica se vincula a la noción de “conocimiento situado” (Haraway, 1995), lo cual invita a reconocer la parcialidad de las interpretaciones y la importancia del contexto histórico, social y cultural en el que se inscriben las prácticas de internacionalización. La asunción ontológica y política de que la realidad se construye a partir de interacciones y discursos posibilita un abordaje hermenéutico que dialoga con la complejidad inherente a los fenómenos estudiados. Así, se transita de una mera descripción factual hacia la elaboración de interpretaciones profundas que permitan captar las tensiones, oportunidades y articulaciones presentes en el proceso de formulación y ejecución de políticas públicas en el ámbito del turismo rural.

I. Diseño y estrategia de investigación

Aproximación y recorrido metodológico

El recorrido empírico se desarrolló en dos momentos diferenciados, permitiendo una articulación progresiva entre la exploración inicial del contexto y la profundización en las prácticas y significados.

El primer momento se centró en el relevamiento documental, en el cual se analizaron actas, noticias, informes y testimonios que permitieron esbozar las líneas generales de la influencia de la cooperación internacional en el ámbito de las políticas públicas. También se puso a prueba el instrumento denominado termómetro. Este se implementó en dos oportunidades y consistió en dos encuentros informales con dos informantes claves. Esta experiencia contribuyó al diseño del guión de entrevistas.

Esta etapa fue esencial para identificar y contextualizar el entramado de vínculos en el partido

En el segundo momento, se implementó la estrategia de entrevistas semi-estructuradas, orientadas a profundizar en las prácticas y sentidos de las personas involucradas. Esta metodología, fundamentada en las propuestas de Spradley (1979), se presenta como un instrumento para indagar las percepciones, experiencias y discursos que configuran la realidad social y política de la cooperación internacional. La entrevista, concebida como una técnica dialógica, permitió la construcción de significados compartidos, facilitando el acceso a niveles profundos de la experiencia subjetiva de actores clave. En esta investigación se realizaron entrevistas a diferentes personas vinculadas al gobierno local, autoridades pertenecientes a la Universidad pública local, representantes de organizaciones civiles orientadas al desarrollo del turismo rural, así como integrantes de redes que fomentan la cooperación entre ciudades de América Latina. Asimismo, se incluyó la participación de investigadores del CONICET especializados en estudios sobre ciudades intermedias y cooperación internacional descentralizada, y finalmente, proveedores turísticos que desarrollan actividades y prestan servicios en distintas localidades rurales que integran el partido de Tandil. Esta diversidad de perspectivas permitió enriquecer considerablemente el análisis y ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado.

Vinculación entre objetivos y herramientas metodológicas

La articulación entre el relevamiento documental, el termómetro y las entrevistas semi-estructuradas se justifica en la necesidad de combinar datos históricos y contextuales con experiencias vividas. La estrategia metodológica se orienta hacia la triangulación de fuentes, lo que posibilita la validación de hallazgos y la construcción de una visión holística del fenómeno. En este sentido, los instrumentos aplicados en el primer momento, aportaron un panorama inicial que orientó el diseño de la matriz de entrevistas, la cual fue elaborada a partir de los elementos identificados en la primera fase de análisis.

II. Instrumentos y procedimientos de recolección de datos

A. Relevamiento documental

El análisis documental se constituyó como la primera estrategia para captar el entramado histórico y contextual de las políticas públicas. Se recolectaron fuentes primarias y secundarias, entre las que se incluyeron actas oficiales, informes de gestión, notas periodísticas y testimonios recogidos en archivos locales y nacionales e internacionales. La selección de documentos se realizó con criterios de relevancia y pertinencia, orientados a identificar las líneas temporales de la intervención de organismos internacionales y su incidencia en las políticas turísticas.

Las actas oficiales que contienen la normativa generada por el gobierno municipal de Tandil poseen un grado de confidencialidad que puede calificarse de medio a alto. Solo una pequeña proporción de estos documentos se encuentra disponible públicamente en la página oficial del gobierno local¹⁶.

Otra fuente relevante consultada fue el archivo perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Productivo, al que se accedió exclusivamente con permiso para observación, sin autorización para registrar fotográficamente los documentos revisados. En dicha dependencia, se tuvo acceso puntual a material normativo e información sobre diversas iniciativas gestionadas desde el Área de Internacionales. En concreto, se revisaron dos carpetas que almacenaban regulaciones, convenios, antecedentes sobre convocatorias anteriores y documentación específica vinculada a los proyectos impulsados desde esta área del gobierno local.

Además, se realizó una exploración de los documentos disponibles en los sitios digitales de las redes internacionales de cooperación en las cuales participa la ciudad de Tandil, tales como Mercociudades, CGLU, FLACMA, UCCI y AL-LAS. Otro aspecto relevante del proceso investigativo estuvo relacionado con el análisis de las producciones académicas elaboradas por miembros de la comunidad universitaria, particularmente por estudiantes e investigadores de la carrera de Relaciones Internacionales perteneciente a la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Si bien no existen investigaciones previas que aborden de manera directa la Cooperación Internacional Descentralizada (CID) en vinculación con las políticas públicas y el turismo rural, esta etapa resultó significativa para aportar elementos contextuales y contrastar información clave referida al desarrollo de la CID en el ámbito gubernamental del municipio de Tandil.

Este procedimiento no solo permitió describir el devenir de las políticas públicas, sino también detectar momentos de cambio, continuidad y rupturas en la acción gubernamental. La sistematicidad en el análisis documental posibilitó, asimismo, la identificación de discursos y narrativas que se reiteraron a lo largo del tiempo, evidenciando una configuración discursiva en la que se entrelazan intereses locales e internacionales. La metodología de análisis de contenido, combinada con la técnica de análisis crítico del discurso, facilitó la comprensión de cómo se han articulado y resignificado las intervenciones de cooperación en el contexto local.

B. Termómetro (instrumento experimental)

La adopción del “termómetro” como herramienta analítica responde a la necesidad de innovar en la recolección y valoración de datos en contextos complejos. La conceptualización de Becker (1998) sobre el investigador como bricoleur metodológico cobra especial relevancia en este estudio, dado que la invención y adaptación de instrumentos permite responder a la complejidad del fenómeno investigado. La flexibilidad en el diseño del “termómetro” constituye una respuesta

¹⁶ <https://www.hcdtandil.gob.ar/legislacion.html>

a las limitaciones de los métodos convencionales, abriendo un espacio para la incorporación de indicadores cualitativos que reflejen la dinámica y la subjetividad de las políticas públicas en Tandil.

Esta estrategia metodológica refuerza la idea de que el conocimiento no se produce de manera lineal ni estandarizada, sino a través de un proceso continuo de reinterpretación y reconfiguración de las herramientas teóricas y empíricas. La práctica del bricolaje metodológico se erige, por tanto, como un ejemplo de cómo los investigadores pueden responder de manera adaptativa a la complejidad de los fenómenos sociales y políticos.

Este instrumento, implementado en dos momentos distintos, facilitó la identificación de indicadores y la valoración del compromiso del gobierno local con el proceso de internacionalización y la dinámica de la gestión asociada en el gobierno local. La bitácora de viaje que registró estas instancias, se erige como un documento vivo que narra la evolución del recorrido investigativo y que, además, alimenta el análisis interpretativo con evidencias empíricas relevantes.

C. Entrevistas semi-estructuradas

La entrevista semi-estructurada constituyó un elemento central dentro de la metodología empleada en esta investigación, ya que permitió abordar de manera profunda los significados, percepciones y prácticas de los actores consultados. La decisión de utilizar este instrumento se fundamentó en la convicción de que la interacción directa y personal facilita la comprensión de las dimensiones subjetivas, dando lugar al surgimiento de matices interpretativos difíciles de captar únicamente mediante la revisión documental.

La elección de las personas entrevistadas se sustentó en dos criterios clave. El primero se refiere a la representatividad, acorde con el modelo de desarrollo impulsado por el gobierno local, basado en la gestión asociada. Desde este criterio fueron seleccionados funcionarios municipales, integrantes de la Universidad pública local, representantes del sector privado que trabajan en turismo rural, miembros de asociaciones civiles vinculadas a este ámbito, investigadores provenientes del sector científico, y actores pertenecientes a redes internacionales de cooperación.

En segundo lugar, se incluyó deliberadamente a personas que, si bien guardan relación con la temática estudiada, sostienen posiciones políticas diferentes a las del gobierno local. Este punto resulta especialmente sensible para determinados sectores de la comunidad tandilense, dado que la gestión municipal actual lleva 22 años consecutivos bajo la conducción del mismo espacio político. Para la identificación de estos actores se realizó un análisis documental previo que permitió reconocer perfiles con posicionamientos políticos claramente diferenciados.

El diseño de la matriz de entrevistas se fundamentó en tres ejes temáticos: el recorrido personal de las personas entrevistadas, la forma en que conciben su

práctica en relación con la cooperación internacional y la reflexión sobre la incidencia de dicha cooperación en la formulación e implementación de políticas turísticas. Cada entrevista fue adaptada a las particularidades del encuentro, permitiendo flexibilidad en la aplicación del instrumento y facilitando la emergencia de nuevas dimensiones analíticas. Este proceso dialógico generó un corpus de datos rico en matices y que, al ser confrontado con la información documental, contribuyó a la construcción de una interpretación situada y contextualizada del fenómeno investigado.

Confidencialidad y anonimato

Es responsabilidad ética y profesional de los investigadores difundir los resultados alcanzados durante sus investigaciones; no obstante, también tienen el deber de proteger la identidad de los sujetos que participan en estos procesos. Esto implica evitar cualquier divulgación que pueda conducir a su identificación personal, recurriendo para ello a diversas técnicas que garantizan la anonimización de la información recopilada (Meo, 2010).

En el marco de esta investigación, debido al rol fundamental que cumplen las personas entrevistadas como informantes clave—tanto por su conocimiento especializado como por su participación directa en las acciones estudiadas—se decidió desde el comienzo asignarles nombres ficticios para resguardar su privacidad. Esta determinación metodológica resultó especialmente positiva, favoreciendo, en al menos dos casos específicos, un intercambio más honesto, crítico y profundo.

Asimismo, cabe señalar que en la transcripción de entrevistas incluidas en el anexo no figura la primera pregunta del cuestionario, debido a su carácter personal e introductorio. Se considera que iniciar el diálogo con una pregunta de este estilo contribuye significativamente a generar un contexto de mayor confianza y apertura, predisponiendo de forma favorable al entrevistado hacia el resto de la entrevista. (Meo, 2010)

III. Procedimientos de análisis e interpretación

A. Análisis Documental

El análisis de los documentos se realizó mediante técnicas de análisis de contenido y análisis crítico del discurso. Se identificaron las narrativas predominantes en torno a la cooperación internacional y las políticas públicas, poniendo especial énfasis en la identificación de discursos que reflejaran tensiones entre intereses locales y objetivos internacionales. Esta fase implicó una codificación sistemática de la información, permitiendo agrupar datos en categorías temáticas que posibilitaran una comparación transversal entre las diferentes

fuentes. Las categorías empleadas fueron: gobernanza - desarrollo territorial - internacionalización y políticas públicas

La crítica interpretativa se sustenta en la premisa de que los documentos oficiales y los testimonios, a pesar de su aparente objetividad, están imbricados en contextos políticos y culturales específicos. Así, se buscó descifrar los mensajes subyacentes y las estrategias retóricas utilizadas para legitimar o cuestionar la intervención de organismos internacionales en la agenda turística de Tandil. Este proceso analítico se enriquece al considerar la función performativa del discurso, donde la palabra no solo informa sino que configura realidades y legitima prácticas políticas (Haraway, 1995).

B. Triangulación y contraste de datos

La triangulación de datos constituye un pilar fundamental de la investigación cualitativa. La comparación entre el análisis documental, la aplicación del “termómetro” metodológico y las entrevistas semi-estructuradas permitió validar y complementar los hallazgos. Este proceso de contraste intersubjetivo favoreció la identificación de convergencias y divergencias en las percepciones de los actores y en la interpretación de la influencia de la cooperación internacional.

Se estableció un procedimiento de cotejo sistemático en el que los datos emergentes se compararon en función de variables como la temporalidad, el nivel de intervención y el grado de involucramiento institucional. Este enfoque no solo enriqueció la interpretación, sino que también posibilitó la elaboración de una visión crítica que reconoce las limitaciones inherentes a cada fuente de información y al rol del investigador como co-creador del conocimiento.

C. Reflexión y co-construcción del conocimiento

El proceso de interpretación se inscribe en una dinámica reflexiva, en la que el investigador asume su posición subjetiva y reconoce la imposibilidad de alcanzar una objetividad absoluta. Tal como sostienen Denzin y Lincoln (2011) y Haraway (1995), el conocimiento se configura como un acto de interpretación situado, donde las experiencias y contextos personales inciden en la construcción de significados.

Esta postura crítica invita a cuestionar las nociones convencionales de influencia y a distinguir entre impacto y la influencia, siendo esta última entendida como un proceso sutil y multifacético.

D. La ecología de saberes y la alternativa epistémica

La propuesta se inscribe en el marco de la ecología de saberes, concepto desarrollado por Sousa Santos (2006, 2011, 2014), que defiende la existencia y la legitimidad de múltiples formas de conocimiento.

Esta perspectiva invita a trascender el reduccionismo metodológico y a reconocer la pluralidad de voces y experiencias en la construcción de la realidad social. En el contexto del turismo rural y la cooperación internacional, esta postura permite valorar tanto los saberes técnicos como los saberes vivenciales, integrando de

manera dialógica la experiencia de los funcionarios públicos, las aportaciones académicas y las intervenciones de las asociaciones vinculadas al turismo.

El ejercicio crítico de esta alternativa epistémica se traduce en una aproximación que reconoce la necesidad de un conocimiento holístico y contextualizado. La articulación entre la teoría y la práctica, entre la interpretación crítica y la acción empírica, permite construir una narrativa compleja y matizada sobre la influencia de la cooperación internacional, evitando reduccionismos que limiten la comprensión del fenómeno. Este enfoque se traduce, asimismo, en un compromiso ético y político con la transformación de la realidad, en tanto se reconoce la responsabilidad del investigador de situarse y actuar desde un lugar de compromiso y sensibilidad frente a las problemáticas sociales.

Marco Contextual

MARCO CONTEXTUAL

La localidad de Tandil se configura como una ciudad intermedia ubicada en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires, con una población aproximada de 150162¹⁷ habitantes y una extensión territorial¹⁸ de 4.935 km que abarca tanto el núcleo urbano como una serie de poblaciones aledañas de carácter rural (María Ignacia Vela, Gardey, Azucena, De La Canal, Fulton, Iraola, Desvío Aguirre y La Pastora)¹⁹. Su territorio se inserta en la región de la pampa húmeda y se articula sobre el “Sistema de Tandilia”²⁰, un conjunto de sierras, cerros y lomadas, lo que permite articular una diversidad paisajística y de usos del suelo que favorece tanto el desarrollo urbano como las actividades rurales tradicionales. Esta configuración geográfica ha sido determinante en la consolidación de una economía diversificada, en la que conviven sectores agropecuarios, manufactureros (con un importante desarrollo de la industria metalúrgica), de la construcción y, de manera destacada, el turismo, que se potencia a partir de la oferta gastronómica, la riqueza de sus espacios naturales y la integración de su entorno urbano con el paisaje campestre.

En el ámbito económico, Tandil destaca por su tejido productivo institucionalizado y su dinámica asociada. La existencia de agrupaciones y cámaras que representan a diversos sectores –como la pequeña y mediana empresa, la agroindustria, la hotelería y la restauración, así como agrupaciones vinculadas al sector tecnológico y al emprendedurismo– evidencian un entramado socio-productivo robusto y articulado (Finquelievich, 2017). Esta estructura ha facilitado la incorporación de la ciudad a procesos de internacionalización y cooperación, impulsados tanto por la voluntad del gobierno municipal como por la interacción con actores locales, regionales e internacionales. La estrategia de desarrollo adoptada, basada en la lógica de la gestión asociada, ha permitido articular acciones concertadas en el diseño de políticas públicas, incluyendo aquellas orientadas a potenciar el turismo rural como componente esencial del desarrollo territorial (Gobierno de Tandil, 2022).

En el año 2004, el municipio estableció un convenio de cooperación con la Facultad de Ciencias Humanas de la UNICEN, impulsando así la creación del Programa Turismo Rural, con especial atención en las comunidades rurales de María Ignacia y Gardey. Esta iniciativa respondió al crecimiento sostenido del sector turístico en la ciudad principal del partido, Tandil, motivando al gobierno local

¹⁷ <http://datos.tandil.gov.ar/dataset/37e57a4e-1153-46ce-a67c-19e4d4cc22e2/resource/fa27fa49-6093-4d42-af88-dfc0a0035513/download/boletin-estadistico-n49.pdf>

¹⁸ https://www.tandil.gov.ar/info_ciudad

¹⁹ <https://tandil.tur.ar/pueblos-rurales/>

²⁰ <https://redtandilia.com.ar/el-sistema-de-tandilia/>

a considerar al turismo rural como una vía estratégica para potenciar el desarrollo socioeconómico de estas áreas menos urbanizadas. (Gobierno de Tandil, 2022)

Dentro de las acciones desarrolladas por el programa, se realizó inicialmente un diagnóstico de situación detallado y se organizaron encuentros participativos con la población local, con el fin de diseñar colectivamente itinerarios turísticos específicos. Además, se brindó formación a la comunidad local, buscando mejorar sus capacidades para la atención turística y comercialización de productos regionales, apoyando al mismo tiempo el surgimiento de marcas distintivas que enfatizaran la calidad y el origen local. También se establecieron centros informativos destinados a turistas, destacando en Gardey la restauración estatal de un emblemático almacén de ramos generales, considerado un importante activo patrimonial comunitario. (Blas, 2016)

No obstante, hacia 2005, los objetivos inicialmente previstos por el programa no alcanzaron una continuidad efectiva, provocando un cambio en el enfoque de la política municipal. Desde entonces, los esfuerzos del gobierno local se orientaron principalmente hacia la conservación y valorización del patrimonio histórico-cultural, así como al mejoramiento y adecuación de espacios públicos y de infraestructura básica, aunque sin una planificación precisa ni objetivos claramente establecidos.

En respuesta a esta situación, surgió en el año 2008 el Plan Estratégico de Turismo Sustentable Tandil 2020 (PETS), concebido como una propuesta integral para la planificación turística a largo plazo. El PETS emergió a partir de un acuerdo de cooperación público-privado, gestionado por el Instituto Mixto de Turismo (IMT), entidad encargada de coordinar y articular las acciones conjuntas entre distintos actores vinculados al turismo en el Partido de Tandil. (Gobierno de Tandil, 2022)

En este marco, el Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) representó el único proyecto que incorporó explícitamente metas vinculadas al turismo rural; posteriormente, el estímulo hacia el sector turístico rural terminó dependiendo indirectamente de iniciativas orientadas al incremento de la calidad de vida de la población local. (Blas, 2016)

Otro aspecto a destacar, involucra al proceso de internacionalización que viene desarrollando el gobierno de Tandil. Se inicia de manera sostenida a partir de 2004, cuando se definieron estrategias para proyectar al municipio en el ámbito global, a través de la participación en redes multilaterales y la firma de acuerdos que vinculan a la ciudad con otros municipios y entidades internacionales. La adhesión a la Red de Mercociudades y su destacada participación –incluso asumiendo roles de liderazgo en el periodo 2020–2021– evidencian la relevancia de la cooperación internacional como herramienta para el fortalecimiento de la gestión local. Asimismo, la incorporación a redes como la de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) ha permitido a Tandil posicionarse en espacios de diálogo y

concertación global, donde se abordan temáticas transversales a las políticas públicas, entre ellas la sustentabilidad, la innovación y el desarrollo inclusivo²¹.

La dimensión internacional de la política local se plasma en la implementación de programas de trabajo que orientan la integración regional y global, la cooperación descentralizada y la promoción de negocios internacionales. En este sentido, el gobierno municipal ha construido un mapa de aliados que involucra a gobiernos locales y regionales de otros países, entidades bilaterales y organismos multilaterales, con el fin de fomentar el intercambio de conocimientos, la captación de recursos y la generación de sinergias que potencien el desarrollo local. Proyectos de cooperación con ciudades de Francia –como Thyers, vinculada a la cuchillería y la tradición artesanal, y Cahors, asociada a la vitivinicultura–, junto a iniciativas con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón en el marco del programa OVOP (Un Pueblo, Un Producto), son ejemplos palpables de cómo la cooperación internacional se ha convertido en un motor estratégico para diversificar y robustecer la oferta productiva y turística del municipio.

En el contexto del turismo rural, la cooperación internacional adquiere relevancia especialmente en la transferencia de conocimientos, la adopción de buenas prácticas y la creación de acuerdos para diversificar la oferta turística. Aunque las decisiones del gobierno de Tandil han estado enfocadas principalmente en propuestas relacionadas con el turismo de cabañas, deportivo e histórico, posicionando a la ciudad como centro estratégico de estas políticas, en los últimos años se evidencia un creciente interés por promover y desarrollar específicamente el turismo rural. Las políticas públicas implementadas en Tandil han buscado articular al sector turístico con actores clave de la sociedad civil, el ámbito académico y el sector privado, fortaleciendo vínculos cooperativos que permiten impulsar proyectos integrados y sostenibles.

Asimismo, la experiencia de Tandil en materia de cooperación internacional se enmarca en un contexto con estándares que superan la media en términos de bienestar y desarrollo territorial (CGLU, 2022). Varias instituciones académicas y científicas reconocen a la ciudad como uno de los referentes intermedios en Argentina. Este reconocimiento se ve reforzado por la articulación entre la gestión municipal, las instituciones académicas –destacando el rol de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN)– y el ecosistema emprendedor, que en conjunto han facilitado el acceso a financiamiento, la transferencia tecnológica y la capacitación de recursos humanos, elementos que inciden directamente en la capacidad del municipio para diseñar e implementar políticas públicas innovadoras (Gobierno de Tandil, 2023)

Por otro lado, la evolución de la política pública en Tandil durante el periodo 2012–2022 se ha caracterizado por la consolidación de instrumentos de cooperación descentralizada. La articulación de mesas de trabajo que involucran a actores de distintos sectores y niveles de gobierno ha permitido identificar prioridades

²¹ <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/BUENOSAIRES/Plan-Desarrollo-Territorial-Tandil.pdf>

comunes y establecer estrategias conjuntas para la promoción del desarrollo rural y el fortalecimiento del sector turístico. Estos mecanismos de diálogo y concertación, que se han ido perfeccionando a lo largo de la última década, son reflejo de una visión que entiende que los desafíos locales –tales como la necesidad de diversificar la economía y mejorar la infraestructura en zonas rurales– pueden ser abordados de manera más efectiva mediante alianzas internacionales.

La integración de políticas de cooperación internacional en el ámbito del turismo rural ha favorecido la profesionalización y tecnificación del sector. La transferencia de experiencias y conocimientos procedentes de otros países, en el marco de acuerdos bilaterales y multilaterales, ha facilitado la incorporación de estándares internacionales relacionados con calidad, sostenibilidad y gestión turística. De este modo, los actores locales han accedido a herramientas innovadoras que impulsan la capacitación de los recursos humanos, el mejoramiento de la infraestructura turística y la optimización de los procesos administrativos, impactando positivamente en la competitividad del destino (Calvento, 2022).

Sin embargo, persisten necesidades prioritarias en las comunidades rurales, que requieren un acompañamiento más efectivo del gobierno local para desarrollar la actividad turística rural con mayor profesionalismo, garantizando así el cumplimiento de estándares de calidad promovidos por organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo (OMT). Aunque se reconocen mecanismos participativos de gestión, como el presupuesto participativo implementado en localidades rurales, es fundamental que el gobierno de Tandil impulse políticas públicas específicas que den respuesta a las demandas comunitarias. (Girado, 2024)

HALLAZGOS

I. La Cooperación Internacional y la Gestión Local en Tandil

El estudio parte de la premisa de que la cooperación internacional –entendida no solo como la transferencia de recursos y tecnología, sino también como un proceso de intercambio de saberes, modelos de gestión y experiencias de gobernanza (Ramírez & Álvarez, 2019; PNUD, 2019)– se erige como un motor para la transformación de las políticas públicas en contextos de desarrollo territorial rural. En Tandil, la inserción en redes internacionales (Mercociudades, CGLU, AL-LAS²², UCCI²³, FLACMA²⁴, entre otras) ha permitido al gobierno municipal ampliar sus horizontes de acción y fortalecer su capacidad de respuesta ante los desafíos locales, enmarcado en el modelo de desarrollo local: “gestión asociada” (Gobierno de Tandil, 2022).

La experiencia de Martin²⁵ evidencia (...) “ desde el año 2004 se han establecido estructuras de vinculación internacional que han evolucionado hacia modelos descentralizados. Estos modelos posibilitan la inserción de Tandil en redes globales y regionales, facilitando no solo el acceso a financiamiento, sino también la adopción de prácticas y estándares de gestión innovadores” (...)

Desde una perspectiva política, esta dinámica se traduce en un reordenamiento de las competencias y en la redefinición de las agendas de desarrollo, donde la articulación entre lo local y lo global se convierte en el núcleo de una política pública que trasciende las fronteras tradicionales del Estado.

Según palabras de Julia²⁶:

(...)“Para que las políticas de cooperación internacional descentralizada tengan sentido real y sean efectivas, deben estar plenamente articuladas con las políticas públicas locales. La cooperación internacional ofrece recursos y metodologías que, al ser adaptadas e implementadas adecuadamente en el territorio, pueden fortalecer sectores productivos emergentes, brindar nuevas herramientas de desarrollo y ampliar las oportunidades existentes. En otras palabras, aquello que está disponible en el plano global debe necesariamente contribuir y alinearse con las necesidades y objetivos definidos a nivel local”(...) extraído de la entrevista a Julia

²²<https://www.alianzacordial.com/>

²³ <https://ciudadesiberoamericanas.org/>

²⁴<https://cc-flacma.org/>

²⁵ Para preservar la identidad del entrevistado se le adjudico un nombre de fantasía

²⁶ Para preservar la identidad de la entrevistada se le adjudico un nombre de fantasía

En este sentido, la cooperación internacional descentralizada en Tandil se configura como una herramienta para superar las limitaciones propias de los gobiernos locales –como la escasez de recursos y la temporalidad de los ciclos políticos²⁷– al articular estrategias a largo plazo que privilegian la continuidad y la consolidación de proyectos de desarrollo.

La experiencia de Julia, investigadora en Conicet, cuyos trabajos abordan la cooperación internacional en ciudades intermedias, destaca la incorporación de metodologías participativas originadas en experiencias internacionales (como el presupuesto participativo brasileño) y su adaptación al contexto local, lo que ha permitido no solo la incorporación de nuevas herramientas de gestión, sino también el fortalecimiento de la participación ciudadana en la definición de prioridades tal es el caso del programa presupuesto participativo²⁸ en las localidades Gardey y María Ignacia Vela.

El presupuesto participativo en estas localidades, es una propuesta que incluye a las/os residentes y representantes de las instituciones a decidir que hacer con los fondos públicos, mediante la elaboración de proyectos anuales (Gobierno de Tandil, 2023). Dichas herramientas permiten que las comunidades locales decidan sobre la asignación de recursos y prioricen proyectos de infraestructura o actividades culturales que fortalezcan la oferta turística. Por ende la planificación participativa está vinculada al modelo de gobernanza que propone el gobierno de Tandil.

A lo largo del período estudiado, la Secretaría de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales de Tandil, se ha propuesto institucionalizar la cooperación en tres grandes programas: (1) Integración regional y global a través de redes, (2) Cooperación internacional descentralizada con ciudades pares y agencias, y (3) Promoción de negocios internacionales.

Estas líneas de acción confluyen en la concepción de que la internacionalización del territorio no se reduce a la atracción de capitales, sino que involucra intercambios socioculturales, experiencias de formación y asesoramiento técnico que benefician a los distintos sectores de la economía local (extraído de la entrevista a Marina²⁹ y Pedro³⁰)

²⁷ El gobierno municipal de Tandil ha estado bajo la administración del mismo partido político, encabezado por el mismo intendente, durante más de veinte años.

²⁸ <https://gobiernoabierto.tandil.gov.ar/participacion-ciudadana/presupuesto-participativo/>

²⁹ Para preservar la identidad de la entrevistada se le adjudico un nombre de fantasía

³⁰ Para preservar la identidad del entrevistado se le adjudico un nombre de fantasía

II. Dinámicas de Poder y Gobernanza: influencias y tensiones en la formulación de políticas públicas

El análisis de las dinámicas de poder en la formulación y ejecución de políticas públicas de turismo rural en Tandil revela que la cooperación internacional actúa como un agente disruptivo en los esquemas tradicionales de gobernanza. Los marcos teóricos que sustentan este estudio destacan que el ejercicio del poder en los gobiernos locales se configura a través de redes de influencia que pueden favorecer la implementación de proyectos innovadores o, por el contrario, limitar la participación de ciertos actores (Cravacuore, 2020).

El ejercicio del poder municipal en Tandil no se limita al despacho del Intendente: la gestión asociada fortalece la gobernanza, incorporando a distintos sectores en el proceso de toma de decisiones. Aun así, la lectura de varios testimonios apunta a que el acceso a la cooperación internacional ha generado una reconfiguración de las jerarquías en el interior del gobierno local (recuperado de la entrevista de Julia y Antonia). Áreas tradicionalmente consideradas “secundarias” —por ejemplo, las vinculadas a la promoción de la cultura, la innovación y la cooperación— adquirieron un peso político mayor al convertirse en vehículos de obtención de recursos y legitimidad externa.

En el caso de Tandil, según palabras de Luisa, se ha constatado que la integración de recursos y experiencias internacionales ha permitido desafiar prácticas centralizadoras, impulsando una mayor transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. No obstante, esta transformación no ha sido homogénea, dado que las relaciones de poder existentes —tanto dentro del aparato estatal como en las interacciones con actores externos— generan tensiones que condicionan la efectividad de la cooperación. Por ejemplo, la experiencia relatada por Marina, expone cómo la inclusión de nuevos actores en la cadena de valor del turismo rural (desde productores hasta emprendedores locales) ha contribuido a un modelo más horizontal y participativo, a pesar de que persisten desafíos relacionados con la redistribución equitativa de recursos y la apropiación de las nuevas normativas.

Desde una perspectiva crítica, resulta indispensable reflexionar sobre la forma en que la cooperación internacional puede, en ocasiones, reproducir estructuras de poder asimétricas, en las que las agendas impuestas desde organismos internacionales o desde ciertos ejes de poder locales pueden marginar a sectores menos organizados o con menor capacidad de incidencia. Esta tensión entre lo local y lo internacional se ve reflejada en los procesos de planificación y en la implementación de proyectos, donde la negociación de intereses y la búsqueda de consensos se convierten en elementos clave para evitar la fragmentación de las políticas públicas.

El trabajo en redes como Mercociudades y CGLU, sumado a los convenios bilaterales, exige personal técnico y funcionarios capacitados en la elaboración de proyectos, la negociación intergubernamental y la gestión de financiamiento.

Este conocimiento —tanto administrativo como cultural— incide en la forma en que se configuran los liderazgos dentro de la estructura municipal y, por ende, afecta la implementación de políticas, incluida la de turismo rural

También se destaca la importancia de la participación ciudadana y de la descentralización de la toma de decisiones como mecanismos para contrarrestar dichas asimetrías. En este sentido, la experiencia de la coordinación de mesas de trabajo integradas por actores públicos, privados y comunitarios —como la observada en el desarrollo de proyectos en localidades rurales del Partido de Tandil— es fundamental para lograr un equilibrio en la distribución del poder y para garantizar que las políticas respondan a las necesidades de la población en su conjunto (Calvento, 2008).

En el plano de la sociedad civil, la gestión asociada se traduce en la constitución de mesas de trabajo sectoriales y espacios de consulta. Ejemplo de ello es el Instituto Mixto de Turismo, donde la representación público-privada facilita el diseño y ejecución de estrategias (recuperado de la entrevista a Pedro).

La cooperación internacional ha funcionado como catalizador de la participación, puesto que muchas de las convocatorias de financiamiento exigen contrapartes locales y la constitución de mesas multiactorales (Calvento, 2020). Sin embargo, persisten asimetrías de poder en la capacidad organizativa de algunos sectores rurales, a veces más dispersos o con menores recursos que los clusters consolidados (recuperado de la entrevista a Marina). La gobernanza local se ve en el desafío de democratizar los procesos y equilibrar los beneficios de la internacionalización.

Los procesos de redefinición del poder también generan conflictos. En ocasiones, la inyección de recursos internacionales puede tensionar las lógicas tradicionales de producción y la cultura campesina, especialmente si se prioriza la “modernización” del sector sin un acompañamiento sociocomunitario (recuperado de la entrevista a Antonia). Los líderes políticos locales, al buscar réditos rápidos en la imagen pública, podrían inclinar la balanza hacia iniciativas turísticas más rentables, pero con menor arraigo en los territorios rurales (Valdés, 2015). Esto ha conducido, en algunos casos, a críticas de parte de organizaciones sociales que advierten el riesgo de banalizar la cultura local o de incrementar la desigualdad dentro del propio partido de Tandil (Calvento, 2018).

Pese a ello, la evidencia recogida muestra que el municipio ha intentado, en los últimos años, forjar consensos y acuerdos para que la cooperación internacional se traduzca en un proceso inclusivo. Gracias al rol articulador de la Secretaría de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales, se han implementado metodologías participativas inspiradas en prácticas de otras ciudades, combinando dinámicas de taller, consultas ciudadanas y planificación estratégica con base en un horizonte de desarrollo sostenible (recuperado de la entrevista a Luisa). Esta tentativa de “concertación ampliada” coincide con lo expuesto por Coraggio (2016) sobre la importancia de un enfoque endógeno que respete la idiosincrasia local y

asegure la incorporación progresiva de la sociedad rural a la construcción de políticas.

III. Implementación de la Cooperación Internacional y su influencia en el Turismo Rural

La formulación de políticas públicas orientadas al turismo rural en Tandil ha sido, en gran medida, producto de un proceso de integración de saberes provenientes tanto del ámbito local como de la cooperación internacional. Según palabras de Luisa

“La gestión asociada –entendida como la articulación de actores, recursos y conocimientos– es fundamental para el diseño de políticas públicas que responden a las necesidades del territorio”.

En Tandil, este proceso ha implicado la identificación de las potencialidades rurales y la apuesta por la diversificación económica a través del fortalecimiento del turismo rural (Gobierno de Tandil, 2022).

Las personas entrevistadas han señalado que en la práctica, el gobierno de Tandil ha desarrollado políticas orientadas a dinamizar sectores productivos locales mediante la integración de experiencias internacionales. La implementación de programas específicos, como la cooperación descentralizada para el impulso del clúster quesero o la vinculación con proyectos de cuchillería, evidencian la aplicación de modelos adaptados a la realidad local (recuperado de la entrevista a Martín y Luisa). Estas políticas no solo buscan el crecimiento económico, sino que además apuntan a fortalecer la identidad territorial, promover la inclusión social y estimular la innovación en la prestación de servicios para la comunidad. Asimismo, se observa una clara tendencia a la integración de actores públicos y privados en la planificación estratégica, lo que se traduce en la creación de espacios de acuerdos interinstitucionales. Por ejemplo, el Instituto Mixto de Turismo – mecanismo que reúne a representantes de diversas asociaciones, organismos estatales, empresarios y universidades– se erige como una instancia fundamental para la elaboración de estrategias comunes que consideren tanto los intereses de la comunidad como los estándares internacionales en materia de calidad y sostenibilidad turística (recuperado de la entrevista a Pedro). Esta articulación ha permitido que Tandil se posicione como un referente regional en la promoción de un turismo rural que se caracteriza por su diversidad, su dinamismo y su capacidad de generar efectos multiplicadores en el desarrollo local.

Es importante resaltar la trayectoria del gobierno en el ámbito turístico, que desde 2021 preside el Instituto de Turismo de Mercociudades. Esta experiencia ha permitido fomentar un valioso intercambio de saberes y experiencias, lo que ha contribuido significativamente a la formulación de estrategias para potenciar la actividad turística en el partido.

No obstante, aun con los avances notables en materia turística, persisten ciertos desniveles y contradicciones. En primer lugar, el acceso a la cooperación no siempre se traduce en resultados homogéneos para todas las localidades del partido. Mientras Gardey y Vela han desarrollado más visibilidad turística por la existencia de circuitos formales y espacios patrimoniales reacondicionados, otras

zonas rurales permanecen con menor inserción y requieren mejoras de infraestructura o promoción (recuperado de la entrevista a Marina). También, la brecha digital y la falta de conectividad aparecen como limitantes que deben ser atendidas para maximizar el potencial que brinda la cooperación internacional (recuperado de la entrevista a Pedro).

En segundo lugar, la apropiación comunitaria de los proyectos no siempre es automática. Como señalan diversos estudios (Coraggio, 2016; Valdés, 2015), el riesgo de que los lineamientos de la cooperación generen una dependencia o una imposición externa es latente. Algunas familias rurales pueden mostrar escepticismo ante la llegada de técnicos o capitales foráneos, especialmente si no se sienten involucradas en la definición de prioridades (Recuperado de la entrevista a Antonia). Para contrarrestar estas tensiones, se han fomentado instancias de participación ciudadana, la creación de “marcas locales” y la revalorización de la cultura ancestral, incorporando a mujeres y jóvenes en proyectos de turismo comunitario (recuperado de la entrevista a Marina).

Uno de los aspectos más relevantes identificados es el papel de las redes internacionales, que facilitan el intercambio de información, la transferencia de buenas prácticas y la obtención de financiamiento. En este contexto, la participación en organizaciones como Mercociudades y CGLU ha permitido a Tandil no solo acceder a recursos técnicos y financieros, sino también actualizar sus marcos normativos y operativos. La experiencia relatada por Julia en su entrevista, demuestra cómo la integración en estas redes ha contribuido a la modernización de los procesos internos y a la elaboración de normativas que buscan garantizar la calidad en sectores estratégicos, como el de la cuchillería –un producto emblemático con proyección turística–.

Por otro lado, el gobierno de Tandil además de las redes multilaterales, entabla convenios bilaterales con otras ciudades y con agencias de cooperación. Según palabras de Martin hay un caso que es ilustrativo:

(..) “Y también otro proyecto que que es bilateral, como te mencionaba, no es con una agencia de cooperación, sino directamente con una ciudad que es Thiers en en la región de Clermont Ferrand, en Francia, que es un pueblo de de 15000 habitantes, pero que comparte con Tandil la característica de de combinar lo urbano con lo rural. Sí, una ciudad y alrededor pequeños pueblos rurales, y ahí se está trabajando mucho vinculado a la cuchillería. Sería tanto Tandil como Thiers, son ciudades que tienen una fuerte tradición histórica en la producción de cuchillos y ambas integran una red mundial, la Asociación mundial de capitales de la cuchillería. Y por ejemplo, para poner en marcha este proyecto aplicamos a una convocatoria de financiamiento del Ministerio de Europa y de Relaciones Exteriores de Francia y se nos aprobó el proyecto y a partir de eso se genera una oportunidad de hacer un resultado concreto de esto de la cooperación, que es la posibilidad de hacer una admisión. Una delegación de Tandil en septiembre va a estar yendo a Thiers a Francia para justamente ver cómo son los métodos de producción, el

protocolo de calidad de la cuchillería de Thiers, una delegación que va a estar compuesta por 2 cuchilleros locales, 2 empresas de cuchillería de Tandil, un representante del municipio, un representante de APIMET, que es la asociación de la Pequeña y mediana empresa de Tandil que nuclea a los cuchilleros locales y una persona del INTI. Instituto de Tecnología industrial de acá Argentina está asesorando a los cuchilleros en la elaboración del protocolo de calidad de cuchillo de Tandil para ver qué características debe tener un cuchillo de Tandil” Recuperado de la entrevista de Martin.

Esta similitud productiva dio lugar a un convenio que permitió a Tandil acceder a líneas de financiamiento, con el objetivo de desarrollar un protocolo de calidad para la cuchillería local y posibilitar intercambios de artesanos e integrantes de la mesa de trabajo. El turismo rural se beneficia indirectamente de estos proyectos, ya que la identidad forjada en torno a la tradición metalmecánica o agroalimentaria potencia el interés de visitantes que buscan experiencias culturales y productivas de carácter genuino. Recuperado de la entrevista de Julia.

Por otro lado, otro acuerdo bilateral es la alianza con la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) con la cual el gobierno de Tandil ha propiciado la formalización de un programa de fortalecimiento de cadenas productivas rurales.

(...) “Otra experiencia que incluye a lo rural es la producción quesera de Tandil, muchos de los tambos están alrededores de la ciudad en estas localidades. Y dentro del proyecto que yo te hablaba, que tiene el cluster quesero con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA) se está tratando de reactivar la ruta gastronómica del queso. Entonces hay empresas que se están adhiriendo a esta ruta y por ejemplo, justo hoy la empresa que lidera el cluster quesero, es la Presidenta, es de la empresa de la Juanita, que esta en De La Canal, pueblo cercano a Tandil y tanto esta empresa como otras 5 más, porque bueno, hay que cumplir con ciertas condiciones estándares para formar parte de la ruta, están organizando justamente un recorrido turístico para organizar de acá a futuro, probablemente en la fiesta del queso a fin de año. Ofrecer esta visita guiada a los turistas que acudan. Para eso se trabaja entre el municipio, entre el clúster, entre los privados, porque está la asociación de guías de turismo de Tandil, para ver de qué manera desarrollar esa ruta gastronómica del queso. Es importante entender que estos emprendimientos tienen un impacto fuerte en las localidades de Tandil. (..) Recuperado de la entrevista a Martin

Según Marina, este trabajo colaborativo facilita la aparición de productos diferenciados y la consolidación de marcas asociadas al territorio, que resultan de interés turístico. De esta forma, la cooperación internacional sirve de palanca para la profesionalización de los pequeños emprendimientos, que comienzan a insertarse en una cadena de valor con estándares de calidad y con capacidad de articularse con la oferta turística (recuperado de la entrevista de Julia). Estas experiencias evidencian un papel activo del gobierno local en la búsqueda de alianzas que trascienden las fronteras y que inciden en sectores productivos ligados de forma directa o indirecta al turismo rural.

No obstante, la implementación de estas políticas no ha estado exenta de desafíos. Entre las dificultades señaladas se destacan las dinámicas dadas por el diverso entramado político local, las limitaciones presupuestarias que condicionan la continuidad de los proyectos y la dificultad de tener un diálogo fluido con los diferentes niveles del Estado.

Adicionalmente, se observa que la cooperación internacional, al incorporar modelos y metodologías de otros contextos, en ocasiones presenta tensiones en el proceso de adaptación a las particularidades locales. La transferencia de prácticas de planificación estratégica y de gestión participativa –como las implementadas en ciudades brasileñas o europeas– requiere un proceso de contextualización que muchas veces resulta complejo, especialmente en territorios con una estructura socioeconómica heterogénea. En Tandil, este fenómeno se manifiesta en la coexistencia de políticas orientadas a la modernización del sector turístico y de iniciativas que buscan preservar el carácter y la identidad rural, generando en ocasiones incoherencias en el discurso institucional que deben ser abordadas desde una perspectiva crítica y reflexiva.

IV. La influencia de la cooperación internacional en la activación del turismo rural

Durante la última década, Tandil profundizó la generación de políticas públicas orientadas al turismo rural en los pueblos rurales como Vela, Gardey, De la Canal y Azucena (Gobierno de Tandil, 2023). Estas políticas responden a una visión de desarrollo territorial que aspira a vincular la actividad productiva agropecuaria con el ocio, la gastronomía y el patrimonio cultural (recuperado de la entrevista a Marina).

“Tandil a diferencia de otros municipios, es que gestiona y alenta que la inversión sea privada o partir de proyectos de cooperación internacional. También es importante entender que no es solamente acompañar desde lo material. Tenemos muchas instancias de intercambio, capacitación, formación y escuchar experiencias de pueblos rurales en otras partes del mundo, contada por la propia gente rural, despierta en la comunidad las ganas de animarse y querer avanzar en una propuesta de turismo rural” Texto recuperado de la entrevista a Marina

Autores como Coraggio (2016) sostienen que este enfoque es consistente con una lógica de economía social y solidaria, orientada no solo hacia la rentabilidad económica, sino también hacia la inclusión social y el bienestar comunitario. En esta línea, el gobierno de Tandil, a través de experiencias de cooperación internacional, ha promovido diversos proyectos de cooperación descentralizada en localidades rurales, generando un impacto significativo en el turismo rural:

- OVOP (Un Pueblo Un Producto): fomenta el desarrollo de productos regionales relacionados con el clúster quesero de Tandil.
- Cuchillería Tandil: iniciativa conjunta con la ciudad de Thyers (Francia), destinada a impulsar la innovación tecnológica y productiva en la industria cuchillera local.
- Circuito Apicultura: ruta gastronómica que conecta a productores locales de miel, incentivando el turismo gastronómico y cultural.
- Ruta Sabores Rural: circuito gastronómico y cultural que integra a productores locales de quesos, chacinados y emprendimientos basados en producción circular.
- Huella Joven: programa que incentiva la participación de jóvenes mediante proyectos orientados a promover la sustentabilidad ambiental y social en Tandil.
- Turismo Rural Accesible: iniciativa que busca incorporar criterios de accesibilidad para desarrollar circuitos turísticos más inclusivos, particularmente destinados a personas con movilidad reducida.

- Red Agriterris - Tandil: propuesta innovadora desarrollada en los pueblos rurales, basada en juegos de territorio, desarrollada en colaboración con la Universidad de Clermont-Ferrand (Francia) y el equipo LAT, orientada a la co-construcción comunitaria de una visión compartida sobre el futuro del territorio rural.
- Tandil - Cahors: acuerdo de cooperación entre las regiones vitivinícolas de Tandil (Argentina) y Cahors (Francia), centrado en intercambios y aprendizajes comunes debido a las similitudes en biodiversidad.
- Conociendo mi Tandil: iniciativa que ofrece recorridos semanales por las diferentes localidades rurales del partido, promoviendo la profundización en la identidad cultural y turística de las comunidades rurales.

También se destacan proyectos y programas impulsados por la Cooperación Internacional Descentralizada (CID), a través del financiamiento, intercambio de experiencias, recursos y capacitaciones, que tienen una incidencia indirecta pero significativa en el turismo rural:

- PROVEA: Programa de urbanización Vela Avanza, que permitió a vecinos acceder a 40 lotes con servicios básicos en la localidad de Vela.
- Escuela de Artes en María Ignacia Vela: iniciativa creada para potenciar las habilidades técnicas y artísticas de la comunidad local, impulsando sus proyectos personales.
- Mujeres Rurales: ciclo orientado a fortalecer el rol de las mujeres rurales que destacan como sustento familiar y generadoras de valor agregado, además de preservar la identidad local.
- Programa de Huertas Agroecológicas: incluye cuatro huertas municipales, una de ellas en María Ignacia Vela. Este programa fomenta el intercambio, la capacitación y la producción local de alimentos diversos, saludables y cercanos.
- Programa Asis.TAN: inspirado en normas internacionales de las Naciones Unidas, ofrece asistencia integral y económica a víctimas de violencia de género, articulándose especialmente en zonas rurales a través de las escuelas locales.
- Coordinación Agroecológica "El Arraigo" en Pje. El Gallo: basado en el informe "X1 Tandil Sostenible" presentado a Mercociudades, promueve prácticas educativas y productivas con criterios ecológicos, sociales y económicos en un predio municipal de 21 hectáreas cercano a Desvío Aguirre.

- Parque Solar Desvío Aguirre: compuesto por 828 paneles solares que generan energía suficiente para abastecer 400 viviendas locales. Se desarrolló gracias al apoyo del Foro Regional Eléctrico de Buenos Aires (Freba), PROINGED, USICOM y fondos internacionales convocados por IRENA y OIEA.
- Instituto Mixto de Turismo: creado en 2005 como un ente público-privado, integrado por la Dirección de Turismo municipal, el Concejo Deliberante y diversas asociaciones del sector privado, en línea con la Ley Nacional de Turismo 25997/05.
- Acuerdo del Bicentenario: suscrito en 2018 entre el Municipio, la Universidad Nacional del Centro (UNICEN), fuerzas políticas, instituciones locales y comunidades rurales, orientado a definir objetivos estratégicos hacia el bicentenario de Tandil en 2023.
- Cooperativa Vial Rural: creada en 1995, administra los caminos rurales municipales y provinciales mediante un consejo de administración formado por representantes locales, financiándose con aportes de la Tasa Vial.
- Agencia de Desarrollo Territorial (Centro IDEB Tandil): actúa como enlace entre emprendedores locales y organismos públicos, promoviendo proyectos productivos, creación de empleo e inclusión financiera. Está integrada por el Municipio, el Concejo Deliberante y la Sociedad Rural de Tandil.
- Programa de Fomento a la Actividad Agropecuaria y Desarrollo Rural: establece mesas de trabajo interinstitucionales para promover la conservación y restauración rural, fortaleciendo cadenas productivas como la apícola, vitivinícola, porcina y otras iniciativas rurales.
- Programa de Desarrollo de Productos Turísticos: establece espacios colaborativos entre sector privado, universidad y comunidad para impulsar el turismo rural mediante proyectos como “Tandil paso a paso” y “Ciudad verde”, fortaleciendo el vínculo urbano-rural.
- Presupuesto Participativo en Gardey y Vela: iniciativa vinculada al modelo de gobernanza local, permitiendo a residentes e instituciones locales decidir sobre la inversión pública anual mediante proyectos participativos.

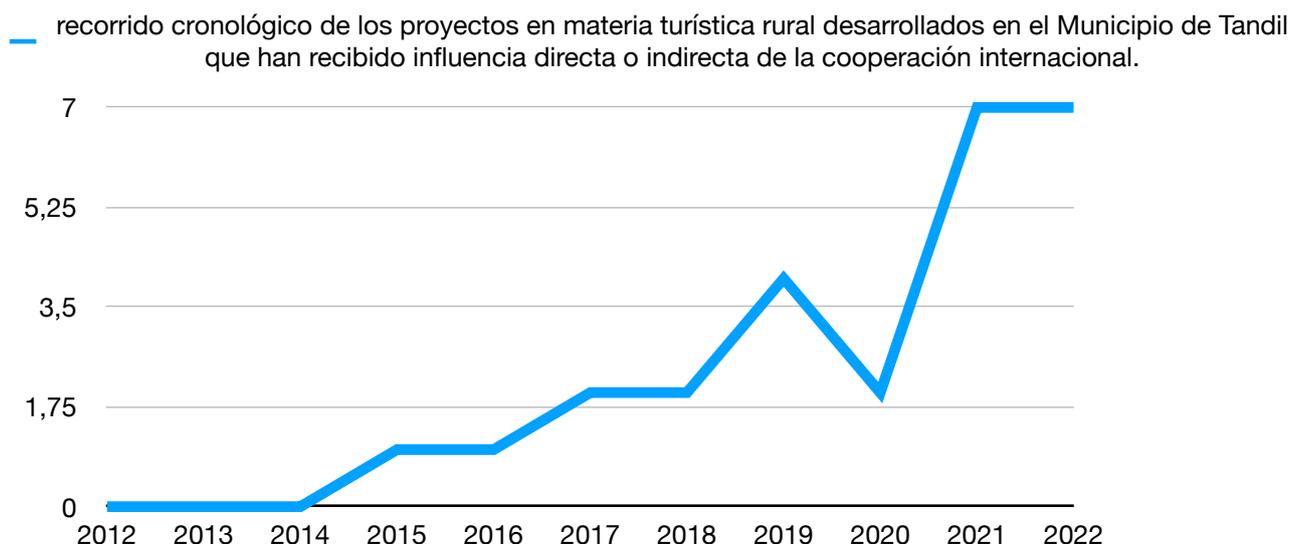


Figura 1

Fuente: Elaboración propia a partir de: digesto municipal, archivos facilitados por la Secretaría de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales del Municipio e instrumentos metodológicos aplicados en la investigación. Es importante señalar que podrían existir otras iniciativas relevantes no incluidas aquí debido a las dificultades encontradas en el acceso a registros públicos.

Uno de los aspectos centrales de esta investigación consistió en analizar el papel que ejerce la cooperación internacional en la definición de políticas públicas relacionadas con programas y proyectos de turismo rural local. En una primera instancia, el criterio adoptado fue identificar exclusivamente aquellas iniciativas directamente vinculadas con el turismo rural. Sin embargo, a medida que avanzaron las entrevistas realizadas durante el proceso investigativo, se hizo evidente que también eran relevantes aquellos proyectos cuyo eje central no es específicamente turístico, sino que se enfocan en objetivos más amplios como el desarrollo local integral y el bienestar comunitario.

En este sentido, es importante reconocer que la cooperación internacional aporta herramientas metodológicas valiosas, aunque en muchos casos provienen de contextos socioculturales distintos al local. Según el testimonio de Martín, diversos proyectos aplicaron enfoques y metodologías desarrollados originalmente en otros territorios; no obstante, para lograr una implementación efectiva, es indispensable realizar adaptaciones y ajustes significativos que respondan a las particularidades del contexto local.

Asimismo, la investigación permitió identificar que la cooperación internacional no solo influyó en las políticas públicas a partir del acceso al financiamiento para la ejecución de proyectos específicos vinculados al turismo rural, sino que también tuvo un impacto directo en los procesos de modernización normativa del gobierno local de Tandil. En este sentido, la participación en redes internacionales facilitó intercambios de conocimientos, metodologías y buenas prácticas que se tradujeron en ajustes y modificaciones en la normativa local. Si bien estas modificaciones

fueron generalmente actualizaciones puntuales o cambios menores, resultaron fundamentales para asegurar la elegibilidad del municipio en futuras convocatorias y oportunidades de cooperación internacional, extraído de la entrevista a Antonia

V. Influencia de la cooperación internacional descentralizada en el diseño e implementación de políticas públicas

La coherencia interna de las políticas públicas de turismo rural en Tandil ha ido consolidándose de forma progresiva. Al principio, predominaron acciones dispersas y focalizadas —por ejemplo, la promoción de estancias de campo para un turismo de nicho—; con los años, se pasó a una visión sistémica que busca equilibrar la oferta rural con la urbana, (extraído de la entrevista con Marina).

La cooperación internacional fue un factor determinante para este proceso, en la medida en que vinculó la toma de decisiones local con experiencias de ciudades pares. Así, la formulación de planes integrales de desarrollo, la adopción de indicadores de sostenibilidad o la creación de mesas específicas para las comunidades rurales han tenido como telón de fondo el aprendizaje proveniente de la dimensión global, (extraído de la entrevista con Julia).

Según palabras de Martin:

(...)“Estoy convencido de que la influencia de la CID en las políticas públicas es significativa. Como mencionaba anteriormente, uno de los principales objetivos de la cooperación internacional es justamente el intercambio de experiencias entre gobiernos locales. A partir de la participación de Tandil en redes globales, hemos firmado acuerdos formales de cooperación con algunas ciudades, mientras que con otras, aunque no existen acuerdos formales, compartimos espacios comunes de interacción, como talleres o reuniones de trabajo. En estos espacios, los gobiernos locales escuchan y aprenden mutuamente de las experiencias desarrolladas en otras ciudades.

Un ejemplo claro es nuestra participación en la red Mercociudades, que cuenta con más de veinte unidades temáticas especializadas, tales como turismo, tecnología, capacitación o fomento de negocios, entre otras. En estas unidades, las ciudades participan activamente según sus nichos, fortalezas o intereses estratégicos específicos. Se organizan encuentros en los cuales cada ciudad presenta iniciativas propias, como por ejemplo planes de acción climática, lo que posibilita una retroalimentación continua entre las diferentes experiencias municipales.

Además, es importante destacar que en el ámbito global existe una clara diferencia estructural entre ciudades metropolitanas, como Buenos Aires, Montevideo, Medellín, Barcelona o Madrid, que disponen de mayores recursos, y ciudades intermedias o más pequeñas, con poblaciones y recursos más limitados. Para estas últimas, como es el caso de Tandil, la cooperación descentralizada ofrece una valiosa oportunidad de acceder a información relevante y compartir buenas prácticas que pueden mejorar sus políticas públicas locales.

Estas interacciones no solo permiten perfeccionar prácticas ya existentes, sino también implementar nuevas estrategias que, aunque originalmente no formaban parte de la agenda local, son adoptadas al observar resultados positivos obtenidos en otras ciudades.” (...) Extraído de la entrevista con Martin

Cabe destacar el rol que desempeña el intercambio de información y la capacitación. Gracias a convenios con agencias de cooperación, varios funcionarios y productores han obtenido becas para formarse en el exterior, o bien han participado de talleres dictados por expertos de otros países, extraído de la entrevista con Martin. Estas capacitaciones inciden en la efectividad de los proyectos turísticos, sobre todo cuando se trata de ajustar normativas de calidad o de incorporar estándares de turismo sustentable (PNUD, 2019). En consonancia con Ramírez & Álvarez (2019), la vinculación internacional no solo brinda financiamiento, sino que genera “circuitos de saber” donde circulan prácticas innovadoras, desde la promoción digital de destinos hasta la organización comunitaria para la oferta de servicios rurales.

Por otro lado, la implementación de estas políticas ha requerido una sólida coordinación interinstitucional. La Secretaria de Desarrollo Productivo y Relaciones Internacionales funciona como nexo entre el municipio y los interlocutores foráneos, mientras que la subsecretaría de Turismo y el Instituto Mixto de Turismo se encargan de la materialización de las iniciativas a nivel operativo, (extraído de la entrevista de Pedro). Asimismo, las cámaras empresariales y las asociaciones de productores rurales han ido fortaleciéndose gracias al asesoramiento externo y a la participación en circuitos regionales e internacionales, (extraído de la entrevista de Julia).

La revisión de las experiencias y testimonios recopilados en el estudio permite afirmar que la cooperación internacional ha ejercido una influencia notable en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas de turismo rural en Tandil. No obstante, esta influencia se presenta de manera ambivalente, ya que por un lado ha impulsado procesos de innovación y modernización en la gestión local, y por el otro ha generado tensiones y desafíos que evidencian la necesidad de repensar las estrategias de articulación entre actores locales e internacionales.

Desde el punto de vista teórico, autores como Galán Gómez y Sanahuja (1999) , Calvento (2020) y CEPAL (2024) sostienen que la transferencia de modelos de gobernanza y la integración de buenas prácticas internacionales pueden transformar las dinámicas locales, fortaleciendo la capacidad de los gobiernos para responder a los retos contemporáneos. Sin embargo, la evidencia empírica en Tandil sugiere que la adaptación de estos modelos requiere una labor de contextualización profunda, que tenga en cuenta las particularidades socioeconómicas y culturales del territorio. La experiencia de Pedro, destaca que, si bien la cooperación internacional ha favorecido la profesionalización del sector y el desarrollo de infraestructuras turísticas de calidad, persisten limitaciones en la penetración de estos beneficios en ciertos segmentos de la población, lo que pone de relieve la necesidad de políticas más inclusivas y sostenibles.

Esta reflexión crítica se enriquece al considerar la dimensión de la innovación en la gestión de los municipios. Las experiencias de intercambio y aprendizaje internacional han abierto la posibilidad de transformar no solo la infraestructura turística, sino también los procesos de toma de decisiones y la forma en que se gestionan los recursos. No obstante, la incorporación de nuevas metodologías y prácticas requiere de un compromiso a largo plazo, que trascienda los ciclos políticos y que fomente la participación activa de la sociedad civil. Tal compromiso se vislumbra en la implementación de políticas de turismo rural que, al mismo tiempo que promueven el desarrollo económico, fortalecen el tejido social y revalorizan la identidad cultural de los territorios rurales.

Cabe destacar que el tejido institucional y la estructura asociativa de Tandil, sustentados en una planificación estratégica alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, permiten comprender cómo la cooperación internacional se ha convertido en un instrumento de cambio y de fortalecimiento de las capacidades locales. Las experiencias acumuladas en la participación en redes globales y en la promoción de acuerdos internacionales han generado una cultura de gestión colaborativa, que se traduce en una mayor capacidad para responder a los retos contemporáneos.

CONCLUSIÓN

La investigación desarrollada sobre la influencia de la cooperación internacional descentralizada (CID) en el diseño e implementación de políticas públicas de turismo rural en Tandil durante el período 2012–2022, ha revelado claramente que este mecanismo se ha convertido en un catalizador clave para la innovación y modernización en la gestión pública local. Desde una perspectiva centrada en la gestión asociada, la incorporación de conocimientos, recursos financieros y experiencias derivadas de actores internacionales ha posibilitado ampliar significativamente el campo de acción del gobierno municipal. Esta ampliación no solo ha contribuido al crecimiento económico local, sino también al fortalecimiento de la identidad territorial y la promoción de prácticas inclusivas y socialmente responsables.

El estudio ha permitido verificar cómo la integración de Tandil en diversas redes internacionales, tales como Mercociudades, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), y otras alianzas estratégicas similares, ha promovido una notable profesionalización en la gestión pública municipal. Esto se ha traducido en la incorporación y adopción de instrumentos y mecanismos orientados a mejorar la transparencia gubernamental, la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa.

Sin embargo, el análisis también identificó, a partir de los relatos de las personas entrevistadas, varios desafíos significativos derivados de la interacción entre las agendas internacionales y las prioridades locales. Entre estos desafíos, destacan tensiones en torno a la distribución del poder local, la necesidad de fomentar una mayor participación ciudadana, y la importancia crucial de adaptar modelos externos provenientes de la cooperación internacional a las especificidades socioculturales y económicas del territorio tandilense. La adaptación de estos modelos es un proceso complejo que requiere no solo la voluntad política sino también una articulación efectiva con diversos actores locales.

Además, el análisis crítico mostró que, aunque la cooperación internacional ha impulsado importantes proyectos en sectores emblemáticos como la cuchillería artesanal y el clúster quesero, el proyecto de viticultura, entre otros vinculados al turismo rural, persisten ciertas dificultades operativas en la articulación eficiente de las políticas públicas derivadas de estas iniciativas. Una debilidad identificada radica en el carácter volátil y cambiante de las agendas internacionales, frecuentemente sujetas a tendencias coyunturales que pueden generar procesos de internacionalización inestables y discontinuos en los gobiernos locales. Esto afecta la capacidad de mantener líneas estratégicas sostenibles a mediano y largo plazo.

Por otro lado, para cumplir eficazmente con estos compromisos internacionales, resulta fundamental que los gobiernos locales desarrollen capacidades institucionales ágiles, eficientes y adaptativas. Muchas convocatorias internacionales exigen acuerdos específicos previos, vínculos institucionales sólidos, adecuaciones legislativas y procedimientos administrativos complejos, lo

que implica disponer de estructuras administrativas internas altamente capacitadas y receptivas.

Estos aspectos, que incluyen desde la configuración territorial y la estructura económica hasta las estrategias de internacionalización y los mecanismos específicos de cooperación descentralizada, interactúan dinámicamente en un entramado complejo que define la identidad y potencialidades del municipio. Tandil ha mostrado una notable capacidad para aprovechar sus recursos naturales y culturales, así como su experiencia en políticas públicas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), representando así un modelo relevante de cómo la cooperación internacional puede fortalecer positivamente el turismo rural.

En este contexto, es importante destacar dos dimensiones fundamentales que definen la relación entre el gobierno local y la Cooperación Internacional Descentralizada (CID). En primer lugar, el modelo de desarrollo local impulsado por el gobierno municipal tiene como eje esencial la gestión asociada, la cual representa una plataforma efectiva para canalizar e implementar ágilmente los intercambios derivados de la cooperación internacional. Por consiguiente, la diversidad y complejidad de los acuerdos internacionales exigen que la administración local mantenga vínculos sólidos y constantes con el sector privado, el ámbito académico, las organizaciones de la sociedad civil y la comunidad en general.

En segundo término, resulta relevante señalar que la ubicación estratégica del área de Relaciones Internacionales y la Subsecretaría de Turismo se encuentra dentro de la Secretaría de Desarrollo Productivo, este vínculo determina claramente el enfoque y posicionamiento de la CID en Tandil. Desde esta perspectiva, el gobierno municipal enfatiza especialmente el impulso al desarrollo productivo rural, inspirándose en experiencias compartidas a través de redes internacionales, que incluyen desde la creación de circuitos gastronómicos para productores locales hasta el acompañamiento directo a pequeños emprendimientos familiares. Un ejemplo emblemático es el proyecto de los alfajores cuadrados desarrollado por dos familias en la localidad de Fulton. Por ende, las políticas del municipio en materia de CID en áreas rurales están orientadas principalmente a fortalecer el tejido productivo local y apoyar iniciativas comunitarias que generen valor agregado, contribuyendo así no solo al desarrollo económico rural, sino también al crecimiento sostenible de la actividad turística en la región.

Este enfoque determinó un cambio significativo en la perspectiva inicial de la investigación, que comenzó centrada exclusivamente en políticas relacionadas directamente con el turismo rural. Gracias al trabajo de campo, entrevistas y conversaciones informales con personas locales, pude lograr identificar iniciativas que, aunque centradas inicialmente en objetivos productivos y comunitarios, terminan generando importantes efectos indirectos en el sector turístico rural.

Un ejemplo ilustrativo de este fenómeno es la Cooperativa Vial Rural, fundada en 1995 por iniciativa de la comunidad local. En 2011, gracias a un intercambio de experiencias en el marco de la red Mercociudades, esta cooperativa implementó mejoras sustanciales en sus prácticas de gestión y modernizó su normativa interna. Estos cambios facilitaron un fortalecimiento en las relaciones institucionales con el municipio, un incremento en la tasa vial asignada y la consolidación de relaciones con actores privados. La optimización en la gestión permitió mejoras en los servicios de mantenimiento de los caminos rurales del partido de Tandil, beneficiando directamente a las actividades productivas, comunitarias y, por extensión, al turismo rural debido al mejor acceso a territorios rurales.

Como se observó en la figura 1 (pagina 49), el proceso de construcción y puesta en marcha de los recursos provenientes de la cooperación internacional descentralizada (CID) opera con tiempos diferentes respecto a los ciclos habituales de gestión política local. En el caso específico de Tandil, existe una particularidad que favoreció la consolidación de esta política pública como una política de Estado: la continuidad en el mandato del intendente y de la responsable del área de Relaciones Internacionales, quienes han permanecido en sus cargos durante más de veinte años. Esta estabilidad política ha resultado decisiva para sostener a largo plazo estrategias de internacionalización coherentes y sistemáticas.

Un hecho especialmente significativo que marcó un punto de inflexión en el vínculo entre la cooperación internacional descentralizada y el turismo rural ocurrió en 2020, cuando Tandil asumió la presidencia de la red Mercociudades. Este evento fue inédito, ya que hasta entonces Mercociudades había sido presidida exclusivamente por grandes metrópolis, siendo Tandil la primera ciudad intermedia en ocupar esta posición. Esta experiencia fortaleció la visibilidad del municipio en la región y abrió nuevas oportunidades de intercambio, aprendizaje y desarrollo de proyectos internacionales.

Posteriormente, tras completar su mandato en la presidencia durante dos años, el Comité de Mercociudades renovó su compromiso con Tandil, confiándole en tres oportunidades consecutivas la gestión de la vicepresidencia de esta prestigiosa red latinoamericana. Asimismo, Tandil consiguió liderar un Fab Lab orientado específicamente a ciudades intermedias dentro de la red internacional Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU).

En 2023, Tandil recibió un reconocimiento especial por parte de la CGLU, que la destacó como un caso ejemplar de ciudad intermedia que logró desarrollar de manera significativa su estrategia de cooperación internacional descentralizada. Estos acontecimientos marcaron claramente un antes y un después en el posicionamiento del municipio, influyendo directamente en la planificación y ejecución de acciones destinadas al fortalecimiento del turismo rural. Entre los casos más emblemáticos se destacan los proyectos realizados en colaboración con la ciudad de Thyers (Francia) y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).

Un aspecto adicional referido a la cooperación internacional que se analizó en este trabajo, fue su incidencia en la configuración de la agenda local. Es habitual que los organismos internacionales, encargados de promover acuerdos de cooperación, condicionen o definan las tendencias temáticas que se deben abordar localmente. Esta situación configura un entramado complejo que en ocasiones dificulta la atención de ciertas problemáticas específicas, particularmente cuando las demandas de la comunidad local difieren de los lineamientos internacionales propuestos.

Asimismo, resulta pertinente destacar la complejidad intrínseca que presentan las ciudades intermedias en términos de gestión. Estas ciudades suelen enfrentar desafíos propios de grandes centros urbanos, aunque disponen de presupuestos significativamente más limitados, similares a los de localidades más pequeñas. Por esta razón, resulta estratégico y beneficioso promover que dichas ciudades avancen en procesos de cooperación internacional, dado que los impactos derivados son generalmente positivos, ampliando oportunidades y generando beneficios concretos a largo plazo.

Finalmente, otro aspecto que emergió tanto del análisis documental como de entrevistas realizadas es la percepción ciudadana respecto del área de relaciones internacionales. Dicha percepción constituye un prisma interpretativo en el cual los resultados varían en función del lugar desde donde se observe.

En conclusión, la experiencia del municipio de Tandil se configura como un caso paradigmático que evidencia cómo la cooperación internacional descentralizada, entendida como un proceso dinámico que involucra intercambio de saberes, aprendizaje mutuo y adaptación de metodologías, puede trascender significativamente el ámbito del financiamiento o la transferencia tecnológica, promoviendo una profunda transformación en los modelos de gobernanza local. En este sentido, el caso Tandil se vincula directamente con el campo teórico de la cooperación internacional descentralizada y su implementación efectiva en ciudades intermedias. El análisis de esta experiencia invita a una reflexión crítica sobre el diseño y ejecución de políticas públicas, ofreciendo nuevas perspectivas para entender y promover el turismo rural como un eje clave en procesos de desarrollo social, económico y territorial sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

- AECID/OTC Perú. (2007). MINCETUR y AECI promoverán Turismo Rural Comunitario. Lima: Agencia Española de Cooperación Internacional. Recuperado de AECID Perú – Oficina Técnica de Cooperación
- Altschuler, B. (2006). Municipios y desarrollo local. Un balance necesario. A. Rofman & A. Villar (Comp.), Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate. Buenos Aires. Espacio
- Arroyo, C. (2006). El sistema integrado de administración financiera para gobiernos locales SIAF-GL y su incidencia en el ordenamiento administrativo-financiero como factor hacia la calidad total en la municipalidad distrital del Porvenir. Trujillo. Perú
- Bastidas Acevedo, M., Pérez Becerra, F. N., Torres Ospina, J. N., Escobar Paucar, G., Arango Córdoba, A., & Peñaranda Correa, F. (2009). El diálogo de saberes como posición humana frente al otro: referente ontológico y pedagógico en la educación para la salud. *Investigación y educación en enfermería*, 27(1), 104-111.
- Beas, D. (2011). Gobernanza para el Desarrollo Local. Documento de Trabajo N° 6, Proyecto “Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo”. Santiago de Chile: RIMISP – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
- Becker, H. (2022). Manual de escritura para científicos sociales: Cómo empezar y terminar una tesis, un libro o un artículo. Siglo XXI editores. Argentina
- Betancur, M. S. (2001). Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá. Medellín, Antioquia: Instituto Popular de Capacitación: Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Boisier, S. (2000). Desarrollo (local): ¿de qué estamos hablando? Santiago de Chile: CEPAL. Obra que profundiza en el concepto de desarrollo local desde una perspectiva latinoamericana, aportando elementos para comprender la importancia de la participación ciudadana y la articulación institucional.
- Calvento, M. (2008). La Marca Ciudad como herramienta para el desarrollo local: estudio de comparación Marca Tandil y Marca Gesell.
- Calvento, M., (2018). La Política Internacional Subnacional: discusiones en torno a sus condicionantes y alcances en el caso argentino.

- Calvento, M. (2020). Paradiplomacia y relaciones internacionales: de la práctica hacia su curricularización en Argentina.
- Carballo Sandoval, A. (2005). Análisis de un modelo de desarrollo ecoturístico en Quintana Roo, México. Teoría y Praxis, México. UNAM
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: Principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19. CEPAL.
- CEPAL,. (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.
- CEPAL. (2024). Ciudades intermedias y desarrollo sostenible: CEPAL participa en el Foro Mundial en Cuenca. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Coraggio, L. (2016). Las responsabilidades del territorio en el desarrollo local: políticas, debates y experiencias. Buenos Aires: CLACSO.
- Cornago Prieto, Noé (2000), "Diplomacia, paradiplomacia y redefinición de la seguridad mundial: dimensiones de conflicto y cooperación", en Paradiplomacia: las relaciones internacionales de las regiones, Francisco Aldecoa y Michael Keating (eds.), Madrid, Editorial Marcial Pons.
- Cravacuore, D. (2005). Innovación en los municipios argentinos ¿Qué innovación? ¿Qué municipios? en Documentos del X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Argentina
- Cravacuore, D. (2018). Nuevo rol de los gobiernos locales, innovación en la gestión local, asociativismo y cooperación intermunicipal en la Argentina.
- Cravacuore, D. (2020). La autonomía municipal en América Latina. Estudio comparado de casos nacionales. Sergio Ilari y Daniel Cravacuore (comp.), Gobierno, Política y Gestión Local en Argentina, 12-23.
- Dachary A. (2005). Desarrollo rural y turismo. México. Universidad de Guadalajara.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. En N. Denzin y Y. Lincoln (Comps.). Manual de investigación cualitativa. El campo de la investigación cualitativa (Vol. II). México. Gedisa

- Denzin, N y Lincoln, Y (2012). Paradigmas y Perspectivas en Disputa (1ra edición, Verónica Weinstabde Iraola, trad.) Editorial Gedisa. Barcelona.
- Finkelievich, S (2017): TANDIL: Innovación y desarrollo local: Espacio, cultura, sociedad, vol. 22, núm. 22, pp. 133-155, 2017, Universidad Nacional del Nordeste
- FLACSO. Boletín Redes PPGA (Planificación participativa y Gestión asociada), Buenos Aires, 2002
- Foucault, M. (1986). Historia de la sexualidad, la voluntad de saber. México. Siglo XXI
- Foucault, M. (2000). Un diálogo sobre el poder. España. Alianza editorial
- Galan Gómez, M., Y Sanahuja, J. A. (1999). El sistema internacional de cooperación al desarrollo: una aproximación a sus actores e instrumentos. México. UNITEC
- Girado, A. (2024). Repensando la ciudad, el conflicto y las políticas públicas desde un abordaje etnográfico: El caso de Tandil. Revista Pilquen, 17(2), 00-00.
- Gramsci, A. (1980). Análisis de las situaciones. Relaciones de fuerzas. Nueva Antropología, 4(16), 7-18.
- Guba, E., Lincoln, Y. (2012). Controversias paradigmáticas, contradicciones y confluencias emergentes. Manual de metodología cualitativa 2. México. Gedisa
- Gobierno de Tandil (2022): La gestión asociada como pilar del desarrollo sostenible en las ciudades: Alianzas sólidas, inclusivas e Integradas. Mercociudades
- Gobierno de Tandil (2023): Localización de la agenda 2030 en el partido de Tandil. Tandil.
- Haraway, D. J. (1995). Ciencia, cyborgs y mujeres: la reinención de la naturaleza (Vol. 28). Universitat de València.
- Henze, R. (2022). Introducción a la gestión cultural internacional. Buenos Aires. RGC Libros

- Ilari, Sergio. (2020): Gobierno, política y gestión local en Argentina. Argentina. UNQ
- Martínez, J. I. H. (2019). Glocalización: síntesis de lo global y de lo local. Zainak. Cuadernos de Antropología-Etnografía, (37).
- Mercociudades (Municipio de Tandil). (2020). Plan de Trabajo de la Presidencia de Mercociudades
- Meo, A. I. (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social: la experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina.
- Moreno, J. (2018). *Cooperación internacional descentralizada: experiencias y aprendizajes en América Latina*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Pincay, H. J., (2019). Gobernabilidad, participación y desarrollo local. El caso de los gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador. Conrado,.
- PNUD (2019): Soluciones para el desarrollo del sur para el logro de los ODS. Nueva York
- Poggiuese, H. (2007). Necesidad de nuevas metodologías: planificación intersectorial, participativa y estratégica. Buenos Aires. Flacso
- Poggiuese, H. A. (2000). Movimientos sociales, formulación de políticas y redes mixtas socio-gubernamentales: para un nuevo "saber-hacer" en la gestión de la ciudad. CLACSO.
- Ramírez, M. , Álvarez, C. (2019). Glocalización y gobernanza: retos y oportunidades para las ciudades intermedias en América Latina. Ciudad de México: UNAM.
- Red Extremeña de Desarrollo Rural. (s.f.). Turismo Rural Cono Sur – Proyecto de Cooperación (Cochabamba, Bolivia)
- Riedel Martínez, M. A. (2023). Cooperación Descentralizada: los gobiernos locales en la Gobernanza Global. Revista de Fomento Social, 78(306), 115-144
- Ritimo. (2005). Manual práctico para internacionalizar la ciudad.
- Robertson, R. (2003). Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. In Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización (pp. 261-284). Trotta.

-Rodríguez Velázquez, S. (2014). La cooperación internacional para el fortalecimiento del desarrollo de los gobiernos locales: una aproximación a la experiencia y situación actual de Guadalajara, Buenos Aires: UBA.

-Sabatini, F., Serrano, G. Y Vásquez, F. (2020). Gobernanza local y desarrollo territorial en América Latina: desafíos y perspectivas. Santiago de Chile: RIL Editores.

-Sanchez Gamarra, A (2015): El sistema integrado de administración financiera SIAF-GL y su incidencia en el ordenamiento administrativo, UNHV, Perú

-S. Santos, B. D. S. (2014). Más allá del pensamiento abismal: de las líneas globales a una ecología de saberes. Epistemologías del sur (perspectivas), 21-66.

-S. Santos, B. (2011). Epistemologías del sur. Utopía y praxis latinoamericana, 16(54), 17-39.

-S. Santos, B. (2006). La sociología de las ausencias y la sociología de las emergencias: para una ecología de saberes. Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social, 13-41.

-SEGIB. (2021). La visión “glocal”: aterrizar el desarrollo sostenible en los territorios. Iniciativa Somos Iberoamérica (Secretaría General Iberoamericana).

-Spradley, J. (1979). La entrevista a profundidad. Estados Unidos: Silver Spring.

-Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI). (2020). Alianzas locales para los retos globales.

-Valdés, A. (2015). Poder, gobernanza y políticas públicas en el ámbito local: análisis de experiencias en América Latina. Montevideo: Trilce.

-Whittingham, M. V. (2010). ¿ Qué es la gobernanza y para qué sirve?. Revista Análisis Internacional (Cesada a partir de 2015), (2), 219-236.

Sitios web

-AECID <https://www.aecid.es/>

-Cancillería Argentina. <https://enaun.cancilleria.gob.ar/es/>

- CEPAL <https://www.cepal.org/>
- CGLU, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. <https://www.uclg.org/>
- CIDOB, Centro de investigación en relaciones internacionales. [https://www.cidob.org/Cooperación inteligente](https://www.cidob.org/Cooperación%20inteligente). https://issuu.com/ciiactua/docs/punto_de_inflexi_n_-_cooperaci_n_in
- Conicet. <https://ri.conicet.gov.ar/>
- Consejo Deliberante Tandil <https://www.hcdtandil.gob.ar/legislacion.html>
- FLACMA. <https://cc-flacma.org/>
- Gobierno abierto. <https://gobiernoabierto.tandil.gov.ar/>
- Ritimo <https://www.ritimo.org/> ritimo.org
- Rimisp <https://www.rimisp.org/>
- Mercociudades. <https://mercociudades.org/>
- Observatorio de cooperación descentralizada. <https://www.observ-oed.org/>
- OMT <https://www.unwto.org/es>
- SEGIB, Secretaría General Iberoamericana. <https://www.segib.org/>
- Somos iberoamerica <https://somosiberoamerica.org/>
- Tandil Turismo. <https://tandil.tur.ar/>
- Turismo Mercociudades. <https://turismo.mercociudades.org/>
- Red Tandilia <https://redtandilia.com.ar/el-sistema-de-tandilia/>

ANEXO 1: Entrevistas

Martin,

**Lic. en relaciones internacionales y diplomado en cooperación internacional.
Trabaja en el área de relaciones internacionales en el Municipio de Tandil**

Entrevista virtual por plataforma ZOOM
24 de Agosto de 2023

¿Martin, puedo grabar la entrevista?

Si

Pregunta rompe hielo

...

¿Qué es para vos la Cooperación Internacional Descentralizada? Y que beneficios han aportado este tipo de articulaciones al gobierno de Tandil?

Nosotros entendemos la la cooperación internacional descentralizada como una herramienta que aporta al desarrollo de un territorio obviamente es descentralizada, porque desde hace varios años que las provincias y las ciudades tienen su propia política exterior, digamos, se le permite insertarse en el mundo. Y funciona como una herramienta que aporta el desarrollo de de los territorios, porque justamente a partir de estos proyectos o convenios de cooperación se pueden intercambiar tanto experiencias como recursos y hasta obtener financiamiento internacional que por ahí eso vendría a ser como el objetivo no sé si primordial, pero sí una de las de las de los objetivos a los que todas las administraciones locales aspiran. Entonces para estos proyectos y acuerdos de cooperación, lo que hacemos desde el municipio de Tandil es trabajarlos con todos los actores de la sociedad. Entonces involucramos desde no sé cámaras como puede ser la Cámara empresaria, la ACEPIT la cámara de empresas del polo informático de Tandil, también podemos vincular a las colectividades, ONG trabajamos también con con la Universidad Nacional del Centro, por ejemplo, en el proyecto de cooperación que te he mencionado que tenemos con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, es un proyecto que está está vinculado al al queso de Tandil, con lo cual el clúster quesero es la asociación de compuesta por 28 empresas locales de queso, trabajan para potenciar el posicionamiento del queso de Tandil, que es el queso banquete. Y para eso estoy conformó una mesa de trabajo en la que estamos: el municipio, provincia, nación el clúster quesero y los organismos científicos tecnológicos: como la universidad, el inti y el INTA. Dentro de este proyecto específico hay un plan de trabajo con distintas líneas, el queso, la marca tandil, también se han metido a otros sectores como la miel, los cuchillos, entonces se van generando justamente resultados, como por ejemplo un catálogo de tesoros locales, que encontras la historia de queso banquete, las 22

empresas y los productores del queso, el resto de las actividades que tiene Tandil, porque Tandil es muy diverso en términos económicos, pero también cultural, turístico y demás. Y también otro proyecto que es bilateral, como te mencionaba, no es como una agencia de cooperación, sino directamente con una ciudad que es Thyers en la región de Clermont Ferrand, en Francia, que es un pueblo de 15000 habitantes, pero que comparte con Tandil la característica de combinar lo urbano con lo rural. Sí, una ciudad y alrededor, pequeños pueblos rurales, y ahí se está trabajando mucho vinculado a la cuchillería. Sería tanto Tandil como Thyers, son ciudades que tienen una fuerte tradición histórica en la producción de cuchillos y ambas integran una red mundial, Asociación mundial de capitales de la cuchillería. Y por ejemplo, para poner en marcha este proyecto aplicamos a una convocatoria de financiamiento del Ministerio de Europa y de Relaciones Exteriores de Francia y se nos aprobó el proyecto y a partir de eso se genera una oportunidad de hacer un resultado concreto de esto de la cooperación, que es la posibilidad de hacer una admisión. Una delegación Tandil en septiembre va a estar yendo a Thyers a Francia para justamente ver cómo es son los métodos de producción, el protocolo de calidad de la cuchillería de Thyers, una delegación que va a estar compuesta por 2 cuchilleros locales, 2 empresas de cuchillería de Tandil, un representante del municipio, un representante de APIMET, que es la asociación de la Pequeña y mediana empresa de Tandil que nuclea a los cuchilleros locales y una persona del INTI. Instituto de Tecnología industrial de acá Argentina está asesorando a los cuchilleros en la elaboración del protocolo de calidad de cuchillo de Tandil para ver qué características debe tener un cuchillo de Tandil. Entonces esto de la posibilidad de hacer una misión para allá y después que la gente de Thyers, venga a Tandil, bueno, es una posibilidad concreta que te da esto de la cooperación internacional y aplicar una convocatoria de financiamiento. Entonces lo entendemos como que una generación de oportunidades para la ciudadanía en general

¿Cuales son las dificultades que pueden llegar a aportar este tipo de articulaciones?.

Al ser un municipio mediano, los recursos por ahí que se pueden asignar a la internacionalización de una ciudad son escasos en comparación con los que tienen otras áreas de mayor importancia, como los presupuestos para salud, para desarrollo urbano, para la actividad económica.

Después también la coordinación, con lo que vendría a ser en todo caso cancillería nacional.

Hay contactos fluidos, pero bueno, pues ahí debería haber un mecanismo un poco más fácil para presentarnos a estos proyectos a las convocatorias que lanzan las embajadas. Pero después depende mucho de los recursos humanos con los que cuenta el municipio para desplegar esa estrategia, cuanto más recurso uno pueda tener, más vas a vas a participar en más redes de ciudades, por ejemplo, hoy estamos muy activos en dos redes: en mercociudades y GCLU, pero por ahí, contando con más recursos, puedes empezar a participar de otras redes, puedes abarcar más. Eso destacaría como como complejidad.

¿De qué manera la CID puede llegar a la ciudadanía?

Las convocatorias a financiamiento a proyectos o premios, incluso distinciones, siempre están se ajustan a determinados temas temáticas y después también a determinados actores. Hay convocatorias que pueden ser directamente para gobiernos locales y ahí no sólo la decidimos trabajar solos o puede ser también ONG, a colectividades, más vinculado a proyectos sociales. Y ahí es cuando nosotros vemos una convocatoria, analizamos la posibilidad de presentar y la trabajamos en conjunto con la sociedad, por ejemplo, recuerdo en diciembre del año pasado, la Embajada de Alemania en Argentina lanzó una convocatoria para financiamiento a proyectos sociales. Y esta convocatoria la decidimos trabajar con con RAT, que es la raíces alemanas en tandil, es la colectividad alemana en Tandil. Entonces decidimos presentar un proyecto vinculado a la educación y la posibilidad de brindar el idioma alemán. No quedó probado, pero sin embargo ahí lo que se genera es justamente es el proceso de generar esas mesas de trabajo, de escribir el proyecto de presentarlo, y eso le sirve tanto al municipio, como a raíces alemanas, esa experiencia de sentarse, escribir, presentar, desarrollar ese mecanismo esa metodología. Más por los proyectos y hacerlos partícipes de ese lado.

¿Hay alguna posibilidad que la ciudadanía pueda contar con apoyo de la secretaria para asesoramiento de proyectos de cooperación?

Sí, porque ahí es una de las ventajas, por ahí que si bien creo que la cooperación de internacional debe de ser una política transversal a todas las áreas municipales, por ahí al estar centralizada en la Secretaría de de producción de desarrollo productivo. Esta es una de las ventajas con la que se cuenta, porque, por ejemplo, si un emprendedor acerca de la Secretaría, justamente hay un área dentro de de la misma, que es emprendedores de emprendedurismo y pymes. Y ahí se hacen. Ya se bastante de tenés de asistencia económica, hasta capacitaciones, hasta salas de elaboración de alimentos, entonces a los emprendedores se los asesoras para su marca, para potenciarlos se le brinda capacitación y en términos de participar de proyectos o por ahí en realidad más vinculado al mercado. No, porque cuando uno produce está más vinculado al negocio. Ahí también se hace un acompañamiento justo. Se dio el caso hace. Un día que una hace unos días, una emprendedora de cosmética con una demanda de mercado exterior. Y lo que hicimos fue poner en coordinación con los recursos que tenemos en la agencia, con algunos chicos que trabajan ahí, para que tenga una entrevista personal con ella, indague un poco de cómo es el plan de negocio de la empresa, cuáles son las posibilidades. Se la asesora en el camino a seguir para llegar a una exportación no se acabó en Argentina. Tienes que hacer trámites tenes que inscribirte en cenasa, todo este trayecto. Ahí está el Estado, digamos el municipio, intentando acompañar a los productores.

Si bien me estuviste comentando estrategias que se han desarrollado en el gobierno relacionadas a la CID. Recordas alguna relacionada con el turismo rural

Te comentaba hace un rato el proyecto que tenemos con Thyers es esta región de esta región de Francia que combina las ciudades centro urbano con una localidad rural. El año pasado, en agosto, en vino una delegación de de Thyers, el alcalde de la ciudad e integrantes e investigadores de la Universidad de Clermont Ferrand, y lo que se desarrollaron, por ejemplo, fueron juegos de territorio. En las diversas localidades rurales que tiene Tandil. Entonces, a lo largo de 2 semanas fuimos como municipio, acompañados de el alcalde, los investigadores que ahí en los investigadores forman parte de una red internacional que es agreterrys, que es trinacional es de Francia, Argentina y Brasil. Entonces tenés investigadores de la Universidad de francesas, como también Argentina y gente de forma parte del Conicet. Entonces se desarrollaron en diversos espacios de estas localidades rurales, escuelas, empresas. Juego de territorio con la población, se convocó a la población para imaginar bueno cómo imaginan el territorio a futuro en lo que lo que hace falta para eso y a partir de esas conclusiones, se recopila todo en un trabajo de investigación, de la gente que ha venido. Entonces la posibilidad de de justamente hacer esos juegos del territorio, de interactuar con los ciudadanos que habitan ahí en la ruralidad, viene a partir o potenciado por esta esta visita.

Otra experiencia que incluye a lo rural es la producción quesera de Tandil, muchos de los tambos están alrededores de la ciudad en estos en estas localidades. Y dentro del proyecto que yo te hablaba, que tiene el cluster quesero con la Agencia de Cooperación Internacional de Japón se está tratando de reactivar la ruta gastronómica del queso. Entonces hay empresas que se están adhiriendo a esta ruta y por ejemplo, justo hoy la empresa que lidera el cluster quesero, es la Presidenta es de la empresa de la Juanita, que esta en De La Canal. Pueblo cercano a Tandil y tanto esta empresa como otras 5 más, porque bueno, hay que cumplir con ciertas condiciones estándares para formar parte de la ruta, están organizando justamente un recorrido turístico para organizar de acá a futuro, probablemente en la fiesta del queso a fin de año. Ofrecer esta visita guiada a los turistas que acudan. Para eso se trabaja entre el municipio, entre el clúster, entre los privados, porque está la asociación de guías de turismo de Tandil, para ver de qué manera de que manera desarrollar esa ruta gastronimica del queso. Es importante entender que estos emprendimientos tienen un impacto fuerte en las localidades de Tandil.

Sobre las políticas públicas: ¿Conoces como es el procedimiento para diseñar una politica publica local?

Desde mi experiencia, se te podría decir que No sé si si es que hay un procedimiento in situ reglamentado de una política pública de seguir estos pasos para que sea aprobada internamente,

Sí, en términos de metodología, obvio, pero creo que que la política pública, al responder a la demanda es como media espontánea. Entonces, por ejemplo, si los

emprendedores que acuden a la oficina y demandan capacitaciones en marketing, redes sociales o en cómo calcular los costos de productos nosotros como Estado diseñamos estas capacitaciones.

Después se puede reglamentar a través de decretos o ordenanzas, la creación de tal programa, ejemplo o tal o reglamentar tal iniciativa, pero creo que es como más espontánea la política pública.

El recorrido que tiene que hacer una política a partir de esta demanda para que pueda llegar a ser reglamentada. ¿Tenes idea como es el circuito? Más o menos en.

Depende también que política pública, por ejemplo hay programas por ahí que toca varias áreas más allá de la producción, bueno, ya hay ahí una coordinación inter-area. Entonces, por ejemplo, hay un programa que se llama mujeres transformadoras. Que refiere a las mujeres que lideran empresas, querían emprendimientos productivos que está relacionada con la producción, pero también toca lo que es la igualdad de género. Entonces ahí se articula con la dirección de políticas de género, se realiza un concurso y para ese concurso se incorpora a la Universidad como evaluadora. A la estación de mujeres emprendedoras y profesionales de Tandil y por ejemplo, este programa si se creó mediante un decreto firmado por el Intendente municipal y la Secretaria de Desarrollo Productivo y Relaciones internacional. Así se creó ese decreto y a partir de ese decreto funciona el programa en la agenda del gobierno local.

¿Qué manera la distribución del poder puede afectar el proceso de formulación de políticas públicas?

Yo no lo vería tanto por el lado del poder, me animo a comentarte, por el lado de del poder, sino también de los recursos humanos o de la capacidad, digamos cuando se se decide hacer una política pública se debate en torno a la misma, es decir, se hace a demanda, pero después hay que ver el diseño y la ejecución, ¿que áreas van a estar implicadas? ¿De qué manera? ¿que aporta cada uno? Y además y bueno, de ahí todo un proceso de debate y discusiones, especialmente entre entre funcionarios y funcionarias, en Tandil la estructura es la siguiente: tenés al intendente y 7 secretarías de Gobierno y adentro de esas secretarías tenés subsecretarios, directores y coordinadores. En base a la importancia que demande cada programa se define si va un coordinador, se van director, se van subsecretario, pero eso se coordina y se presenta al Intendente y creo que digamos como que la resolución de la política pública se da entre esas esferas. Puede nacer a partir de el personal administrativo o los técnicos que relevan esta demanda, pero después del proceso de construcción y co-construcción con otras áreas, por ahí los los funcionarios son encargados más de de eso.

¿Que influencias puede tener la cid sobre el diseño e implementación de las políticas públicas locales?

Yo estoy convencido que es mucha yo te mencionaba una de los objetivos de la cooperación también era el intercambio de experiencias, no? Yo creo que a partir de eso, Tandil al integrar estas redes globales, hemos firmado acuerdos de cooperación con varias de otras ciudades, con otras no, pero sin embargo a compartir los espacios al estar en talleres en reuniones y demás uno va escuchando las experiencias que tienen los otros gobiernos locales, por ejemplo adentro de Mercociudades, vos tenés en diferentes unidades temáticas, no como 20, tener unidad temática de turismo, unidad temática de tecnología y capacitación de fomento de negocios, hay varias. Ahí cada ciudad en base a sus nichos o su interés o su fortaleza forman parte de eso, entonces se van haciendo eventos y hay expositores y cada ciudad presenta, como no sé su plan de acción climática, por ejemplo, y eso sirve justamente para retroalimentar las políticas locales. Y más de un municipio de estas características intermedio. No en el ámbito global de ciudades hay una una diferencia estructural que es clara entre ciudades de características de metrópolis, como puede ser Buenos Aires, como puede ser Montevideo puede ser Medellín, puede ser Barcelona, Madrid, capitales y ciudades que tienen una población menor, recursos menores. Entonces está bueno que las ciudades a partir de la cooperación descentralizada, tengan esa oportunidad de intercambiar información y experiencias. Que sirve para justamente mejorar las prácticas locales o incluso crear crear otras que un municipio de un Gobierno que no esté haciendo y a raíz de que lo vio que otra ciudad la están implementando, la pueda replicar.

Julia. Investigadora del CONICET que aborda las temáticas cooperación internacional y ciudades intermedias

Entrevista virtual por plataforma zoom
13 de Junio del 2023

Debido a circunstancias personales manifestadas por la entrevistada, fue necesario reducir la duración prevista del encuentro a 30 minutos, razón por la cual se optó por seleccionar únicamente algunas preguntas del cuestionario original. Aunque se ofreció la posibilidad de reagendar la entrevista, Julia expresó su preferencia por llevarla a cabo en el momento acordado inicialmente.

¿Julia, puedo grabar la entrevista?

Si.

¿De qué manera la CID puede llegar a la ciudadanía?

Como un mecanismo de sensibilización y de saber o entender como tiene ese alcance lo regional o lo internacional sobre lo local. Después hay mucha experiencia por ejemplo lo que es la lógica del presupuesto participativo que es una lógica que empezó a usarse en ciudades de Brasil. Y a través del espacio, como estrategias de relación bilateral permitió adaptar esa lógica e incorporarla dentro de ciudades argentinas, por ejemplo, en Tandil, en Gardey o en Vela, que son localidad más pequeña, se recurre a esa herramienta participativa de la ciudadanía y deviene o sus orígenes devienen de la cooperación internacional, esto tener espacios para intercambiar experiencias y por supuesto adaptarlas a la lógica de cada ciudad. Después te puedo nombrar por ejemplo el caso de bahía blanca que participo en experiencias de cooperación internacional con la UE un proyecto que programa URGAL, que generaban redes de ciudades de LAT y UE en ese casi participaron todas ciudades puerto, entonces intercambiaban problemáticas del puerto y permitió financiamiento para repesar la lógica portuaria en bahía blanca. Yo entiendo su impacto en la ciudadanía por que colabora en políticas locales, no en el CID en si misma sino como fortalecimiento de una política del gobierno local o amplia las posibilidades para esa ciudadanía como lo es el presupuesto participativo, en ese sentido podría pensarlo.

¿Según tu experiencia, como se vinculan las políticas de CID y las políticas públicas locales?

Para que adquieran sentido las políticas de CID deben estar en absolutamente vinculadas a lo que son las políticas locales. Eso que hay disponible en el plano global pueda colaborar con lo que entra en lo local. Esto que estamos hablando, la CID viene con una metodología de trabajo, pero con el objetivo de fortalecer el sector productivo, naciente en el territorio, a facilitar más herramientas a ampliar la posibilidad, colabora con algo que un objetivo también de ese territorio, de hecho la JICA y el cluster queso ahora en la planificación 2024 de esta cooperación internacional, la idea es sumar otros sectores productivos que se encuentran en instancias iniciales como esta el sector de la miel, el sector de los cuchilleros que hablaría también de fortalecer cadenas productivas, lo entendería en ese sentido, también lo que militamos como investigadores, de entender que este tipo de herramientas colabora para las políticas locales que tienen un fin en si mismo.

¿Que influencias puede tener la cid sobre el diseño y la implementación de las políticas publicas locales?

Tenes experiencias de todo tipo, hay ejemplos que te mencione de lo que es la cooperación en los años 90 y principios del 2000 hay municipios como Junin y Pergamino que tuvieron la cooperación y crearon contraparte europeas que brindaban tanto financiamiento como expertos para llevar adelante programas de planificación estratégica, que fue una política que estaba muy de moda, ahora quizás no se escucha tanto, pero en su momento todos los municipios encaraban la planificación estratégica y en ese sentido la CID intervenía facilitando expertos en la realización de estas herramientas y ahí podías encontrar de todo, no? Que realmente fueran útiles o que al trasladar una metodología que correspondía a otro contexto quedara simplemente en los papeles o que facilitaran algún tipo de experiencia en concreto, por ejemplo, si no me equivoco en el caso de Junin facilitó las base para la generación de la Agencia de Desarrollo local, que actualmente sigue funcionando. La cooperación internacional, vino a facilitar el establecimiento de una institución que hoy perdura que colabora con el desarrollo del territorio. Inisisto con esta lógica, es algo que esta que puede facilitar que se puede utilizar, la definición de esas políticas locales corre por parte del gobierno local y que espacio también le da a esta cooperación. De hecho la JICA, el gobierno local tiene una participación muy activa el local, provincial y nacional y la JICA provee herramientas, capacitaciones regularmente, becas a integrantes de las mat (mesas de acuerdo territorial) para que vayan a capacitarse a Japón o donde tienen desarrollada las experiencias ejemplo Colombia, pero después esta la definición de los rectores gubernamentales en que utilidad le da a eso que le provee la CID.

¿De que manera la distribución del poder puede afectar el proceso de formulación de políticas públicas?

Si lo pensamos en términos de lo que sucedía en los 90, quizá había una relación de poder desigual porque justamente porque como se planteaba la cooperación era la búsqueda de fondos que no se tenían a nivel interno, quizá hoy puede llegar a pasar lo mismo con algunos gobiernos locales. Quizá la lógica del poder es desigual. Actualmente la cooperación que se da en los casos que nosotros estamos analizando, estamos provincia de Buenos Aires, la provincia más rica del país. Quizá no se da estas situaciones. En general lo que ofrece la CID tiene que ver más con expertos y no tanto recurso financiero, por lo menos en los gobiernos locales, si hablamos de otros niveles. Entonces pondría nuevamente en esa relación de poder el eje en el gobierno local. El peso de la decisión en el gobierno local.

¿Conoces alguna estrategia que haya desarrollado el gobierno de Tandil en torno a la actividad turística?

La que tengo presente pero que está en planificación, en el marco de esta cooperación que están desarrollando con Japón es la planificación de hacer una ruta gastronómica. Nosotros también participamos en también que se está desarrollando la marca Tandil y ahí uno de los datos que obtuvimos tanto de encuestas como de relevamiento de medios es la parte importante que tiene el turismo para Tandil, la percepción al turismo y específicamente al turismo gastronómico. Dentro de lo mucho que se promociona de Tandil tiene que ver con el turismo gastronómico y la vinculación con esta cooperación de Japón, tiene que ver con potenciar rutas gastronómicas por parte de estos sectores claves que están apoyando como el cluster quesero, miel, cerveza, vino. Hay varios productos locales que están buscando promocionarlo a partir de una ruta gastronómica.

Entiendo que hubo algún tipo de indagación sobre el tema del turismo rural con contraparte francesa. No tengo el dato hoy si hay alguna formalización de algún acuerdo de cooperación, pero si que estaba ese interés de desarrollo de turismo rural a través de la cooperación con Francia. Seguramente hay más, esos son los dos que puedo mencionar

Si bien no tiene que ver con CID, la marca ciudad está ampliamente vinculado con la actividad turística. Entre algunas patas que pudimos recolectar desde lo que es la percepción de Tandil a nivel interno y externo el turismo es sector principal

Marina, Lic. en Turismo. Integrante en una asociación de profesionales de turismo. Tiene un emprendimiento de turismo rural en el partido de Tandil.

Entrevista virtual por plataforma MEET
23 de octubre del 2023

¿Marina, puedo grabar la entrevista?

Si, claro, no hay problema.

Pregunta rompe hielo

...

¿Podrás hacer una caracterización de la actividad vinculada al turismo rural en el partido de Tandil?

Después con el boom del 2001, en donde la gente muy similar a la actualidad, digo yo que no se podía ir al exterior, empezó a buscar destinos más cercanos. Y pequeñas escapadas. Tanto Merlo en San Luis con nosotros dentro de la provincia de Buenos Aires, creo que fuimos las dos localidades que más explotados turísticamente. Y recién en el 2010 comenzamos de alguna manera junto con el INTA un proyecto de cambio rural. No solamente en la parte del agro, como están generalmente abocados, sino que esto de visibilizar un poco también a los prestadores turísticos o realidad eran, primero estaban visto con las grandes estancias que se reciclaban y abrían sus tranqueras y después de eso se fue. Modificando a pequeñas unidades productivas y hoy estamos hablando de pequeñas poblaciones de rango menor, algunos casos las titulan hoy. Pero básicamente estamos hablando de pequeños pueblos donde hay mucha oferta gastronómica, atractivos y emprendedores. Ya dejó de ser ese núcleo productivo, que era la estancia, son 2 conceptos distintos hoy, pero evoluciona de esa manera a mi entender. Hoy totalmente separados, son productos diferentes. Los 2 están vigentes, lo que pasa es que el turismo de estancia, básicamente involucra a una sola persona o un grupo familiar. En cambio, en el desarrollo turístico de los pueblos rurales, tenes en cuenta toda la población, hay un derrame en el territorio un poco más amplio. Se benefician varias familias en ese sentido.

Tenes la estancia que puedes ir a pasar el día puedes ir a alojarte, pero si vos vas a un pueblo vas a dejar o distribuir los recursos entre aquel que tienen la inversión en la gastronomía, aquella emprendedora que hace alguna artesanía típica o merchandising propio del pueblo. Alguna persona que cante y pueda presentarse en un espacio abierto del pueblo. O sea el derrame es mayor, se abarca a más personas. Eso es lo que se pretende hoy en día con el turismo comunitario,

también, tiene varias denominaciones. Pero siempre con el bien común. Y abarcando la mayor cantidad de familias, donde también hoy se hace mucho hincapié en la mujer de ese espacio rural. Dejó de estar solamente cocinando, sino que hoy en la economía familiar, ella genera un producto con valor agregado que le da su propio ingreso. Entonces eso no solamente es una economía familiar, sino que también a empoderar a la mujer rural. Pero fue un trabajo muy lento y sigue siendo un trabajo muy lento. Primero, identificar esas potencialidades. Hacer que te crean que es el producto que ellas saben hacer, que es herencia de su familia, de sus abuelas. Ese conocimiento realmente para el otro tiene un valor, y eso requiere capacitación, charlas y bueno, ir orientándolas en ese sentido. A veces la comunidad está más abierta y otras veces es más cerrada. No todo el mundo está dispuesto a hacer este trabajo porque no lo ven, no, no lo entienden. ¿Cómo puede ser que el hecho de ser una empanada con un repulgue o un relleno diferente puede llegar a interesar? Pero bueno, es el entorno, la historia familiar, es el valor agregado que le van dando y es lo que se llama la atención y bueno se convierte en una moneda de cambio.

¿Cómo se vinculan con los pueblos rurales con el programa de cambio rural de INTA? ¿El programa sigue en funcionamiento en este momento?

Sí, el programa sigue en funcionamiento. Ahora te voy a hablar desde el municipio. El municipio empezó a desarrollar primero el turismo a nivel local, Tandil como ciudad cabecera. También tiene varios pueblos rurales en un radio de entre 25 a 60 km. Por ejemplo: Vela y Gardey son localidades donde mayor población tienen y se organizan para definir cuáles son las necesidades de la gente de la población local. Dónde invertir ese dinero que el municipio les participa del fondo co-participativo. Hay mucha gente también, incluso en la zona. Entonces deciden ¿vamos a arreglar los caminos? ¿Necesitamos una sala elaboradora? También beneficiamos a alguna institución local, como el club, algún centro de jubilados, la escuela. Es una decisión popular que surge de la necesidad de la gente local. En ese marco, la Secretaría de desarrollo productivo toma contacto con gente local. Y empieza a investigar, analizar cuáles son las las potencialidades/necesidades que tienen. En base a eso nos reunimos con el área de industria del agro, de turismo para ver qué proyectos podemos generar en conjunto y en forma transversal, que nos sirva para potenciar esa localidad. Ahí en donde nosotros tomamos contacto, desde el municipio con emprendedores, la comunidad, las instituciones. Bueno, vamos a las localidades y vemos que hay que necesita la comunidad y comienzan a aparecer las propuestas ¿tenemos que generar gastronomía? ¿Cómo hacemos?. Hay un almacén de ramos generales antiguo que está cerrado, potenciemos eso. Veamos, a ver si podemos hacer una pequeña inversión del municipio para poner en valor el edificio y que alguien esté interesado en concesionarlo y ofrecer un servicio, después aparecieron las emprendedoras, algunas que sabían coser, otras que sabían hacer mermeladas, miel, que tenía un emprendimiento familiar. Con todos los recursos locales diseñamos la marca, la identidad para que puedan relacionar

su actividad con su pueblo. Desarrollamos lo que era toda la identidad, hicimos cursos de redes. Poco a poco se fueron sumando, hoy en la red hay casi de 25 emprendedores. Ya tienen un espacio propio en la plaza donde se juntan los fines de semana o en algún evento y la gente que va a Gardey tiene algo más para hacer, para recorrer. Y el objetivo es que siempre deje algo para la comunidad local, no solamente ir a hacer uso del espacio.

El municipio se encarga de hacer las tareas en cuanto a la inversión inicial, pero después tiene que haber una gestión local del proyecto. Alguien que quiera la concesión o que el municipio a partir de una decisión comunitaria está de acuerdo en otorgarle a tal persona por un tiempo en comodato y que se encarga de mantener el predio / proyecto. Entonces por ejemplo se hacía con el alquiler de las parrillas, pero eso es un compromiso que tiene que asumir la persona. Lo pensamos también como un primer empleo, sobre todo para los chicos que terminan la secundaria y no quieren seguir estudiando. Un primer acercamiento donde comenzas a conocer temas administrativos, planificación, etc. De a poco va funcionando, esto que estamos haciendo es una prueba piloto que estamos haciendo en Gardey y Azucena, el año próximo queremos implementarlo en Vela. En el resto de los pueblos rurales vamos acompañando las demandas a partir de proyectos puntuales. Otra problemática que se da es que la gente que pasa por la ruta no ingresa al pueblo, comen algo por ahí y siguen para Tandil o se van para Sur. Nosotros teníamos que ver cómo traccionar que la gente ingrese al pueblo. En Azucena hay varios arroyos y con la escuela generamos un proyecto que se llama senderos conceptivos, en donde desde la plaza principal generamos toda una senda interpretativa con los chicos. Hicimos una capacitación de buenos anfitriones. Empezaron a relevar cuáles eran la flora y la fauna autóctona. Hoy son ellos los que van a recibir a los turistas en una caminata de 10 cuadras nomás, pero siempre por un sendero natural con pastizal pampeano.

También desde la secretaría estamos potenciando una cooperativa que se formó recientemente, de 6 mujeres donde están haciendo por ejemplo las tortas negras artesanales, que tienen su historia en Azucena. Muy reconocidas, se creo una sala de elaboración con. Nosotros acompañamos desde la gestión, los recursos a partir de proyectos de cooperación internacional, pero la iniciativa surge de la propia comunidad. Y bueno, estas mujeres que hacen las tortas, ahí ya tenes otro valor agregado que suma a este pueblo. Y bueno, próximamente estaremos avanzando algo más que tenga que ver con con la elaboración de conservas otros productos que por ahí puedan después distribuirse nosotros poblados. Que sirvan de satélite de comercialización.

Otra experiencia que te quiero comentar es la creación del museo ferroviario en el pueblo de Fulton, conseguimos que la provincia nos ceda el uso del espacio, lo acondicionamos y hoy Fulton tiene un museo construido por los relatos y los objetos donados por la comunidad.

Tandil a diferencia de otros municipios, es que gestiona y alenta que la inversión sea privada o a partir de proyectos de cooperación internacional. También es importante entender que no es solamente acompañar desde lo material. Tenemos muchas instancias de intercambio, capacitación, formación y escuchar

experiencias de pueblos rurales en otras partes del mundo, contada por la propia gente rural, despierta en la comunidad las ganas de animarse y querer avanzar en una propuesta de turismo rural.

Y hoy por hoy independientemente de que esté o no el municipio, INTA, la universidad, las redes de cooperación, nosotros sabemos que esa gente puede volar por sí sola. Y eso creo que es lo que más nos gratifica mucho.

¿Cómo se desarrollan las prácticas culturales tradicionales como la soguería, la platería, tallado en madera en los pueblos rurales? ¿Hay proyectos que estimulen el traspaso de saberes?

Mira lo que es la soguería es algo que solamente lo hemos podido identificar en Gardey, donde hay un hombre que se dedica a tareas rurales y cuando termina que regresa a su casa, comienza a hacer el trabajo de soguería. No hemos podido incentivar que lo tenga a la venta durante todo el año. El solo vende cuando hay domas. Y en los demás pueblos es como esa cultura se ha ido perdiendo, lamentablemente.

¿Cómo se desarrolla la actividad artística en los pueblos rurales?

Hay un matrimonio que decidió irse de Tandil, buscando la tranquilidad, se fueron a Gardey. Se montaron una casa con estilo de permacultura y tienen un taller de arte que los turistas pueden pasar a visitar. El señor hace esculturas con materiales de descarte del campo. Le pone una impronta bien gauchesca. Lo interesante es que están interviniendo los espacios públicos y de las casas. Las paredes que están medias feas las pintan con animales autóctonos o dibujos de ranchos o del paisaje. También intervienen con maquinaria antigua sin uso y lo reutilizan para hacer bancos, juegos.

Ahora en De la Canal están recuperando un rancho de chapa con aljibe que estaba casi abandonado y la idea es abrir una galería de arte gauchesca y es una motivación de la gente por motivo del turismo.

¿Cómo se vincula el Instituto Mixto de Turismo con actividad turística rural en el Partido de Tandil?

El Instituto Mixto nace en el 2000. 2001. Hoy asentándose más en el 2005, no con una ordenanza municipal. Y en donde en realidad es un ente mixto, o sea, hay actores privados y actores municipal. Están bastante cerrado en el sentido porque la ordenanza, solamente se crea en ese momento le faltó decir ese momento estaban en el salón de hoteles, asociación de cabañas, la asociación de guías, APIMET y la Cámara empresaria. Y por el otro lado, el municipio. Dónde tiene injerencia el a través del director o secretario de turismo. La Universidad participa, pero como asesora, no tiene decisión, sí. Hoy hay otros actores que deberíamos incorporar como el cluster quesero, la cámara de cerveceros, que son otros actores y que por ahí no se sienten representados por la Cámara empresaria ni por

la Asociación de pequeñas empresas. Pero todavía no se ha modificado, está en agenda trabajar con la normativa del instituto.

Dentro del Instituto mixto, lo que se está haciendo y se está apoyando y se está haciendo en conjunto con la asociación de guías, es esto de visibilizar a los pueblos rurales ¿de que manera? Generando programas internos, por ejemplo, un programa que se está haciendo en conjunto con la IMT, la secretaría y el municipio es el conociendo mi Tandil por los pueblos rurales. Está destiando sobre todo a adultos mayores de todos los barrios de Tandil. Los días miércoles hacemos las salidas a los diferentes pueblos rurales y la asociación que forman parte del Instituto mixto es la que guía o cuenta la historia de cada uno de estos lugares.

¿Hay representación de algún delegado de los pueblos rurales en la mesa del instituto mixto?

No, no, no, no hay. La representación se hace mediante la secretaría de desarrollo productivo, entonces la conexión viene por ese lado

Pero no, no hay, ya te digo, no el instituto mixto. Eh, todavía no está abierto a desarrollar, por ejemplo, servicios de alojamiento en estos pueblos. ¿por qué? Porque en Tandil todavía hay mucha oferta desleal, si bien está trabajando en la captación de ese de esa oferta. Intentar de regularizar esa oferta. Hoy el instituto mixto, donde la mayor inversión está dada en alojamiento. Están abocados al 100% que esta situación se resuelva y no a generar más oferta, por ejemplo. Sí, vamos a pasar el día, pero ahí no más. No hay intenciones todavía de generar más oferta de alojamiento, sí a nivel gastronómico que se intenta mejorar ese servicio, como también las propuestas recreativas y culturales. Por parte del Instituto, no hay ningún proyecto activo más que este programa: conociendo mi Tandil.

¿Qué influencia tiene la cooperación internacional sobre los operadores turísticos rurales del Partido de Tandil?

El instituto de turismo de mercociudades, que surge de una propuesta del gobierno de Tandil, tienen como objetivo potencializar este intercambio entre lugares que forman parte de la red. Es muy incipiente el eje de trabajo turismo rural en el instituto de mercociudades.

Se está haciendo un intercambio con Japón. Se hizo una ruta de queso, por ejemplo, con varios pequeños productores de quesos en Tandil. Hoy es una ruta en el territorio, pero no veo todavía la conexión para finalizar todo el territorio lugar, o sea, sí bajar, dinamizar a este productor con nuevas tecnologías, con capacitaciones puntuales sobre su producto, pero todavía no están abiertos al turismo. Tampoco puedo visualizar el derrame a toda la comunidad. Como veras soy un poco ansiosa, ya quiero ver el impacto en la comunidad. La cooperación maneja tiempos burocráticos muy diferentes, por lo tanto en un par de años vamos a estar viendo el impacto real de la ruta de los quesos. Pero sí, estoy al tanto de

que han hecho intercambio productores de quesos de tandil con productores de quesos de Ecuador y de Japón, pero siempre en una línea, o sea, en un solo producto.

¿Podrías mencionar algún proyecto de cooperación internacional descentralizada que involucre a los pueblos rurales?

Te comparto un proyecto para que no se extienda tanto la entrevista, en breve tengo una reunión. Caminos de rutas comerciales – Obunge, es un proyecto que involucra al gobierno de Japón y la ciudad de Tandil. Este proyecto se está desarrollando ahora. La idea es armar espacios de venta de producción de las localidades rurales en la intersección de varias rutas. De esa manera se estaría comercializando la producción local. En este proyecto me gustaría que se pueda hacer un seguimiento, que pasa cuando los recursos internacionales finalizaron, como acompañamos a las familias. Para mi el desafío está ahí. El tema está dado por la política, al cambiar, en algunos casos las líneas partidarias, cambian los objetivos de gestión y la construcción a partir de la cooperación es a.

¿Desde tu experiencia, es difícil gestionar normativa para el cumplimiento de determinados objetivos? ¿De qué manera se vincula la actividad turística rural específicamente con las políticas públicas?

Hoy por hoy, reglamentar es fácil, controlar es difícil. A nivel rural estamos necesitando una ley de habilitación de alojamientos para los pueblos rurales. Si bien nos basamos en la ley provincial. Los requerimientos son excesivos. Por ahí tenemos una casa familiar que tiene 2 habitaciones y el baño y les gustaría por ahí este habilitarlos para poder alquilarlo. Pero por ejemplo, en nuestra ordenanza local mínimo te pide que tengas un biodigestor, para lo que son los tratamientos de agua grises. Es una inversión muy grande para un pueblo que todavía no tiene cloacas. Nosotros necesitamos sí o sí la diferenciación, una ordenanza, ni siquiera a nivel provincial, porque la provincia ha desarrollado normativa en un montón de pueblos rurales y ni siquiera la provincia tiene una ordenanza que ayude de alguna manera a que esta gente o estos servicios se empiecen a desarrollar en el espacio rural. También lo hacen de manera informal, y ahí es donde nosotros no podemos ayudarlos. Y ahí sí lo veo difícil, pero este año logramos hacer esa esa diferenciación y generar un proyecto de ordenanza que de alguna manera ayude a dinamizar el espacio rural, pero sería lo que faltaría a nivel incluso provincia.

Esta pequeña ordenanza que creo que lo tenemos que sacar si o si este año. Y algo que se viene, algo que se viene dando mucho es lo del motor home, que no requiere habilitación hoy, va por estos pueblos rurales. Y se va estableciendo en el lugar y después otros días en otro. Y tampoco hay una ordenanza que regule a

estos. Aparcamiento, podemos decir. Que son ilegales, porque también ellos tiran aguas grises en cualquier lado. Entonces esto es un fenómeno que se viene dando y también creo que es importante que empecemos a regularlo, sobre todo en el espacio rural, porque si no se empieza a degradar. Y creo que sería fundamental, es algo sobre más a trabajar en los espacios rurales.

Antonia. Autoridad de la UNICEN. Trabajó en el gobierno de Tandil

Entrevista presencial en una sede de la UNICEN, Tandil.

24 de mayo de 2023

¿Antonia, puedo grabar la entrevista?

Si, Sebastián.

Pregunta rompe hielo

...

¿Tuviste la posibilidad de trabajar en las localidades rurales del partido de Tandil?

Si, la cuestión de lo rural va a aparecer también como una cuestión interesante, ya no tan pensada para la cooperación sino de lo que implica para una ciudad como Tandil, que tiene pueblos rurales con delegaciones, Vela, Gardey fundamentalmente y después de algunas localidades rurales como Fulton; De la Canal; Azucena. Entonces que Tandil no era solamente el centro de Tandil es una ciudad dividida con una estación de trenes. Entonces hay una parte de la ciudad que Villa Italia, que ahora está mucho más integrada, pero que por aquellos años. De la ruta hasta la circunvalación, otra ciudad y esta población rural que no tenía ni infraestructuras ni es de posibilidad de de acceso, pero. sin transporte venir a ver espectáculos o entonces empezamos a generar circuitos que tenían que ver con el trabajo en la zona rural, tango por los bares, los festivales de la payasada con la sede en diferentes puntos de la ciudad, la ciudad en ese momento en el inicio de esta gestión de gobierno. Lo que se hizo fue zonificar la ciudad en ese momento 11 zonas, ahora creo que son 14. En cada zona la proyección de tener un centro cívico, digamos generar infraestructura para descentralizar o desconcentrar digamos la salud y la atención primaria, digamos algunos servicios y nosotros nos planteamos la cuestión cultural también, como entonces armamos esos recorridos en bares o donde hubiera en los que hubiera clubes de las localidades rurales, las estaciones de trenes y donde fuera íbamos generando circuito

¿Trabajaban articuladamente con la secretaria de turismo?

Nosotros en la primera parte de la gestión, sí, porque mercociudades también tenía su unidad temática de turismo. Después fue mutando. De hecho, creo que en 2013 creo que hubo una o 2 participaciones más en Marruecos. No hubo más, Si en turismo han seguido teniendo presencia. En no sé ahora, porque la el actual Director de Turismo es alguien que estuvo viviendo mucho afuera. Pero desconozco si tiene alguna formación o política específica para la internacional. Lo que sí me parece interesante que dar un punto puedas conversar con xxx, por lo que era el diseño de entonces de lo que era merco ciudades, de esa unidad

temática o de las diferentes unidades temáticas en las que creo que ahora también participa muy activamente en la de ciencia y tecnología. Y ella, además, hace mucho trabajo así con las embajadas, uno a uno, pero ahora más pensando en intercambios productivos. Luego en mi recorrido académico más personal cuando yo renuncié a la Dirección de Cultura. Sigo con la facultad, pero se abre en Tandil en el 2011 una tecnicatura superior en gestión cultural en un instituto terciario, que fue a término fue de 4 años. Y se trabajaba en 2 asignaturas de las prácticas profesionales. Ahí aparecía así el deseo de quienes cursaban de que cosas trabajar su proyecto de práctica. Eran unos casos tuvieron que ver con puesta en valor de la cuestión patrimonial barrial y caminata cultural y generar circuito de la estación de trenes. Y ahí conocí a una profe que es la que daba. En. Patrimonio o no sé qué nombre tenía exactamente la materia en el terciario, que es docente y no sé si no es directora o algo de la carrera de turismo que tiene la Facultad de Ciencias Humanas en la UNICEN. Y ella tiene mucho desarrollo de investigación, al menos en turismo rural. El turismo cultural se llama Valeria Palavecino.

Porque sé que después, en esos, en los 10 / 12 años que siguieron a habido desarrollo de los pueblos rurales ligado a esto, recuperación de algunos espacios culturales e históricos que yo, como en Gardey el almacén vulcano. El circuito de Carnaval es que también inició mi gestión, es un circuito que se sostienen en los pueblos, también sea el Carnaval, es en Tandil y hay Carnavales en Vela y Gardey

¿Para vos la actividad turística rural del Partido de Tandil es sostenible?

Yo creo que sí y absolutamente ahora, digamos, hay un pueblo que está intentando. Se ha se armó ahora una comisión en Azucena. Y lo que están procurando es que el desarrollo sea a partir de las artes y la cultura. Por esta circunstancia de que siempre hay alguien que se instala en el pueblo y en el caso de Azucena es una profe de artes visuales que hace mosaiquismo y que eligieron vivir en Azucena. Ella tiene su taller en Gardey y están motorizando muchos proyectos para el pueblo, pero desde la cuestión cultural, desde la Biblioteca Popular, esta gestionando un espacio en lo que fue la estación de trenes, que es lo que sucede en muchos pueblos.

Pero creo que primero creo que es sostenible en tanto en cuanto el Estado también se haga cargo, no solamente el privado, digamos de la inversión. Estás pensando que son localidades que aún no solo las personas que viven en Gardey deben tener 500 habitantes de los cuales viven en el pueblo 300 personas, Vela 2500, Azucena debe andar también, no sé si llega a las 300 personas, creo que menos. Fulton está a 30 km de aquí, enfrente de la estación había un almacén que ahora tienen fábrica, alfajores, tienen hospedaje de tipo más rural. De la canal tiene un almacén histórico el almacén Lasarte, que es maravilloso entonces. Hay gente que viene a Tandil a recorrer estos pueblos, por ejemplo mis amigos uruguayos se dedicaron a hacer turismo rural en Tandil y en Balcarce, la fiesta de la Empanada, sitios arqueológicos

¿Te comentaron la experiencia que tuvieron? ¿Como accedieron a la información, atractivos, circuito?

La información es muy aleatoria, yo creo que el que quiere hacer ese tipo de experiencia, busca.

¿El municipio difunde este tipo de propuestas de turismo?

Yo creo que no, el turismo en Tandil está muy enfocado en Tandil, en un sector de tandil. Si vos ves el desarrollo de la infraestructura zona lago, parque independencia, don bosco que tiene un crecimiento enorme, no te pierdas de recorrer porque es notable y esto sí es de los últimos 10 años. El desarrollo turístico de todas las zonas de don Bosco en cabañas y de ahora emprendimiento, una cosa que es bastante controversial, para los tandilederos, por lo menos porque digo, es la sierra, es la infraestructura, es la intervención un poco excesiva en el recurso natural.

Creo que está faltando, digo primero una revisión, una actualización y un cumplimiento primero del plan de desarrollo territorial viejo para poder modificar y actualizarlo. Las vías de excepción se han dado y con esa vía de excepción se han construido en cualquier lugar. Y después parece lo que necesita es un plan, llámale plan de manejo, llamarle un plan de desarrollo que vaya acompañando a estos espacios rurales, para quienes viven, en verdad esta 20 km están de, hay gente que elige, hubo mucha gente, inclusive de afuera que se vino a vivir a tandil y que 20 km es nada. Entonces. Y nos piden ahí y trabajan acá y sus hijos en la escuela acá, pero digo, tenías un colectivo que iba a la mañana y volvía a la noche y no hay más transporte. Si vos no tenés vehículo, se complica, las escuelas rurales de otra esa cuestión como compleja, pero lo que te decía en relación con lo que yo percibo en en lo que es el desarrollo del turismo en la ciudad, el anclaje en Tandil, la zona centro digamos cuatro avenidas, llamémosle, el calvario, parque lago. Mucho así, emprendimiento de cabaña y es ahí donde digamos, Ay, me parece un mayor acompañamiento del municipio para ese tipo de desarrollo. Independientemente de que uno pueda recorrer barrio como movediza, como tunitas, pues bueno asfalto, centro de salud y demás, pero notas la diferencia de inversión notable está como la inversión concentrada en el desarrollo de una parte. ¿Y en relación con lo cultural? Lo que tiene también es una particularidad, que tiene espacios de formación artística en todas las disciplinas y en todos los niveles de jurisdiccionales. Hoy en el Instituto de profesora de Arte con arte visuales. La universidad con las 2 carreras. Y en la oferta municipal tiene también carreras municipales, escuelas municipales, no carreras, excepto la de danza. En artes visuales y en música en en. Municipal de música popular la escuela municipal de teatro, que cumple 50 años desde siempre tuvo mucha. Producción artística y muchos espacios de formación. Entonces, eso ha ido haciendo que la propia ciudad genere espacio cultural e independiente y lo que no los ves en las ciudades de la zona. Tenés todos queremos municipales, un museo municipal, pero tener un

museo histórico que es de una ONG, que lo lo gestiona, pero que es el museo histórico de la ciudad. En museo del juguete, museo Religioso. Hay espacios culturales con una ordenanza, espacios culturales que en ese sentido somos bastante pioneros porque no las hay en todos los lugares. No solo, sino también en los barrios que se yo desde el arte parte, el el domo de Rosales hay una extensión de espacios culturales súper interesante, barriales. Y mucha movida en, por ejemplo, en algunos bares, la Peña el cielito, que se convirtió en teatro. El espacio inca que al mismo tiempo es escenario para algunas producciones de afuera. Entonces todo el tiempo hay mucha producción artística, que eso de alguna manera hace que antes las personas que vienen a Tandil tienen buena gastronomía, posibilidad de ir a escuchar música en todos los géneros, querer escuchar jazz, rock, POP. Hay banda de rock de las giras nacionales a tandil, espectáculo de afuera, pero mucha producción local. De manera más independiente o digamos comercial, pero en el estado municipal lo que tiene son algunos programas estables que también, van acompañando esto de que el turismo viene y encuentras producciones en el teatro municipal, o el Fuerte o de la confraternidad o lo que es la Semana Santa, que es el epicentro de lo que históricamente era el turismo en Tandil.

Bueno, ahora tenemos todos los fines de semana. Casi capacidad formado.

En lo rural creo que está faltando ese esa partida de desarrollo que haga que quienes vienen a tandil a pasar 3 días y que se queden un 4 para hacer turismo rural.

Según tu experiencia, ¿Cómo se vinculan las políticas internacionales y las políticas públicas locales?

Algo he escrito de esto en algún momento, porque también eran cuestiones que nos interesaba. Digo ir sembrando como algunos hitos y de hecho mercociudades tenía publicaciones al respecto. Creo que en tanto en cuanto realmente se produzcan esos diálogos, las relaciones. Por un lado, vinculaciones que son de índole más personales, aunque sean institucionales, sí, digamos generalmente en los períodos. Por ejemplo este amigo uruguayo. Lo conocí en el 2003 siendo director de Cultura de Canelones. Y después que termine la gestión, el siguió viniendo a Tandil un par de veces más y él se fue mucho más tarde de la gestión en Canelones. Y nosotros seguimos el vinculo. Lo que notábamos era que esa cuestión, digamos espacio de intercambio, estaban muy focalizado en las personas más que la institucionalidad. Entonces, la política local que quiera sostener diálogos perdurables en lo que es la cooperación internacional o las políticas más internacionales, requerirían de una institucionalidad mayor. Para lo cual, para esa intencionalidad más solo que va a tener que tener un equipo más estable formados dentro de los propios espacios. Pero yo no sé si hoy el municipio, la verdad que si te lo digo te miento, porque lo desconozco. Supongo que parte del equipo que había este creado xxx en su momento en la dirección de Cooperación, tal vez haya algunas personas trabajando, pero me atrevería a decir que no es un equipo que se haya consolidado o ampliado. Y que sea parte de la planta estable, digamos

que trasciendan los funcionarios de turno. Para poder sostener esos espacios lo que necesitas tener es institucionalidad que garantice que los intercambios sean planificados, sostenidos, de mantenido fortalecidos y además no es solo recibir apoyo de la cooperación, sino también que le doy yo a la cooperación, verdad? En un momento hacíamos hermanamiento de ciudades también, que era una práctica que permitía también tener algunas acciones más simbólicas. Y después hay una cosa más terrenal, digamos que es como uno mira. Y aprende de experiencia o de buenas prácticas, como se le llamaba en esa época. Cuáles son las buenas prácticas que hacen que trabajemos o nos hayamos anticipado a trabajar temas como la protección del medio ambiente, la Agenda 21 de la cultura, la diversidad cultural. Las diversidades, en general, cuando todavía no se hablaba tanto de eso. Hoy igual me parece que hay muy poco desarrollo en eso. Insisto con esto que te decía al principio en tanto los funcionarios que están en lugar de toma de decisiones, creen que la pata internacional es una pata que no daba rédito a lo local. Digo, de hecho, si vos miras los diarios no la voy a defender. Personalmente, sí, profesionalmente, pero a mí me parece. Super relevante de la cooperación internacional. Pero digo las últimas veces que xxx ha viajado a reuniones de GCLU, los cuestionamientos públicos en torno de cómo se gastan mal gastan los dineros de la comuna en los viajes de la funcionaria, Digo, ya te pinta de cuerpo entero de lo que piensa un sector de la Comunidad en relación con eso, porque es muy difícil traer un rédito inmediato, o sea, es muy difícil traer un negocio o una inversión, digamos, después de una reunión lo que vas generando son puentes, confianza. Y que tiene que estar acompañado de la política nacional,

¿Estos intercambios de cooperación están basados más en intercambios de experiencia o de formación y no tanto vinculado al financiamiento?

Totalmente

Tandil inició su trayectoria a partir de la incorporación a la red de Mercociudades ¿es beneficioso para para la ciudad?

Yo creo que hay que estar porque lo que tiene mercociudades son diferentes aspectos en los que trabajar. Puede ser en un concurso para escuelas. Digo, va trabajando con diferentes capas de la Comunidad, por eso digo, son muy invisibles. Insisto que ni siquiera es un eslogan de campaña. Digo, no, no se mueve el amperímetro electoral, una participación en la cooperación.

Sin embargo, digo yo puedo mirarlo al interior de la propia universidad. También que las condiciones no son favorables por una cuestión de cambio. La universidad y nuestra facultad en particular, en los primeros años cuando nos creamos como escuela superior de teatro, la mayor parte de los profesores venían de Buenos Aires. Se fueron formando los docentes, digamos que fueron graduándose, que eran los primeros ayudantes y hubo una decisión política en un momento de promover la post graduación en el exterior. Entonces, la actual secretaria

académica tiene su doctorado en la Sorbona, compañeros que han hecho sus posgrados en Valencia, en Barcelona, en Brasil, intercambio en Cuba en su momento en el Instituto Universitario de Arte de Cuba y hubo un tiempo en la Universidad, tenía una posibilidad de recursos posible con otro cambio favorable que permitía que la gente se pudiera formar y otros viniera por aquí.

Nosotros tenemos convenio en este momento vigente una línea que se llama innovar, que es de universidades y se está desarrollando con Francia, con el Grupo de Escenografía y con el incine, que es un instituto de cine de Ecuador con lo cual nosotros ahora nos está costando conseguir quienes puedan ir son intercambio de un semestre de estudiantes que vienen de Ecuador para cursar algunas materias acá y estudiantes que van a cursar allá de la carrera de realización audiovisual y es formidable. Porque digo, creo que es un cambio, es ampliar experiencia y ampliar perspectivas. Afortunadamente creo que la gente más joven ha podido romper las fronteras más fácil. Digo no sólo con las tecnologías, sino también con este animarse a los intercambios, las works and Holiday y las becas han sido un motivo muy relevante para esto, porque además esto en el caso de las universidades lo que hace es que luego esa experiencia y ese saber aprendido en otros espacios de formación que han tenido otros desarrollos. Vuelven a la casa.

Pero bueno, también es eso, digo, es hay que tener decisión política en la convicción de que vale la pena. Digo, obviamente que en el en el mismo universo, así como se cuestiona que la secretaria se va a pasear a Europa, también se podría estar pensando algo así. En cambio, en la universidad se valora quien tiene la oportunidad, yo lamento que no sean las condiciones favorables para hacerlo podido. Me parece que todos deberíamos tener la posibilidad de un intercambio de 3 meses con alguna universidad, para conocer lo que es experiencias pedagógicas artísticas.

Creo que lo que hay es artistas en Tandil que hacen su camino más independiente en relación con la cooperación y tenemos un caso emblemático que es el de Cristian Segura, es artista visual. Qué hecho trata de vender toda su carrera de manera independiente y dependiente de universidades o de un sitio, digamos solo y su alma y todo un camino de formación y de producción artística con el exterior: Chile, Brasil, España. Es el gestor cultural quién de veras ha podido concretar esa esa aspiración y fue armando el circuito. Entonces publica libros sobre sus creaciones artísticas en conjunto con fundaciones, desde el centro Cultural de España en Buenos Aires, hasta me acuerdo, como se llama, está en la lista Jorge y las perlas. Y digo que son las, las las fundaciones me las Instituto Goethe todo ese tipo de instituciones de manera muy independiente y lleva. Me atrevería a decir, es relativamente joven, digo, de 40 y pico, pero la razón muy, muy jovencito alrededor de la frente, con ese camino de intercambio y vive, digamos, de su trabajo artístico y de la gestión cultural, concursos en los jurados, produciendo obras financiando. Estuvimos con una acompañándolo a él en una muestra que hizo en el museo mar, que fue una experiencia muy linda. Daniel interactúa con el mundo.

¿En la facultad tienen un área de internacionales?

No, solo la Universidad. Es una facultad con una estructura muy chiquita. Digo el

área de internacionales desde la Facultad, se maneja la secretaria académica para los intercambios entre institutos. Lo que ocurre es que digo, cualquiera tiene que hacer una estructura de gestión. Te encontrás con esas limitantes, que entras a torcer desde otro espacio, porque no solamente la designación del personal, sino también digamos de esa dotación de recursos, hoy nos está costando acompañar los procesos del convenio con incine. Porque lo que nosotros podemos aportar es insuficiente para que alguien pueda sostenerse en Ecuador 6 meses. La contraparte incine cubre matrícula. Y. Creo que el alojamiento la daría para pasajes y un pequeño viático, pero digo, la gente tiene que vivir 6 meses en el otro lado y hoy es.

¿Percibiste en las experiencias de cooperación que mencionas algún interés o predisposición para generar acuerdos al momento de diseñar o implementar políticas orientadas al desarrollo de convenios o propuestas conjuntas?

No para la cooperación, digo a nivel local sí hicimos modificaciones de normas. Pero de cooperación no. La cooperación fue la suma de voluntades de en ese caso, digamos, 2 locas queramos. Digo porque xxx encontró en mí alguien que la escuchó, porque como habló conmigo, habló con todos los directores y secretarios y nadie terminaba de comprometer y después con el tiempo después hubo alguna participación sobre todo en ciencia y tecnología en algún momento. En el 2010 estaba muy de moda todo el tema del presupuesto participativo. Entonces las áreas de economía también participan fuertemente en eso. Igual insisto, con esto digo, yo por ahí soy muy crítica de estas situaciones, pero pensando en lo difícil que resulta desde los gobiernos locales tomar estas decisiones que son políticas. Yo tengo una anécdota mortal con el intendente porque desde el propio espacio de la gestión cultural, defendiendo la formación de la gestión cultural y de hecho hice el gran parte del esfuerzo de formarme mientras estaban laburando como directora de cultura. Llegaba a cursar a FILO y me decían que haces acá y se lo tomaba un cole a la 1:30 llegaba y cursaba de 7 a 11, a las 12 me tomaba un directo a Tandil a las 00.00 y llegaba a las 7:00 de la mañana me iba a laburar a la municipalidad. Pensando en eso la importancia de la decisión de jerarquizar las áreas de Cultura en los municipios. Cuando yo entré se había creado el Instituto Cultural de la provincia de Buenos Aires. En esa época había ciudades que las direcciones de Cultura no existía, que existía o una Comisión de Amigos de la Cultura o con alguna suerte. También había una compañera o compañero del funcionario que sabía tocar el piano, pintar un cuadro o algo por el estilo, entonces como era el o la persona referente. Entonces ocupaba el espacio de... pero digo, no había formación, yo creo que eso se ha ido transformando y hay mayor formación en la gestión. Pero la anécdota con el intendente tuvo que ver con esto me dijo, tráeme un payasito. Digo, esto que es conseguir artistas que te laburen gratis y yo laburo en un espacio de formación artística. Entonces mi respuesta me acuerdo que fue. ¿Cuántos años estudió usted? Me dice. 6 años. Lo que dura medicina porque me lo preguntas porque todos los payasitos que yo conozco estudiaron 5 años, casi lo

mismo que usted. Cuando usted me traiga un médico gratis, yo le traigo payasito gratis. Entonces digo, me parece que esa valoración o subvaloración de lo artístico, es todavía una deuda pendiente o entender que la cultura son sólo las artes, porque digo yo tenía una formación como pensando en que la cultura es la protección de la sierra, la cultura es el cuidado del agua, la cultura es todo. Entonces me parece que eso no es tan fácil de comprender. Entonces siempre digo que las artes son un pedacito, importante, pero no lo más importante. ¿Qué pasa en las comunidades, digamos qué necesitan las propias comunidades para fortalecer su identidad y que los pibes no se vayan? O si se van a hacer, vuelvan. Tandil no es solo la piedra de cartapesta digo, en todo caso, será el oficio del picapedrero. Tandil tiene que comenzar a valorizar su patrimonio, su identidad y su cultura

Pedro – Autoridad en el Instituto de turismo de Mercociudades – Docente en la carrera turismo de UNICEN.

Entrevista virtual a través de plataforma meet
6 de septiembre de 2023

¿Pedro, puedo grabar la entrevista?

Si, no hay inconveniente

Pregunta rompe hielo

...

¿A grandes rasgos, podrás compartir algún tipo de caracterización sobre la actividad turística en el partido de Tandil?

Por lo que veo en la dirección de turismo, yo he laburado en la parte de atención. La propuesta está orientada al público de parejas, familia y amigos con el objetivo de relajarse en la naturaleza. Por lo general buscan cabañas y últimamente creció mucho el turismo de convenciones. Hay un gran porcentaje de personas que vienen de CABA y Gran Buenos Aires. Por lo general son personas de clase media, todavía no hay estrategias para captar personas de clase alta o turismo de lujo. Si bien hay un abanico de edades, por lo general son familias y adultos jóvenes que vienen a relajarse, a conectar con la naturaleza.

¿Qué es el Instituto Mixto de Turismo?

Es una organización de gestión asociada que busca la cooperación público - privada principalmente. En articulación entre distintas asociaciones, actores territoriales, el municipio y empresas privadas. Podemos clasificar a la secretaria de turismo dependiente del municipio y los privados a partir de la asociación de cabañas, asociación de hoteles, la cámara de turismo, la cámara empresaria, asociación de la pequeña y mediana empresa (APYMET), la asociación de guías, la universidad. Estos actores territoriales tienen una importancia para el desarrollo turístico. Entonces desde el Instituto Mixto de Turismo se busca nuclearlos que de alguna forma, en una organización que promueve las políticas territoriales para el ámbito turístico, teniendo en cuenta los intereses de todos los actores. Entonces tenes algunas asociaciones que nuclean a la parte de alojamientos y algunas asociaciones que nuclean a la parte de otros servicios turísticos de entidades empresariales. Entonces se busca se crea una mesa que tienen representación tanto pública como privada. En el caso del público, si bien el intendente está representado, en el consejo consultivo está el Director de Turismo de Tandil.

Entonces lo que se busca es que las decisiones de marketing, las decisiones de promoción, las decisiones de nuevos productos pasen por la mesa del Instituto. Se trabaja todo en equipo y de alguna forma, la dirección de turismo como brazo ejecutor es la que pone énfasis en llevar adelante las políticas que ese delinean todos los actores en la mesa público privada del Instituto mixto.

¿En esta mesa hay representantes de todas las localidades que conforman el Partido de Tandil?

No, no hay representantes de todas las localidades. No, déjame pensar por las dudas, porque los representantes no tienen vínculo con la procedencia, no es que están limitados a que sean de alguna de las localidades, pero sí los eligen las asociaciones. Y dependiendo quién preside la asociación, es la localidad que va a. Ahora ya que averiguar las localidades de las que son cada uno, yo tengo entendido que no, que son todos, traíamos está abierto, es el Presidente de la asociación de cabañas, el Presidente de la asociación hoteles o algún representante que el delfín.

¿Hoy y cuáles son las acciones puntuales llevadas a cabo por el Instituto? Recién estuviste comentando como es el funcionamiento, pero podrás mencionar acciones que vienen desarrollando?

Yo estoy solo en el Instituto de Turismo de Mercociudades. Entonces quizás te puedo decir las acciones más genéricas. Hoy están trabajando en alojamientos turísticos temporarios y en la regularización de alojamientos, estimulando la promoción. Hoy de lo que está el proceso de habilitación, convocando nuevos departamentos, por ejemplo con nuevos hoteles en unas cabañas que por ahí tienen la habilitación caída o que por ahí no están en la oferta formal y se les invita a que se habiliten, a que se asesoren, a que ofrezcan un producto de calidad a los estándares de Tandil. Entonces se ha generado un aumento de, por ejemplo, de 2500 nuevas plazas en este proceso, que yo sé que yo no estuve, que hay 2500 nuevas plazas habilitadas. Entonces está laburando muy fuertemente. En eso están laburando fuertemente los procesos de promoción del destino. Un nuevo portal web que se lanzó hace poquito que en su momento estaba destino Tandil. Ahora hay una nueva, una nueva web que de alguna forma busca hacer una oferta que nuclea a todos los productores, digámoslo que sea un poquito más equitativo para todos y que todos puedan estar promovidos ahí todos los prestadores, tanto de alojamientos como de actividad.

Desde la experiencia en el instituto o en mercociudades, como se vinculan con las comunidades rurales.

Hubo muchos proyectos de turismo rural, sé que está moviendo mucho bueno, una compañera mía está justamente con eso, te puedo pasar el contacto, y desde la dirección del Instituto se están trabajando en varios proyectos de las comunidades, yo los desconozco, pero sé que lo están.

¿Recién mencionaste al Instituto de Turismo de mercociudades, que función tiene?

El Instituto de Turismo es una iniciativa que surgió en la red de mercociudades. Hoy que es una red que nuclea ciudades del Mercosur y Unasur. Es una red que a través del municipio se hace muchos años que se viene trabajando en distintas unidades temáticas de la red. La red trabaja por unidades temáticas, que son temas 20 temas transversales a los distintos territorios. Uno de esos temas es el turismo. Dentro del turismo, Tandil ha coordinado muchas veces ese espacio y si no me equivoco, en el 2008 se hace se viene promoviendo la idea de generar un instituto mixto de turismo de las mercociudades. O que funcione como instituto mixto, como organización de gestiones asociadas o como organización gestión destino en muchas ciudades que tienen ustedes también, y como que ese modelo de articulación y de cooperación se intentó llevar adelante de las mercociudades, con un desafío bastante grande por la variedad de actores que hay, como que nunca se pudo institucionalizar el funcionamiento con una normativa, que funcione como estructura, sí se ha hecho una un plan de consultoría con una planificación como sería el Consejo consultivo y todo, pero no se ha llegado a que tenía una forma más de normativa. Sin embargo, funciona como espacio de cooperación. En donde se invitan a actores públicos, actores privados y universidades en las distintas mercociudades, a llevar a cabo acciones que beneficien a todos los territorios y a compartir buenas prácticas turísticas.

Por ejemplo, hace poco se trabajó con el caso de la pospandemia, se habían hecho eventos virtuales. de compartir herramientas de adaptación a las pospandemia. También se había trabajado con eventos virtuales de buenas prácticas en turismo que se organizaban entre una universidad, por ejemplo, entre el municipio de Ecuador y municipio de Tandil o distintas ciudades y después también tiene un espacio virtual, una web que se está lanzando bueno en el último tiempo y el objetivo es también compartir es un espacio de socialización con foros y wikis para compartir las buenas prácticas de la mercociudades. Por ahora no es más que un espacio de cooperación y buenas prácticas y difusión de promoción cruzada entre los destinos. Tiene una estructura tan armada como como tiene el instituto el turismo de Tandil, la organización destino de ROCHA, que ya tienen ordenanza y tiene una estructura en cada ciudad.

¿Y la participación en esta red, de qué manera impacta en la gestión turística de las localidades rurales del partido de Tandil?

Por el momento no hay impacto directo, porque no hay ningún proyecto que este trabajando eso específicamente. Se retomo la iniciativa que en su momento estuvo bastante parada. Yo volví hace 2 meses y se puso énfasis en la gestión política en arrancar nuevamente con eso. Pero todavía como los ejes de trabajo tienen que

ver con regularización de alojamientos turísticos temporales y en la parte de la web y en la parte de promoción de otras organizaciones, gestiones destino se está centrado más en la estructura que en los proyectos.

Si había una idea de socializar los proyectos de turismo rural, ya que había varios que habían propuesto, pero todavía no había ni siquiera estructura y eran muy poquitas ciudades. Entonces el objetivo fue bueno en estos primeros meses, volver a tener una masa crítica de ciudades que estén participando y después bajarlo al territorio a proyectos concretos como sitios turísticos o interacciones para la comunidad.

Por ahora no es más que un grupo de organizaciones de ciudades y privados conversando diferentes temas, pero no se bajó a proyectos todavía ni rural ni a ninguno en el territorio. Justamente en el temario a tratar en la próxima reunión, está la articulación público – privada en destinos turísticos rurales y la prueba piloto queremos que se realice en Tandil.

¿Conoces alguna estrategia relacionada con la cooperación internacional descentralizada que requirió promulgar algún instrumento público municipal?

No, eso desconozco.

Ya me estuviste mencionando que la UNICEN forma parte de la red de mercociudades ¿De qué manera se vincula la UNICEN a partir de las demandas y las necesidades de la gestión vinculadas al turismo?

Mira, la UNICEN funciona en el Instituto Mixto de Turismo. Ahora no están participando activamente, pero está y forma parte del organigrama. Estamos refundando la red, en su momento participó y también la Universidad de Chimborazo, Ecuador. Participaban varias, pero ahora no están participando de manera continuada en esta nueva etapa.

Eno de los proyectos que propuso la UNICEN en base a las demandas territoriales fue: diseñar un organigrama de trabajo y diseñar nuevos proyectos de circuitos. En su momento había un proyecto de turismo rural.

¿Vos formando parte de la comunidad universitaria, no sé si si conoces o has escuchado si hay algún proyecto por ahí vinculado a la extensión o investigación que puede involucrar la actividad turística en escenarios rurales?

Sí he escuchado, pero también muy de oído, yo estoy en servicios turísticos. Y todavía no me estás muy poquito y no me involucrado en actividades de extensión. Entiendo que xxx hace extensión con esa temática. Si quieres te comparto el contacto para que le hagas una entrevista

Luisa, funcionaria de segunda línea en el gobierno de Tandil.

Entrevista presencial en una sede del municipio de Tandil

11 de abril de 2024

¿Luisa, puedo grabar la entrevista?

Si, por favor.

Pregunta rompe hielo

...

¿Desde tu perspectiva, qué características tiene la vinculación Tandil y las redes como mercociudades o CGLU?

Nosotros también empezó, te diría en el 2003 ingresó formalmente a mercociudades eligiéndola como una red de gobiernos locales de Latinoamérica y entendiendo que es una red que tiene una dimensión política de alzar la voz de las ciudades frente a los organismos multilaterales. Y por otro lado, a diferencia de otras redes que existen en Latinoamérica, como FLACMA, mercociudades siempre tuvo un soporte muy técnico, en función de cómo está organizada la red. Tiene unidades temáticas, trabaja por proyectos. Así que Tandil empieza a trabajar por elección y por decisiones y después de un exhaustivo análisis, en mercociudades. Y desde Mercociudades, es que en ese crecimiento que tiene en esa red, salta a participar como mercociudades CGLU, que está organizada por secciones. En definitiva, las secciones son las regiones del planeta. Y en Latinoamérica están sentadas ciudades de 2 redes latinoamericanas, una es mercociudades y la otra es FLACMA. Nosotros empezamos a estar ahí con la voz, digamos, de Latinoamérica de la mano de mercociudades. Y en este recorrido participando en distintos espacios del CGLU, Tandil logra un posicionamiento internacional, como ciudad intermedia y liderando desde hace un año y medio la conformación de un fab lab de ciudades intermedias y pequeñas a nivel mundial. Trabajando 2 dimensiones: ¿Qué pueden hacer los gobiernos locales frente a la brecha digital que existe? Y la otra dimensión está relacionada con los sistemas agrarios territoriales o sistemas agrarios localizados, esta segunda dimensión, trabajamos de la mano Chefchaouen, una ciudad de Marruecos que lidera el Foro Mundial de Ciudades intermedias dentro de CGLU.

Tandil logró esa silla en CGLU por mercociudades, y también por mostrar la gestión innovadora en varios campos en la propia Tandil.

¿Cuál es la influencia de la cooperación internacional descentralizada en la mejora de los procesos normativos e institucionales del Gobierno de Tandil?

A ver, primero hay que ver de qué se trata la cooperación internacional descentralizada. Hablamos de la cooperación descentralizada de la ciudad de Tandil ubicada en redes, sin duda porque los mejora conociendo prácticas de otras ciudades. Los mejora y conociendo prácticas de distintos campos. Nosotros hemos estado coordinando grupos de trabajo vinculados a cultura vinculados a deportes, vinculados a desarrollo económico, vinculado a seguridad ciudadana. Digamos en distintos momentos de estos 20 años, por decir más o menos 1 período, Tandil con los funcionarios responsables de área ha estado participando de estas mesas, donde hay otras ciudades o metrópolis, ciudades intermedias o pequeña, pero que en esos debates que se generan después terminan teniendo un rebote en la construcción de las políticas ergo, las normativas que requieren por ahí alguna de esas políticas. Eso respecto a la participación de redes.

Después a lo que hace la cooperación descentralizada ciudad - ciudad. Bueno, según con qué ciudad. La primera ciudad con la que Tandil se vincula formalmente por Montevideo. Y con Montevideo se permitió avanzar. Montevideo como capital de Uruguay, imagínate todo lo que le pudo brindar a Tandil, te estoy hablando casi del mismo período 2004 /2005. No había una historia de hermandad formal en la historia de Tandil de ciudades de cooperación descentralizada. Así que también digamos en esa cooperación bilateral ciudad - ciudad. Además de las redes, las articulaciones de Tandil han contribuido con otra ciudad y han contribuido directa o indirectamente a cuestiones en normativas. Es hoy, por ejemplo, un ejemplo vigente. Es un proyecto que ganamos el año pasado con la cooperación francesa que vincula Thiers una ciudad de Clemond Ferrand con Tandil con financiamiento para desarrollar la calidad y el sector de la cuchillería. Hoy un sector que tanto para Thiers como para Tandil tiene que ver con la identidad, con el saber hacer, con el afecto y con el artesano, con las buenas prácticas en la historia de ambas ciudades. Y en Tandil con las suerte que está trabajando desde el Gobierno con el sector y con el INTI, el Instituto Nacional de Tecnología industrial, su centro tandil en un protocolo de calidad. Cómo se define. ¿Que es un cuchillo que tenga una denominación tandilense de origen?. En cuanto al diseño, materiales, aleación del metal. Entonces este trabajo va a terminar en una normativa.

¿Los productores que forman parte de este proyecto son de Tandil o también de las localidades que integran el partido?

Desde Tandil, con su historia metalmecánica.

¿Cuáles son los obstáculos que surgen al interior del gobierno local para consolidar la CID?

Yo te diría básicamente 2. Primero que generalmente los gobiernos y sobre todo los gobiernos locales y sobre todo en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Tienen grandes urgencias. Si estamos en un sistema democrático, hay una elección, gana un intendente, con una propuesta de gobierno con duración de 4 años. Que cada 2 años hay una elección. Entonces, esos son medio períodos que también muchos alcaldes definen sus políticas. No comprometiendo

presupuesto futuro. Entonces, la cooperación internacional descentralizada son procesos lentos, digamos una ciudad le lleva un largo período como territorio para colocar su marca y ni hablar, obtener resultados de financiamiento. Qué es lo que en definitiva, los gobiernos pareciera que primero buscarle la cooperación. Cuando hablo de los Gobiernos, hablo de los intendentes. Entonces eso se convierte en dificultad. No son tantas las ciudades, si bien son muchas más que hace 30 años. Todavía no todas las ciudades tienen en sus estructuras orgánicas funcionales, áreas de internacionales, no todos los gobiernos locales la tienen ¿Por qué no la tienen? bueno precisamente porque hay desconocimiento o son herramientas o instrumentos de política que acompañan el desarrollo de un territorio, pero con una mirada de mediano y largo plazo.

Aquellos que lo tienen, como es el caso de Tandil y de tantas otras, un tiene que ver con lo presupuestario. Con los recursos que se le da al área, recursos, entendiendo cómo personas, profesionales capacitados formados. Como también el presupuesto que cuenta el área para ir a una reunión, a veces hay que hacer un viaje y es una inversión, no un gasto o un paseo de un funcionario. Por eso, insisto, en países como el nuestro se convierte en una dificultad a la hora de operativizar la herramienta.

Como tercera dificultad te diría que todavía le falta a las estructuras políticas un conocimiento de para que sirve, no?. Muchas veces nos toman como una agencia de viaje. Este de otras áreas del Gobierno nos consultan ¿dónde puedo ir? ¿Qué actividades hay? Como si el objetivo fuera poner la cola en un avión y eso es un desprestigio, por supuesto, para para la herramienta en sí misma. Pero bueno, en definitiva, tiene que ver con el desconocimiento de esto: que Naciones Unidas también las ciudades tienen voces. Que en la Organización Mundial de Digamos que en todas las organizaciones multilaterales, las ciudades llevamos la voz. Y cuando digo las ciudades hablé en plural, aunque para las ciudades intermedias y pequeñas mucho más difícil porque tiene mucho menos presupuesto que en la metrópolis. Entonces, es más fácil que la voz que se lleva de las ciudades a esos organismos, sean de las metrópolis, no de las pequeñas o ciudades intermedias definidas con lo rural y urbano. Por lo tanto hay cuestiones que no se terminan trasladando como problemáticas territoriales distintas.

¿De qué manera la distribución del poder puede afectar el proceso de promulgación de políticas públicas? Caso Tandil

Es viable la promulgación de políticas públicas. A la hora de viabilizar una política pública Tandil tiene un enorme recorrido de gestión asociada, podemos hablar de gobernanza colaborativa, en dónde el Gobierno, las organismos de ciencia y técnica que Tandil también tiene a todos en el territorio, tiene a la universidad pública, tiene al INTA, INTI y al conicet. Por un lado, no como organismo de ciencia técnica de innovación. Y tiene una alianza muy fuerte con las organizaciones no gubernamentales, no solo de la actividad económica, sino sería mi otra pata de trabajo, sino con los clubes deportivos. Entonces, en líneas generales, siempre hay alianzas que no impiden llevar adelante políticas públicas. De hecho, el Gobierno

lleva 21 años en el poder del territorio y eso creo que el gran secreto tiene que ver con esto, con construir las políticas públicas con tensiones necesarias, pero que no alteren la marca Tandil, como marca, como territorio, como espacio, pero incluso los partidos políticos, también terminan también formando parte de esa construcción, entonces nos podemos pelear, podemos estar en tensión, pero si llega un punto donde puede afectar la marca, esta tan brillante de una ciudad faro, todos bajan la espuma. Hoy eso termina siendo muy favorable, pero bueno. Ahora este proyecto que ganamos el con la Red Mundial de Ciudades y con la Fundación Bloomberg, que nos va a permitir trabajar con jóvenes entre 14 y 24 años, acciones que mitiguen el cambio climático. Los recursos vienen al Gobierno, pero el gobierno baja los recursos a través de organizaciones, ya que no le pueda recursos a un joven de 15 años. Pero sí a través de organizaciones de la sociedad civil que estén trabajando en estos temas. No es color de rosa, tendría que decir en términos poco académicos, pero hay una plataforma que hace que sea compartido o co-construido el poder. Se acompaña el proceso de gestión bajo la premisa de una gobernanza colaborativa.

El objetivo de este trabajo está enfocados a la actividad de turismo rural. ¿Qué actores del ámbito del turismo rural tienen implicancia en los procesos de la Cooperación Internacional Descentralizada? ¿De que manera?

Si yo miro el mapa del partido de Tandil lo primero que pienso es en los asentamientos de rango menor que podríamos decir los pueblos rurales. A mí me gusta más hablar de pueblos rurales, entiendo que algunos geógrafos usan este concepto de asentamientos de rango menor.

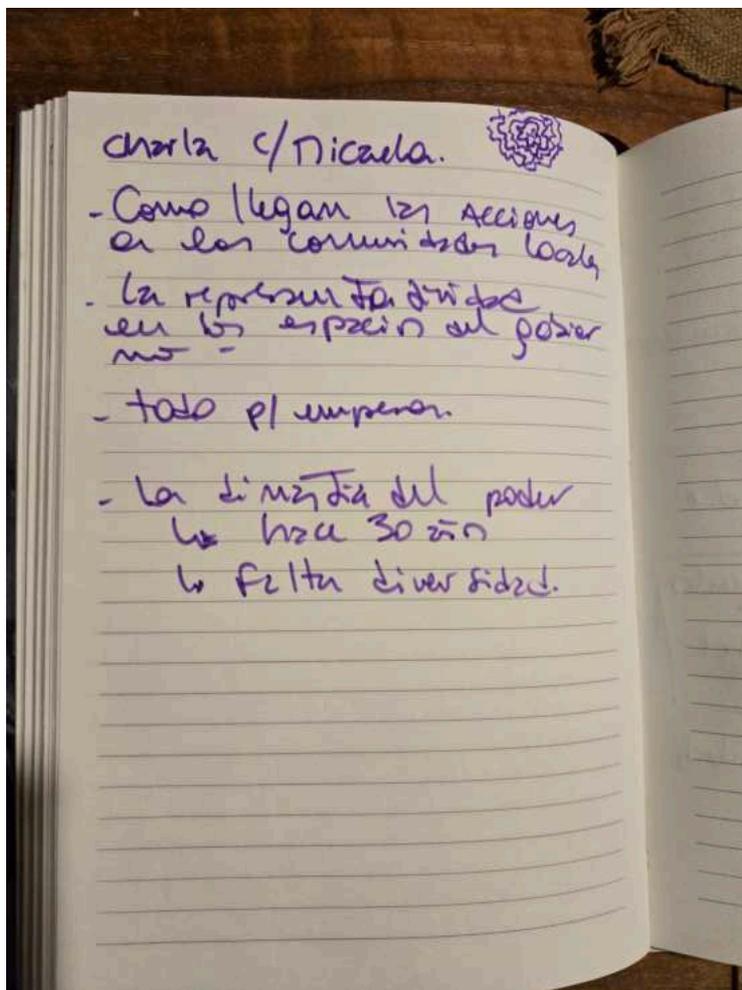
Y ahí los actores son las escuelas rurales, es un actor de desarrollo territorial muy fuerte. Y si bien tiene unos un objetivo de la forma de la educación formal, sigue siendo un lugar donde la cooperadora actúan y trabajan en función de los proyectos de desarrollo de sus pueblos. Y en el caso de Tandil, han tenido un rol interesante en el desarrollo del turismo del de esos pueblos como destinos turísticos dentro del partido.

Entonces te diría, pienso en Vela, pienso en Gardey y pienso en Fulton, pienso en Azucena. Y entonces, eso espacios la escuela ha tenido y tiene un rol importante. Segundo, la sociedad de vecinos. La sociedad de fomento en el caso de Azucena, la comisión de vecinos en el caso de Fulton, según cuál sea, pero sí esa participación comunitaria que piensa y define el quehacer. Entonces y por supuesto el gobierno local este como un gran aliado a esos procesos, junto con la universidad, algunas veces más juntos que otras, con grupo de investigación y de extensión universitaria. Entonces aquí, a modo de ejemplo, Fulton es un pueblo, digamos que tiene unos 80 residentes, hoy tiene un museo que recupera patrimonios de la estación Fulton, que invirtió el gobierno local en este museo, pero que la comisión de vecinos quizo, trabajar, cuidarlo. Un emprendimiento que está al lado, lo atienden. Entonces, en realidad para para decirlo en forma genérica, te diría que hay un gran nucleamiento con la escuela y con la cooperadora. Un segundo, las propias comunidades de vecinos, sociedades fomento, comisiones

vecinal. Y después, los propios sujeto como individuo que uno lo puede convocar según los temas en que se traten.

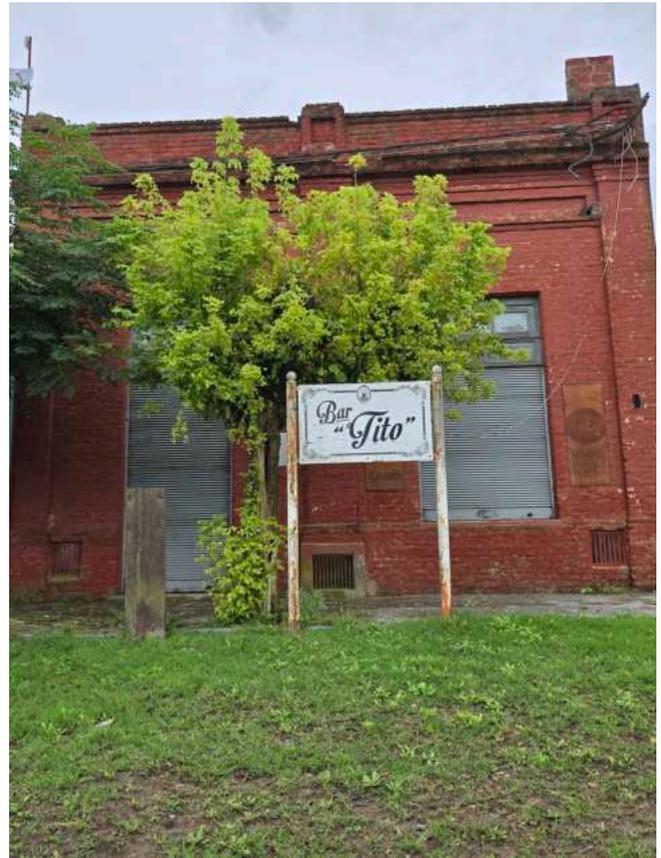
¿Qué avances en aspectos vinculados a la normativa tuvo la actividad turística rural en el partido de Tandil durante los últimos 15 años?

El turismo rural en Tandil tiene un gran inicio con un grupo de cambio rural con el programa cambio rural del INTA. Que te diría que fue una licenciada en turismo que tenía la expertiz una formación en Europa, en España, que la trae y empieza a trabajar con esta lógica de identificar emprendimientos rurales con potencial turístico y con la lógica cambio rural empezar a trabajar en eso. Después, vino acompañado con políticas públicas específicas vinculadas al Gobierno, que terminaron en la ordenanza del Instituto Mixto de Turismo, donde todos los actores definen la gestión por el turismo, la comunicación y un eje es el turismo rural y comunicar el destino, no de Tandil y dentro del destino Tandil, todo lo que hay adentro y una línea es el turismo rural. Otra normativa que indirectamente tiene muchos ver, pero tiene mucho que ver, porque para llegar a lo rural desde el punto de vista del turismo tienen que estar bien los caminos. La conectividad muy importante y bueno en Tandil está la cooperativa vial que maneja a partir de una tasa específica el mantenimiento de los caminos rurales. Y por eso hay buenos accesos. Tal vez habría que seguir pensando, no necesariamente, puede estar directamente, no, por eso digo. ¿Hay normativa vinculada a caminos rurales? Sí, por ahí a nadie se le ocurre. Expresarlo como el ejemplo, pero es muy difícil desarrollar un destino rural. Si no tenés aceitado esto de la conectividad. Y de hecho así como te digo, eso como como fortaleza por lo por la pregunta que tiene que ver con la normativa, también es una debilidad, porque tal vez no hay transporte público suficiente o directamente en algunos casos, ni lo hay como para mejorar esa esa redes de conectividad.



Que me pasa	Que sucede	Que pienso/ siento Aporta al trabajo
<ul style="list-style-type: none"> - Tu pon en contexto el discurso / tanta cosa subjetiva. - Es interesante te escuchan <p>Experiencias de 13 marzo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tu lleva a lugares @ no tiene que ver 	<ul style="list-style-type: none"> - Por momentos es violenta en mis comentarios - Plantea puntos de vista antagónicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • la importancia de tener diversidad de voces y experiencias • Es difícil materializar la cooperación entre otras experiencias

Fotos de la recorrida por algunos Pueblos Rurales











EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL
SANCIONA CON FUERZA DE:

ORDENANZA

Artículo 1° - Créase el Instituto Mixto de Turismo de -----
----- Tandil (IMTT), el cual tendrá por objetivos:

- a) Ser único canal de articulación entre los sectores público y privado ejerciendo un rol dinámico, participativo y representativo a fin de sugerir políticas turísticas innovadoras, y colaborar en la implementación de las mismas.
- b) Participar en la planificación turística, de acuerdo a un criterio responsable, asegurando la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental del destino.
- c) Desarrollar e implementar los programas y estrategias de promoción turística de la Ciudad, su Partido e interland turístico.
- d) Colaborar en la generación de recursos para la ejecución de las acciones planteadas, controlando que se inviertan en forma eficiente, equitativa entre las partes y asegurando la calidad del destino.

De las funciones

Artículo 2° - Serán funciones del IMTT las siguientes:

- 1) Desempeñarse como un órgano de coordinación y consulta entre los sectores públicos y privados que participan en la actividad turística.
- 2) Promover, implementar y controlar las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos, manteniendo una comunicación fluida y consensuada entre los sectores intervinientes.
- 3) Identificar y propiciar una imagen corporativa de Tandil asociada a la calidad de sus productos turísticos y su genuina producción local.
- 4) Ser organismo de consulta en el análisis de propuestas de desarrollo, planeamiento, nuevos productos y actividades turísticas.
- 5) Propiciar y respaldar medidas tendientes al desarrollo del destino turístico comarcal en forma sustentable y en armonía con el ambiente.
- 6) Proponer legislación turístico/ambiental.
- 7) Planificar la Comunicación Institucional para el corto mediano y largo plazo, manteniendo un sistema profesional y sostenido de difusión.
- 8) Planificar, elaborar e implementar anualmente los programas de promoción, comercialización y difusión en forma individual y en conjunto con el Partido, la comarca, corredor, la región, provincia y la Nación.
- 9) Promover y apoyar la diversificación en el uso la mayor parte del año, del destino generando congresos, convenciones, reuniones, ferias, eventos sociales, culturales y deportivos, que permitan la inserción de

Tandil y su zona como destino turístico, "todo el año".

10) Propiciar la Investigación de mercados actuales y potenciales como así también la vinculada a los aspectos socioeconómicos, naturales y culturales.

11) Colaborar en la recolección de datos y proporcionar la información de base necesaria para la toma de decisiones.

12) Capacitar a los diferentes actores relacionados para lograr calidad en los servicios y productos a través de un proceso de mejora continua.

13) Proponer y realizar campañas de sensibilización y educación, formales y no formales, destinadas a la población en general.

14) Generar fondos y administrarlos eficientemente ejerciendo el control de los mismos con presentaciones periódicas de informes, monitoreando la ejecución de las acciones planeadas controlando la equidad entre las partes y sustentabilidad en el tiempo.

15) Celebrar contratos o convenios, aceptar subsidios, donaciones adquirir bienes muebles o inmuebles, contratar locaciones y celebrar cualquier otro tipo de contrato tendiente al logro de los objetivos del Instituto.

De la conformación

Artículo 3° - El IMTT, contará con un Comité Ejecutivo y un -----Consejo Consultivo.

El Comité Ejecutivo estará compuesto por seis

(6) miembros. Tres (3) en representación del poder

público: El Intendente Municipal o quién él mismo designe

eventualmente, uno por la Dirección de Turismo y uno por

la Presidencia de la Comisión de Turismo y Deportes del

HCD.

Los tres miembros restantes, representarán al sector privado.

El Intendente o quién él mismo designe eventualmente, ejercerá la presidencia, motivo por el cual contará con doble voto. Los demás integrantes serán vocales en un mismo nivel.

Se elegirán, además, cinco (5) miembros suplentes. Dos por el poder público (uno -1- designado por el Departamento Ejecutivo y el otro será un integrante de la Comisión de Turismo y Deportes del HCD), siendo los otros tres (3) representantes privados.

El Consejo Consultivo estará integrado por dos (2) miembros titulares y un (1) suplente de cada una de las siguientes entidades: Asociación de Hoteles, Restaurantes y afines; Cámara de Turismo; Asociación de Guías de Turismo; Asociación de Cabañas; Cámara Empresaria de Tandil y la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil

(Apymet) a las cuales se sumarán los representantes públicos del Comité Ejecutivo, con voz y sin voto.

Podrán actuar, además y en calidad de organismos asesores, la Dirección de Cultura, la Dirección de Deportes Municipal, la UNICEN, el Instituto Superior Tandil u otras entidades que sean requeridas para temáticas específicas.

Artículo 4°: Elección de los miembros

1- Del Comité Ejecutivo:

a) Representantes del Sector Público:

Por su índole de Funcionarios o representantes legislativos, se renuevan en años impares, coincidiendo con los años electorales.

b) Representantes del Sector Privado:

Serán elegidos dentro del Consejo Consultivo en primera instancia, por consenso, y si no se obtuviera se hará por votación con la obtención de los 2/3 de las seis entidades integrantes del consejo.

Ante dos elecciones fallidas en el término de una semana, se habilitará una instancia de elección donde participarán todos los prestadores que tributen "la Tasa", tengan una actividad reconocida por el Municipio y sean integrantes de alguna de las entidades participantes del Consejo Consultivo.

No podrá haber más de un representante por Entidad.

Se eligen en años pares.

2- Del Consejo Consultivo:

Cada Asociación designará 2 representantes

titulares y 1 suplente para el Consejo Consultivo. Se

renuevan con la misma periodicidad que los miembros del

Comité Ejecutivo, en años pares.

Tanto en el Comité Ejecutivo como en el Consejo

Consultivo, los miembros pueden ser reelectos en forma

indefinida.

Artículo 5° - Condiciones que deben cumplir los representantes privados del IMTT.

1- Del Consejo Consultivo

a) Desarrollar una actividad reconocida por el Municipio.

b) Tener regularizada su situación impositiva comercial con el Municipio.

2- Del Comité Ejecutivo

a) Ser Integrantes del Consejo Consultivo.

De la periodicidad de las reuniones

Artículo 6° - El Comité Ejecutivo se reunirá como mínimo --
-----dos veces por mes en forma ordinaria y el
Consejo Consultivo lo hará, una vez por mes, definiéndose
la forma definitiva en la reglamentación que se acuerde.

De la duración de los mandatos

Artículo 7° - El Comité Ejecutivo se renovará por mitades -
-----todos los años. El primer mandato de todos
los representantes públicos, vencerá al cabo del primer
año. El segundo año, vencerá el mandato de todos los
representantes privados, tanto del Comité Ejecutivo, como
del Consejo Consultivo y así sucesivamente, de modo que los
años impares, renueven los representantes públicos y los
pares, los representantes privados.

De su inserción en el organigrama municipal

Artículo 8° - El IMTT, se desarrollará en el ámbito de la -
-----Secretaría de Desarrollo Local y las partidas
de dinero, para su financiamiento estarán incluidas en los
presupuestos de la Dirección de Turismo.

De los recursos

Artículo 9° - 1) Los recursos provendrán de:

a) Se creará un Fondo Afectado, integrado por el
aporte del sector privado en contribución por una tasa al
turismo a crearse mas igual monto aportado por el Municipio
desde sus recursos corrientes.

b) Legados, donaciones u otras contribuciones en
dinero o en especies que decidan aportar los privados, que
en todos los casos, requerirá del acuerdo del HCD para su
efectivización.

c) Aportes estatales a través de subsidios, sean
ellos nacionales o provinciales, que tengan como objeto el
desarrollo turístico.

2) El Consejo Consultivo será el organismo encargado de
auditar el estricto cumplimiento de la disposición final de
dichos Fondos Afectados, pudiendo contratar para dicha
tarea servicios de terceros a exclusivo cargo del sector
privado.

3) El destino final de los Recursos que se afecten serán
sugeridos por el Consejo Consultivo y decididos por el
Comité Ejecutivo del IMTT, no pudiendo utilizar fondos
para financiar actividades deficitarias.

Artículo 10° - La Dirección de Turismo será el brazo -----

-----ejecutor de las acciones acordadas y el
I.M.T.T. funcionará sin costos operativos, sirviéndose de
la estructura municipal en materia de recursos operativos,
administrativos, edilicios, tecnológicos y humanos. Si lo
considera necesario el IMTT podrá contratar un profesional
técnico. En este caso su retribución no podrá superar el

porcentaje establecido en el artículo 19 de la Ley
25.997/05.

Artículo 11° - El Departamento Ejecutivo municipal, -----
-----promulgada la presente Ordenanza, deberá
convocar en un plazo no mayor de 30 días a la reunión
constitutiva del Instituto Mixto de Turismo.

Artículo 12° - El IMTT redactará su propio reglamento -----
-----interno de funcionamiento una vez
constituido el mismo.

Artículo 13° - Regístrese, dése al Libro de Actas y comuní-
----- quese al Departamento Ejecutivo.

DADA EN
LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONCEJO
DELIBERANTE DE TANDIL A LOS CATORCE DIAS DEL
MES DE ABRIL
DE DOS MIL CINCO.-

Registrada bajo el N° 9580
Asunto N° 140/05 - 1127/04- Nota 2678/05



Concejo Deliberante

Tandil

REF: Asunto N° 106/2021 Expte. N° 2021/02118/00

EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL SANCIONA LA SIGUIENTE:

RESOLUCIÓN

ARTÍCULO 1º: Declárese de Interés Turístico el Proyecto de Innovación, Inversión e Inclusión "Turismo Rural Accesible en Tandil", desarrollado por Grupo de Cambio Rural y Turismo Rural Tandil.

ARTÍCULO 2º: Regístrese, dése al Libro de Actas y comuníquese al Departamento Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL A LOS VEINTICINCO DÍAS DEL MES DE MARZO DE DOS MIL VEINTIUNO.

Registrada bajo el N° 3770

REF: Asunto N° 106/2021 Expte. N° 2021/02118/00

Diego A. Palavecino
Secretario del H.C.D.

Juan P. Frolik
Presidente del H.C.D.

EL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL
SANCIONA CON FUERZA DE:

ORDENANZA

Artículo 1º: Denomínase ALOJAMIENTO EXTRAHOTELERO a los establecimientos de hospedajes turístico de personas físicas complementarios a los ya habilitados y que no se encuadran en las normas legales vigentes.

Artículo 2º: Al momento de presentar la solicitud de habilitación, el o los recurrentes deberán cumplir con lo siguiente:

- a) descripción y detalle de los servicios y/o actividades que proveerá el establecimiento
- b) documentación (planos, planillas, certificados, inspecciones y demás), exigida por las áreas municipales, provinciales y nacionales que tengan incumbencias en esta actividad.
- c) Para que el trámite tenga validez administrativa, habrá de contar con todas las certificaciones y aprobaciones municipales. Caben en esta denominación: impacto ambiental, bromatología, obras Privadas, Inspección General. También deberán someterse a una certificación de bomberos.

Artículo 3º: El Departamento Ejecutivo a través de la Autoridad de Aplicación instrumentará un registro de hospedajes con el fin de mantener actualizada la nómina y las condiciones óptimas para llegar a brindar un servicio de excelencia.

Artículo 4º: Una vez cumplidos los requisitos de esta Ordenanza y su reglamentación, el Departamento Ejecutivo a través de la Autoridad de Aplicación extenderá un certificado de habilitación y una licencia con validez anual (12 meses). Esta renovación será una garantía del reconocimiento oficial del establecimiento.

Artículo 5º: La higiene de los inmuebles y sus dependencias serán las mínimas exigidas por la legislación provincial. El Departamento Ejecutivo a través de la Autoridad de Aplicación podrá inspeccionar toda la oferta extrahotelera rural y las inmobiliarias habilitadas para la oferta extrahotelera urbana que sirvan al servicio, la comodidad y la seguridad personal y sanitaria de los huéspedes.

Artículo 6º: Los establecimientos quedarán divididos en dos grandes conjuntos, cada uno de los cuales poseerán características distintivas:

- a) ALOJAMIENTO URBANO y/o COMPLEMENTARIO (según

PDT):

son los departamentos y casas de familia, quedarán bajo la potestad de las inmobiliarias inscriptas en el Registro de Inmobiliarias registradas para alquileres temporales destinados al Turismo de acuerdo a la Ordenanza N° 11.292.

b) ALOJAMIENTO RURAL y/o COMPLEMENTARIO (según PDT):

sin importar la tipología son aquellas modalidades de alojamiento que ofrecen nuevos productos en el mercado y que se encuentran íntimamente relacionadas con el medio rural.

Tipologías:

Posadas rurales/Casa de Campo: son aquellos inmuebles ubicados en el medio rural con instalaciones propias de casa-habitación, donde existan habitaciones con camas que sean ofrecidas en locación temporaria para alojar a turistas y viajeros.

Estancias: son establecimientos rurales con amplios espacios que ofrecen además del alojamiento, poder convivir y vivenciar las actividades propias del emprendimiento conjuntamente con sus propietarios

Bungalow: son aquellos establecimientos compuestos de una sola planta, que aisladamente o formando un conjunto se integran a una unidad de administración común. Ubicados generalmente en el espacio rural/complementario, donde se presta al usuario el servicio de alojamiento sin perjuicio de los demás servicios complementarios.

Base de Campamento: son aquellos con habitaciones colectivas y baños compartidos, separados por sexo, habitaciones y baño. Con equipamiento e infraestructura de usos común para los huéspedes.

Artículo 7º: Los establecimientos rurales deberán contar con agua potable para la ingesta de los turistas y desagües cloacales, gas natural o envasado. En cualquiera de los casos las instalaciones estarán aprobadas por los organismos correspondientes.

Artículo 8º: Para garantizar la seguridad y tranquilidad de los huéspedes, los alojamientos contarán con medios de comunicación en perfecto funcionamiento. Pudiendo ser teléfonos fijos, móvil, radio de onda corta u otro tipo de comunicación que permita la inmediata transmisión de voz en caso de ser necesario.

Artículo 9º: Deberán contar con seguro de accidentes personales y pertenencias, como así también cobertura de responsabilidad civil.

Artículo 10º: Se establece un máximo de 4 plazas por habitaciones y 1 baño.

Artículo 11º: Para las habitaciones comunitarias se permite un máximo de 9 plazas con 2 baños mínimo.

Artículo 12º: Para el diseño de las habitaciones (cuartos de dormir) se tendrá en cuenta una superficie mínima de 3 (tres) metros cuadrados por persona y un mínimo de 14

(catorce) metros cuadrados por cuarto.

Artículo 13º: Los servicios de higiene estarán asegurados una vez por día y serán prestados sin cargo adicional al del contrato. Esto comprende: limpieza de pisos, ropa de cama, toallas, atavió de cama, cuartos de dormir, cuarto de baño, cocina, comedor y toda dependencia de servicio para uso de los huéspedes. No están comprendidos los servicios correspondientes a lavado de utensilios, ni vestimenta de los huéspedes.

Artículo 14º: Los alojamientos podrán contar con servicio de comedor, pensión completa o media pensión.

Artículo 15º: Los pasajeros podrán compartir según la tipología con los moradores del establecimiento las dependencias sociales, (sala de estar, cocina, comedor) y no compartirán las dependencias privadas (cuarto de dormir, baño)

Artículo 16º: En caso de compartir dependencias, los pasajeros no compartirán con los moradores del establecimiento ninguna de las funciones del inmueble que no haya sido especificado en el contrato de locación.

Artículo 17º: Los establecimientos deberán disponer de servicios de energía eléctrica alternativo en todas las dependencias que sean de uso público. La forma de brindarla podrá ser por medios generadores (grupos electrógenos) de energía eléctrica de 220 voltios u otro tipo de generador de energía que brinde los servicios solicitados y no afecte al medio ambiente. En todos los casos el cableado debe estar contenido en cañerías y realizar mantenimiento preventivo. Los enchufes deben estar protegidos.

Artículo 18º: Los accesos viales dentro de los límites del predio privado serán parte del servicio prestado, de modo que las vías de comunicación: sendas, caminos, pasajes, incluyendo servidumbres en vías de circulación serán de exclusiva responsabilidad del propietario o locador del inmueble. La responsabilidad municipal se extenderá hasta el camino público, es decir hasta la línea medianera entre el bien público y el privado.

Artículo 19º: Contar con botiquín de primeros auxilios, con suministros generales, para una asistencia primaria (gasas, tablillas, agua oxigenada, vendas, etc).

De las responsabilidades y sanciones:

Artículo 20º: El Departamento Ejecutivo Municipal reglamentará la aplicación de las multas provenientes de las acciones penadas por el artículo 19 de la Ley provincial N° 5254 del año 1984 y sus actualizaciones.

Requisitos mínimos para la homologación de cualquier clase y categoría de alojamiento turístico extrahotelero rural o complementario, son los siguientes:

- Contar con entrada de pasajeros independientes de la de servicios
- Cuando existan salones para reuniones sociales, estarán precedidos por el guardarropa e instalaciones sanitarias independientes para cada sexo.
- Donde existan locales en los que se ejecute y difundan música, los mismos deberán estar aislados acústicamente, salvo que sean de tipo ambiental o de fondo.
- Todas las habitaciones estarán identificadas en la parte posterior y equipadas con los siguientes muebles: camas individuales y/o matrimonial (máximo 4 plazas), Una mesa de noche por plaza, una silla, sillón o butaca por plaza, un armario de no menos de 0,55 mts de profundidad y 0,90 mts con un mínimo de 4 cajones, una alfombra de pie de cama si la habitación no esta totalmente alfombrada, iluminación en las cabeceras de cada cama.
- Suministro de agua será de un mínimo de 200 lts por persona por día.
- Comunicar a las autoridades sanitarias más próximas de los casos de enfermedades presuntamente infecciosas, que se presenten en el establecimiento.
- Denunciar a las autoridades policiales cualquier infracción o hecho que posteriormente pueda dar lugar a la intervención de las mismas.
- Poner a disposición de las personas las copias de todas las disposiciones legales sobre las actividades del establecimiento como así también un "Libro de Reclamos" debidamente foliado.
- Mantener en buenas condiciones de higiene y funcionalidad las instalaciones del establecimiento.

Derechos y Obligaciones:

- Las relaciones entre los propietarios de los establecimientos extrahoteleros rurales y sus pasajeros en lo relativo a estadía, reserva de comodidades, aplicación de tarifas, etc, deberán ajustarse a las siguientes normas:
 - a) queda expresamente establecido a los efectos del presente reglamento que el día de pernocte comienza a las 14:00 horas y termina a las 10:00 horas.
 - b) Los titulares de establecimientos hoteleros podrán efectuar reservas de comodidades, solicitadas por los pasajeros, reservándose el derecho de exigir la seña que creyera conveniente. Esta reserva determina la obligación a cargo del usuario de abonar íntegramente la tarifa vigente, computándose a esos efectos los días reservados a partir de la fecha fijada para ocupar la/s habitaciones.
 - c) Los pasajeros para dejar sin efecto el compromiso contraído deberán comunicarlo con una antelación de no menos de 3 (tres) días. En cuanto a los propietarios de los establecimientos podrán desligarse de la obligación cuando transcurrido el período que abarca la seña y no se hayan hecho presentes los huéspedes pudiendo deducir del monto de la seña el importe co-

rrespondiente a los días no ocupados, de acuerdo a la tarifa vigente

d) La estadía mínima que se cobrará será de 1 (un) día

e) Las tarifas vigentes estarán publicadas en la recepción y la misma será aplicada de forma proporcional, es decir se ajustará a la hora de llegada y salida de los huéspedes:

Llegada del pasajero:

- Antes del almuerzo abona el día entero.

- Abandona la habitación antes de las 10:00 (diez) horas no abona otro día.

- Abandona la habitación después de las 10:00 (diez) horas y antes de las 20:00 (veinte)

horas, abona el 50% de la tarifa

- Después de las 20:00 (veinte) horas abona día entero.

f) cuando no se acepte compartir una habitación, los propietarios de los establecimientos podrán cobrar hasta el 50% de las tarifas correspondientes a la plaza no ocupada.

g) Los responsables de los establecimientos deberán asentar en las facturas, que serán confeccionadas por duplicado, la hora de entrada y salida de los pasajeros, con la fecha correspondiente, número de habitaciones ocupadas, debiendo conservar ordenadamente los duplicados de las facturas y presentarlos, cada vez que les sean requeridos para su verificación.

Artículo 21º: Regístrese, dése al Libro de Actas y comuníquese al Departamento Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE TANDIL A LOS DOCE DIAS DEL MES DE AGOSTO DE DOS MIL DIEZ.

Registrada bajo el N° 11961

Asunto N° 292/09

Nota N° 4435/09

Diego A. Palavecino
Secretario del H.C.D.

Dr. Marcos L. Nicolini
Presidente del H.C.D.