

El proceso de formulación de la planificación estratégica del turismo y la participación de las partes interesadas en municipios del interior de la provincia de Buenos Aires. El caso del Partido de Navarro.

The process of formulating the strategic planning of tourism and the participation of interested parties in municipalities in the interior of the province of Buenos Aires. The case of the municipality de Navarro.

Alberto Nahuel Farberoff¹, Mauro Beltrami², Maribel Carrasco³

Resumen

El presente trabajo aborda el desarrollo del Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS) llevado adelante en el Partido de Navarro, Provincia de Buenos Aires entre los años 2016 y 2017. Se analiza la metodología y las técnicas utilizadas en el proceso de elaboración del diagnóstico y la formulación del PETS, considerando el contexto de su realización y el nivel de participación. En particular, se hace hincapié en la complejidad de la participación de los actores de las localidades del interior de Navarro y su relación con la ciudad cabecera. Asimismo, se exponen las problemáticas más comunes que pueden surgir en la formulación e implementación de un plan de turismo, en particular en municipios que se encuentran fuera de la Región Metropolitana de Buenos Aires, en los que predomina el espacio rural y la actividad agropecuaria. Finalmente, se concluye que un PETS es una herramienta de gestión muy útil para los gobiernos locales, ya que entre otras cuestiones, contribuye al diagnóstico y priorización de las problemáticas presentes en el territorio.

Palabras clave: planificación estratégica; localidades rurales; gobiernos locales.

Abstract

This paper analyzes the Strategic Plan for Sustainable Tourism (SPST) carried out in Navarro District, province of Buenos Aires between 2016 and 2017. Discussed the methodologies and techniques used in the process of diagnosis and in the stage of formulation of the SPST, considering the context of their implementation and the level of participation. In particular, it explores the complexity of the participation of stakeholders in the towns of the interior of Navarro and his relationship with the main city. Also outlines the most common problems in the formulation and implementation of a plan of tourism, particularly in districts located on the outside of the Región Metropolitana de Buenos Aires, where dominated the rural areas and the agricultural activity. Finally, we concluded that a SPST is a very useful tool for local government, since among other issues, contributes to the diagnosis and prioritization of issues present in the territory, efficiency in the allocation of management resources,

Keywords: strategic planning; rural villages; local government.

Recibido: 25 de febrero 2019. **Aceptado:** 10 de mayo 2019

1 Maestrando en Economía y Gestión del Turismo (FCE-UBA). Filiación: Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales (INSOD), Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Mail: afarberoff@uade.edu.ar.

2 Magíster en Dirección de Empresas por la Facultad de Cs. Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Filiación: Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas Proyectuales (INSOD), Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Mail: mbeltrami@uade.edu.ar

3 Magíster en Desarrollo Rural de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Filiación: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Mail: carrascomaribel@agro.uba.ar

INTRODUCCIÓN

Navarro es uno de los 135 municipios que componen la provincia de Buenos Aires, siendo su cabecera la ciudad homónima. Incluye en su jurisdicción a las localidades rurales de Villa Moll, J. J. Almeyra y Las Marianas. Cuenta con una superficie de 1.630 km². Se ubica al noreste de la provincia de Buenos Aires, localizándose su ciudad cabecera a 121 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Limita al Norte con los Partidos de Mercedes y Suipacha, al Oeste con Chivilcoy y 25 de Mayo, al Sur y Sur-Oeste con el Partido de Lobos y al Este con el Partido de General Las Heras. Hacia el Este limita con el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). Se conecta con las localidades de Lobos y Mercedes a través de la Ruta Provincial 41. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del INDEC, en 2010, la población del distrito era de 17.054 habitantes y se proyecta una población de 18.110 personas para 2019 según la Dirección Provincial de Estadística.⁴ La variación intercensal (2001-2010) es de 7,9%, por debajo de la media provincial (13%).

De acuerdo a su localización geográfica, Navarro se ubica en el área turística denominada “Escapadas Buenos Aires” según el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS 2025; actualización 2014)⁵. El Partido de Navarro posee diferentes recursos naturales y culturales, incluyendo un área de laguna con diferentes servicios recreativos, sitios de interés histórico, fiestas populares, espacios deportivos, emprendimientos productivos que pueden convertirse en agro turísticos y pueblos rurales atractivos para el miniturismo.

El desarrollo del turismo fue visualizado por la Municipalidad de Navarro como una actividad económica capaz de diversificar la matriz productiva del distrito y de incentivar la crea-

ción de puestos de trabajo, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de la comunidad. Como antecedente a la formulación del Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS), la Municipalidad de Navarro llevó adelante en el año 2014 un estudio para el fortalecimiento de la política territorial del distrito (EFPTN)⁶, el cual definió un “modelo territorial deseado”, que consideró como eje “*apoyar el desarrollo de Navarro como ciudad turística en base al aprovechamiento de sus recursos ambientales y patrimoniales cuidando su alta calidad de vida y su identidad*”⁷. Finalizado el EFPTN, la Municipalidad de Navarro decidió encarar la formulación de un Plan Estratégico de Turismo Sustentable (PETS), para lo cual solicitó asistencia financiera a la Dirección Nacional de Preinversión Municipal (DINAPREM).

El presente trabajo se plantea como objetivo describir los mecanismos mediante los cuales se elaboró el PETS, analizando el contexto de su realización y el grado de participación de los diversos actores en las diferentes localidades del distrito. En particular, se indaga en la complejidad de la participación en los pueblos rurales del interior de la jurisdicción y su relación con la ciudad cabecera.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MUNICIPIOS

A partir de la década de 1990, el nivel local de gobierno fue adquiriendo un mayor protagonismo dentro de la estructura estatal en Ar-

6 Se trabajó a través del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública de la Nación. Véase: Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. (2014). “*Fortalecimiento de la política territorial del Municipio de Navarro. Informe de trabajos realizados y modelo territorial deseado*”. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, Argentina.

7 Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. (2014). “*Fortalecimiento de la política territorial del Municipio de Navarro. Informe de trabajos realizados y modelo territorial deseado*”. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, Argentina. Punto 3, Modelo deseado de territorio.

4 Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Coordinación Económica. Dirección Provincial de Estadística. Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025. Junio de 2016.

5 Ministerio de Turismo de la Nación. (2014). “*Turismo 2025. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Actualización 2014*”. Argentina. Pág. 238-241.

gentina. Esta transformación se produjo en un contexto de reforma del Estado y ajuste fiscal. Una de las políticas implementadas fue la descentralización de competencias a los niveles inferiores sin el correspondiente presupuesto. En consecuencia, en una situación de fragmentación y exclusión social, los municipios tuvieron que buscar soluciones a nuevas necesidades sociales con una organización administrativa tradicional que no estaba preparada para ello. Incluso, las demandas de la población comenzaron a volcarse cada vez más hacia la instancia local de gobierno (García Delgado, 1997; Madoery 2001).

Los municipios pasaron de ser una administración básica encargada del ABL (alumbrado, barrido y limpieza), obras públicas menores, la higiene urbana, la recolección de residuos y el mantenimiento de calles y caminos; a asumir nuevas responsabilidades de gestión. Al comienzo, la respuesta de los gobiernos locales se orientó a sobrellevar la crisis, siendo el municipio un punto de condensación de la fragmentación social de la crisis, de las mediaciones y de la falta de recursos (García Delgado 1998: 74). No obstante, progresivamente fueron adoptando nuevas funciones y una intervención más planificada. Es así como surgieron nuevos roles del municipio como promotores del desarrollo local y facilitadores de oportunidades, asumiendo funciones de desarrollo social, educación y salud, desarrollo sustentable y planificación territorial y seguridad, entre otras. Como señala Reese (1999), en las provincias y municipios, desde la década de 1990, *“surgió el replanteo de la planificación como una instancia necesaria para la resolución, evaluación y prospección de diferentes complejidades dentro de la búsqueda de mayores niveles de eficiencia”*. Este nuevo rol de los municipios no se manifestó de igual modo en todos los distritos, aunque existen elementos comunes. La presencia de debilidades institucionales y administrativas, un limitado grado de modernización y profesionalización de los recursos humanos, una escasa planificación (estratégica y operativa) y el predominio de un modelo burocrático, son algunos de los factores que impactaron negativamente en la asunción de las nuevas funciones de un gobierno local.

Históricamente, existieron dos grandes paradigmas de la planificación, uno de carácter Racional-Normativo y otro denominado de Planificación Estratégica (Cirio 2016: 57). El primero se caracteriza por la aplicación de una racionalidad formal en la que la planificación se caracteriza por ser normativa, centralizada y holística. Los programas y proyectos se enmarcan en una planificación rígida y previsible y la elaboración del plan es realizada por expertos con conocimientos técnicos. En cambio, el paradigma de la Planificación Estratégica *“se desarrolla en el marco de una crisis de representatividad, participación y legitimidad en torno al Estado, dando lugar a que la planificación como política centralizada pierda lugar en favor de concepciones vinculadas a la gobernanza”* (Cirio 2016: 58). El concepto de gobernanza tiene como noción central la incorporación de la sociedad civil a la acción de gobierno, mediante la introducción de formas de asociación y cooperación entre el sector público y el sector privado en la búsqueda de respuestas para problemáticas sociales y la producción de los futuros deseados. En la Planificación Estratégica se buscan superar los planteamientos rígidos, articulados de arriba hacia abajo, ajenos a la participación ciudadana y carentes de mecanismo de control. En esta línea, se fue imponiendo en los últimos años *“la adopción de un estilo de planificación turística flexible, concertada y de abajo hacia arriba, concretada en lo que se viene denominando Planificación Estratégica del Desarrollo Turístico Sostenible”* (Marchena Gómez et. al 1999: 34). Siguiendo a Marchena Gómez et al. (1999), los fundamentos de la Planificación Estratégica aplicada al desarrollo turístico sostenible en el ámbito local son los siguientes:

- 1-Constituye un proyecto integral del territorio local como producto turístico, entendido como la suma de diferentes realidades (paisaje, empresas, infraestructuras, equipamientos, entorno social, patrimonio y otras).
- 2-Se trata de un instrumento de discusión y unificación de diagnósticos, coordinación y concreción de actuaciones públicas y privadas, y el establecimiento de un marco

- coherente y estable de movilización y cooperación de los agentes sociales.
- 3-El proceso participativo se considera prioritario tanto en la definición de los objetivos como en los contenidos del Plan, así como el logro de consensos entre los actores públicos y privados, sin soslayar que el municipio es quien lidera todo el proceso de planificación con la dirección de un equipo técnico.
 - 4-Se considera la metodología de carácter prospectivo con la capacidad de diagnosticar las estrategias posibles de los actores intervinientes.
 - 5-Se otorga una especial atención al contexto exterior del territorio que se pretende desarrollar como destino turístico, aspecto importante en un momento de creciente internacionalización de los flujos turísticos.
 - 6-La planificación concentra su acción en un reducido número de temas seleccionados, renunciando voluntariamente a intentar abarcar un amplio abanico de objetivos o tareas posibles.
 - 7-Se analizan posibles variables que pueden condicionar la evolución del Plan tal como la disponibilidad de recursos a la hora de fijar objetivos y estrategias.
 - 8-Se toma en cuenta que el resultado principal del Plan no es tanto la redacción de un «programa de gobierno turístico local», sino la consecución de un «contrato político» entre las administraciones públicas y la sociedad civil sobre el modelo turístico futuro deseable para el territorio y la comunidad local. De esta manera, el proceso no culmina con la aprobación del Plan, sino que continúa con el seguimiento de las acciones.

Sin embargo, resulta significativo remarcar los inconvenientes que ha tenido la planificación como herramienta de gestión pública en América Latina. Reese (1999) ilustra que la crisis de credibilidad de la planificación como instrumento se explica por su histórica ineficacia. La mayor debilidad de los planes no radica en

la elaboración de estos, sino fundamentalmente en su implementación (Garay 2004). Por lo tanto, la discontinuidad de una gestión de gobierno y la falta de una concepción de Políticas de Estado resultan condicionamientos que ponen en riesgo la sostenibilidad de la planificación en el tiempo.

En la provincia de Buenos Aires, la Constitución provincial establece el Régimen Municipal, y señala al municipio como el encargado de la administración de los intereses y servicios locales de cada uno de los Partidos existentes. Asimismo, la norma fundamental que regula su organización es el Decreto ley 6.769/58 llamado "Ley Orgánica de las Municipalidades" (LOM) con las modificaciones introducidas por numerosos Decretos Leyes⁸. La LOM indica además que el gobierno municipal está conformado por un Departamento Ejecutivo y un Departamento Deliberativo. Por otro lado, la Ley 25.997 define al turismo como una actividad socioeconómica esencial para el desarrollo del país, declarándola prioritaria dentro de las políticas de Estado⁹. En el caso de la planificación turística a nivel municipal, resulta fundamental considerar no solamente el trabajo mancomunado entre el Departamento Ejecutivo y el Concejo Deliberante, sino también la articulación con los otros niveles del Estado y con todos los actores que forman parte de las áreas urbanas y rurales. En estas últimas existen diferentes intereses y problemáticas, derivados no solamente de la actividad económica y del uso del suelo, sino también de la construcción de identidades diferenciadas, más allá de compartir la misma jurisdicción y tener dependencia funcional de la misma ciudad cabecera. Estas particularidades se pue-

8 Los Decretos-leyes son: 7.443/68, 8.613/76, 8.752/77, 8.851/77, 9.094/78, 9.117/78, 9.289/79, 9.443/79, 9.448/79, 9.926/83, 9.950/83 y 10.100/83 y las Leyes: 5.887, 5.988, 6.266, 6.896, 10.140, 10.164, 10.251, 10.260, 10.377, 10.706, 10.716, 10.766, 10.857, 10.936, 11.024, 11.092, 11.134, 11.239, 11.240, 11.300, 11.582, 11.664, 11.690, 11.741, 11.757, 11.838, 11.866, 12.076, 12.120, 12.288, 12.396, 12.929, 13101, 13154, 13217, 13580, 13924, 14062, 14139, 14180, 14199, 14248, 14293, 14344, 14393, 14480, 14491, 14515 y 14449.

9 Ley 25.997, artículo 1.

den presentar en municipios del interior de la provincia de Buenos Aires como Navarro los que en general, caracterizan por la presencia de extensas superficies rurales que rodean a la ciudad cabecera del Partido, en las que puede predominar la actividad agropecuaria. En dichas áreas existen pequeños núcleos alejados de la ciudad cabecera que sirven de zona de aprovisionamiento, servicios y apoyo para las actividades productivas. La mayor parte de estos pueblos tuvieron su origen a partir de la expansión de las vías ferroviarias, que además servía de conexión con las ciudades con las cuales mantenían múltiples relaciones de dependencia. Asimismo, la administración municipal (con sede en la ciudad cabecera) suele estar presente en las pequeñas localidades a través de las delegaciones. En síntesis, la dinámica territorial y su relación con las identidades locales, representaciones e imaginarios sociales en un distrito son variables para considerar en los procesos de planificación.

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO Y USOS DEL SUELO EN NAVARRO

El Partido de Navarro se encuentra en la Cuenca del Salado, en el sector conocido como "Pampa Deprimida". El área presenta una gran variabilidad en el régimen de lluvias lo que origina frecuentes inundaciones en las áreas deprimidas. La zona se caracteriza por un relieve plano de escasa pendiente con suelos de tipo "mosaico". La vegetación natural dominante es la de pastizales de gramíneas mesotermiales con especies destacables por su calidad forrajera¹⁰. Navarro pertenece a una zona ganadera predominantemente de cría, en la que también se encuentran tambos medianos y chicos, cultivos agrícolas (siendo la soja el predominante) y producción avícola¹¹. Asimismo, existen producciones menores como la porcina, apicultura, horticultura y producción de granja para consumo propio y venta de excedentes. La producción en las principales cadenas de valor está a

10 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Proyecto Regional con Enfoque Territorial (2013). Contribución al desarrollo sustentable del territorio ganadero del Salado (Mimeo).

11 Óp. Cit.

cargo de productores familiares propietarios de la tierra, algunos de los cuales arriendan mayor superficie para ampliar la escala o prestan servicio a otros pequeños propietarios¹². El sector primario constituye el más importante en la economía del área denominada por el INTA como Territorio Ganadero del Salado (TGS)¹³. Los Partidos que se encuentran incluidos en éste (a excepción de Cañuelas y Gral. Las Heras) poseen un grado de industrialización inferior a 0,25 (INTA, 2013). Por otra parte, la población rural se encuentra en retroceso, lo cual afecta la calidad de la mano de obra disponible.

Las zonas de uso agropecuario intensivo y extensivo se ubican hacia el oeste del área urbana, donde además se encuentran amplios espacios territoriales destinados a parque comarcal, áreas de reserva natural municipal y las llamadas zonas complementarias de uso de esparcimiento. Las áreas de contacto entre la estructura urbana actual y el medio rural son casi inmediatas, no existiendo espacios rururbanos significativos, es decir en transición entre el mundo urbano y rural. O sea, la ciudad cabecera está inserta en un territorio rural de grandes parcelas y parques comarcales observándose una continuidad natural entre la ciudad y el campo. Los usos del suelo urbanos se caracterizan por el tejido residencial y residencial mixto (comercio e industria) y por la presencia de áreas libres públicas y privadas. Además, se estableció un parque industrial. El EFPTN incluyó como lineamientos fundamentales:

- Una ciudad relativamente compacta con el fin de ser eficiente al proveer de infraestructuras básicas, movilidad, y acceso a la vivienda con servicios, mientras reconoce su ambiente natural y respeta la necesidad de una interfase rural-urbana que claramente haga de fuelle entre lo urbano y lo rural.

12 Según el Censo Nacional Agropecuario 2002 del INDEC, el Partido de Navarro contaba con 478 Explotaciones Agropecuarias.

13 El Territorio Ganadero del Salado (TGS) está conformado por diez Partidos de la provincia de Buenos Aires y abarca una superficie de 1.319.300 hectáreas. Navarro como municipio integra dicho territorio.

- Un conjunto de proyectos en un eje turístico – ambiental que protegerá a la ciudad de riesgos ambientales mientras Navarro fortalece su turismo a través de su ambiente natural y construido.
- Mayor conectividad con el fin de mejorar la accesibilidad y movilidad de sus habitantes.
- Mayor claridad en la zonificación de usos del suelo, en especial los usos de industria y rurales.

Los lineamientos del EFPTN resultaron un insumo significativo para la posterior elaboración del PETS. Sin embargo, tal como se observa, su foco está puesto fundamentalmente en la ciudad de Navarro, no explicitadas las otras áreas urbanas y rurales del distrito.

LOS CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PETS DE NAVARRO

La consultoría para la formulación del PETS de Navarro se articuló entre la Municipalidad de Navarro y la Dirección Nacional de Preinversión Municipal (DINAPREM) de la Secretaría de Asuntos Municipales de la Nación (SAM)¹⁴. Desde la perspectiva municipal, el procedimiento consistió en la presentación de un formulario de solicitud de financiamiento a la DINAPREM, donde se identificaron una serie de problemas¹⁵ ligados a la actividad turística en el distrito.

14 A enero de 2019, ya no existe en el organigrama del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación la Secretaría de Asuntos Municipales. El Programa Multisectorial de Preinversión Préstamo BID N° 2851/OC-AR, el cuál financió el PETS de Navarro, sigue bajo la órbita de este Ministerio, pero su gestión y administración depende de la Subsecretaría de Relaciones Municipales de la Nación, dependiente de la Secretaría de Provincia y Municipios de la Nación.

15 Para la identificación de los problemas se utilizó la técnica de árbol de problemas bajo la metodología de marco lógico. Por medio de esta, se buscó identificar claramente el problema que se pretende solucionar, sus efectos asociados y las causas que lo originan (CEPAL-ONU, Manuales Serie 42, Metodología de Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, julio 2005).

Tras la aceptación de la propuesta por la DINAPREM, se elaboraron los Términos de Referencia (TDR), que son documentos técnicos que incluyen la justificación y los objetivos del estudio, las especificaciones del proyecto, los montos, los plazos, los componentes y actividades, la modalidad de ejecución, los perfiles de los consultores y los productos a entregarse. El equipo de profesionales del PETS estuvo compuesto por seis consultores: un coordinador, un especialista en evaluación económica, un especialista en turismo, una especialista en marco normativo, una especialista en urbanismo y una especialista en comunicación.¹⁶ Los productos fundamentales del PETS fueron el diagnóstico de la actividad turística en el distrito y la formulación de los ejes estratégicos para la gestión.

El estudio de diagnóstico destaca las conclusiones que se observan en la tabla 1¹⁷.

Por otro lado, los lineamientos estratégicos definieron el modelo de desarrollo turístico desde el cual se formularon los objetivos, los proyectos y las acciones concretas sobre el distrito. Los actores involucrados entendieron que Navarro debía convertirse en uno de los principales destinos de escapada de la provincia de Buenos Aires, logrando reconocimiento por la singularidad y diversidad de su oferta. Sus productos turísticos deberían caracterizarse por la calidad y por su compromiso con el cuidado del ambiente. Se debería potenciar la cultura local, el entorno natural, el patrimonio histórico, la gastronomía, el deporte y la hospitalidad de los vecinos. La visión turística definida en Navarro plasma la intención de trabajar el desarrollo turístico no solo en la ciudad cabecera del partido

16 Dirección Nacional de Preinversión Municipal. (2016). "TDR Plan Estratégico de Turismo Sustentable de Navarro". Programa Multisectorial de Preinversión IV- Préstamo BID 2851 OC-AR.

17 Véase: Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. (2017). «Plan estratégico de turismo sustentable de Navarro. Provincia de Buenos Aires. Informe final consolidado». Dirección Nacional de Preinversión, Secretaría de Planificación Territorial y Coordinación de Obra Pública, Argentina. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estrategico_de_turismo_sustentable_navarro.pdf

Tabla 1. Conclusiones del estudio diagnóstico y estrategia de abordaje.

| Conclusión del diagnóstico | Estrategia de abordaje |
|--|---|
| Por el grado de desarrollo de su oferta (donde prácticamente no existía oferta de alojamiento) y la incidencia de su demanda en la economía local, Navarro resultaba un destino turístico emergente. ¹ | Como posibilidades de desarrollo en el corto plazo, se entendió que el municipio debía posicionarse como un destino turístico para un público predominantemente excursionista. Esto era coherente con las estrategias institucionales de la provincia de Buenos Aires en materia turística, que entendían al distrito como un destino turístico de escapadas. |
| Se evidenciaba una carencia de datos estadísticos, lo cual dificultaba la sistematización de información para la estimación del Producto Bruto Turístico (PBG) del municipio y el estudio de la demanda turística real y potencial. | Se utilizaron procedimientos alternativos para la evaluación económica del turismo. Como resultado de este abordaje, se observó que el PBG turístico de Navarro está por debajo de la participación del PBG turístico en la Provincia de Buenos Aires. |
| Tanto los funcionarios del Departamento Ejecutivo Municipal como los Concejales de los diferentes Bloques Políticos del Concejo Deliberante, consideraron positivamente los efectos potenciales que el desarrollo del turismo puede tener en el distrito. | Se tendió a que los lineamientos y cursos de acción determinados en el PETS resultaran del consenso entre los diversos sectores políticos, lo cual permitió que se estableciera como una política de Estado Municipal. |
| La centralización de la actividad turística en la localidad cabecera es muy alta. Por otro lado, hay un bajo aprovechamiento de los recursos turísticos existentes en las localidades rurales del distrito. | Se encararon estrategias y acciones para ampliar la participación de los actores de cada una de las localidades rurales, consensuando estrategias y acciones en función de los rasgos particulares de cada lugar. |
| Los Delegados Municipales de los pueblos rurales consideran a sus comunidades como parte del "interior" del distrito. Dicho interior es entendido como un espacio alejado de la ciudad cabecera del Partido, que presenta problemas concretos derivados de las dificultades de comunicación (los caminos son de tierra y la señalética es deficiente) y el escaso equipamiento urbano existente. | Los Delegados Municipales, al entender que el turismo puede ser una vía para el desarrollo y con capacidad de contribuir a la resolución de sus problemáticas específicas, decidieron impulsar acciones de sensibilización a diferentes sectores de sus comunidades. |
| Se observa una escasa visualización por parte de empresarios, comerciantes y vecinos sobre las externalidades positivas de la actividad turística. | Se determinaron acciones para la sensibilización de los diferentes sectores sociales y productivos del distrito. |
| Se observa un rechazo por parte de los residentes de la ciudad cabecera al tipo de demanda turística actual que visita la Laguna. Este rechazo consiste en la creencia de que estos visitantes aprovechan los recursos públicos (al utilizar instalaciones financiadas con el etario municipal) sin ninguna contraprestación o erogación en la localidad. | Se definieron dos líneas de trabajo para abordar esta problemática. Por un lado, demostrar los efectos económicos positivos derivados de este tipo de demanda turística, la cual resulta la más adecuada para trabajar en un corto y mediano plazo. Por otro lado, la articulación de acciones para lograr diversificar la matriz turística, en base a la búsqueda de inversiones públicas y privadas que viabilicen la captación de otros segmentos potenciales de la demanda. |
| Se evidencia una concentración de la demanda turística en un sitio particular (la Laguna) lo cual limita el efecto multiplicador del turismo | Se diseñaron cursos de acción para que la demanda turística se disperse en un espacio más amplio, impulsando su desplazamiento y localización en diferentes sitios del distrito, aprovechando mejor los recursos naturales y culturales disponibles. |

Fuente: elaboración propia en base al PETS.

sino también en el interior rural y agropecuario. Por último, se proponen abordar en el corto plazo la sensibilización turística en la comunidad y sus fuerzas productivas.

LA IDENTIFICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

La elaboración del plan de trabajo desagregado del PETS incluyó la identificación y análisis de los actores, involucrados o partes interesadas¹⁸. Como actores relevantes para el PETS, se consideró a las personas u organizaciones que: a) poseen responsabilidades institucionales o competencias en la actividad turística de Navarro; b) son parte de la oferta turística; c) inciden directamente en la calidad turística; d) interactúan con la demanda turística y/o sirven de apoyo a la oferta turística del sitio; e) se perciben afectadas por la actividad turística; f) se mueven en el entorno de la actividad turística y g) pueden potencialmente contribuir al desarrollo turístico. El PETS consideró la participación equilibrada de las diferentes partes interesadas, identificándolas y clasificándolas del siguiente modo¹⁹:

a) Actores internos de la Municipalidad, incluyéndose aquí a los siguientes: Intendente Municipal, Concejo Deliberante (Bloque Justicialista, Bloque Cambiemos, Bloque Frente Renovador), Secretaría de Hacienda, Secretaría de Cultura, Educación y Turismo, Secretaría de Gobierno, Dirección de Deportes y Recreación, Dirección de Producción y Empleo, Dirección de Planeamiento Urbano y Catastro,

Dirección de Servicios Públicos, Secretaría de Salud, Dirección de Medio Ambiente, Cementerios, Delegación de Villa Moll, Delegación de Las Marianas y Delegación de Almeyra.

b) Instituciones públicas externas a la Municipalidad de Navarro, siendo estas: Policía de la provincia de Buenos Aires, Policía Local, Asociación de Bomberos Voluntarios y entidades educativas públicas.

c) Actores externos privados y ONG, siendo estos: alojamientos, locales gastronómicos, comerciantes, concesionarios de la laguna, artesanos de la feria, Proyecto ovino campo y lana, Asociación Navarro Ambiental (ANA), Sociedad Rural de Navarro, productores lecheros, usinas lácteas, entidades educativas privadas, entidades deportivas, Club de Pesca de Navarro, entidades culturales, centros tradicionalistas, Cura párroco de San Lorenzo Mártir, Asociación GAIA, inmobiliarias y medios de comunicación.

El análisis de las partes interesadas facilitó el diseño de estrategias tendientes tanto a afianzar el apoyo de los actores favorecedores del PETS (quienes consideran positivamente el plan y sus efectos derivados), como a generar estrategias para neutralizar o aumentar el grado de pertenencia y pertinencia a los potenciales opositores al mismo. Metodológicamente, el análisis siguió el esquema establecido en la tabla 2.

En general, el involucramiento del sector privado en el PETS presentó matices. La participación de los actores privados en las entrevistas personales fue elevada, no hubo abstenciones ni rechazos. Sin embargo, la participación en los talleres grupales fue baja. La explicación puede encontrarse en dos cuestiones, por un lado, la cantidad de empresas o comercios turísticos es relativamente baja y por el otro, su capacidad de influencia directa en las políticas turísticas de Navarro es muy limitada, dado que se trata de pequeñas organizaciones situadas principalmente en la ciudad cabecera del distrito, o bien en su entorno rural inmediato (salvo excepciones)

18 Conceptualmente, puede considerarse como parte interesada a toda "persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad". ISO 9000:2015, 3.2.3. En el PETS de Navarro se consideran los términos "actores" e "involucrados" como sinónimos de partes interesadas.

19 Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. (2017). "Plan estratégico de turismo sustentable de Navarro. Provincia de Buenos Aires. Informe final consolidado". Dirección Nacional de Preinversión, Secretaría de Planificación Territorial y Coordinación de Obra Pública, Argentina. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estrategico_de_turismo_sustentable_navarro.pdf

Tabla 2. Análisis de las partes interesadas.

| Actividad | Objetivo |
|---|---|
| Utilización de un instrumento llamado “matriz para estrategias de gestión de involucrados”. | La herramienta propone seguir una secuencia de actividades a efectos de establecer un mapa de actores. El mapa diferencia los actores según resulten internos o externos a la Municipalidad, en función de su nivel de afectación por parte del PETS y a su grado de involucramiento en la solución de las problemáticas definidas. |
| Formulación de un mapa de relaciones de involucrados. | El mapa relaciona a los actores según: a) sus intereses comunes. b) sus expectativas respecto al plan estratégico. c) su poder en el marco de las relaciones a nivel local. d) su capacidad de influencia en la definición de políticas para el PETS. e) su potencialidad para aportar al desarrollo del turismo en la jurisdicción. |
| Diseño de una matriz de valoración de involucrados. | La matriz sirvió a los efectos de realizar un análisis específico de las expectativas de los actores y su grado de poder para incidir e influenciar los cursos de acción definidos en el plan estratégico. |
| Elaboración de una matriz de estrategias. | La herramienta tuvo por fin impulsar la participación de los involucrados en la elaboración del plan y la definición de los cursos de acción. |

Fuente: elaboración propia.

Dado que se trata de un distrito predominantemente agropecuario, la mayor capacidad de influencia económica y política la tienen los grandes y medianos productores del distrito, así como también los empresarios agroindustriales. A priori, se consideraba que su interés podría estar ligado a la diversificación de las actividades productivas, en la posibilidad de encarar estrategias turísticas en momento de baja del precio de los alimentos o bien (para el caso de los agroindustriales) disminuir costos de distribución al trasladarse la demanda al sitio de producción. Esto además fue ratificado por los involucrados en las entrevistas, quienes manifestaron su interés en la actividad turística. Sin embargo, la situación durante el proceso de elaboración del PETS fue diferente. Los productores agropecuarios e industriales de escala significativa no tuvieron un interés

real ni participaron activamente. Tampoco asistieron a la presentación del PETS, lo cual es un indicador a considerarse.

Cabe mencionar que la ciudad cabecera resultó el sitio en el cual se realizaron la mayor parte de las intervenciones y reuniones entre consultores y partes interesadas, particularmente por ser el centro administrativo del municipio. Desde allí, se realizaron las convocatorias a los diferentes actores, tanto del área urbana como del interior rural, incluyendo a los delegados municipales. Pero, al ser el PETS una planificación estratégica centrada en la totalidad del Partido de Navarro, también se trabajó específicamente tomando como referencias a las tres localidades rurales del interior del distrito.

LAS PARTES INTERESADAS Y EL INTERIOR RURAL

A fin de comprender la complejidad territorial del turismo y sus posibilidades de desarrollo en un distrito con las características de Navarro, resulta significativo analizar la participación de los actores en las localidades de Las Marianas, Villa Moll y Almeyra. En primer lugar, el grado de involucramiento de los delegados municipales tuvo una importante influencia en la definición de objetivos y proyectos concretos para cada una de las localidades, así como también en la participación de otros actores de cada localidad y su área rural inmediata. Cabe mencionarse que cada uno de los pueblos rurales del Partido se encuentran asociados a redes de centralidad e interdependencias diferentes respecto a las observadas en la ciudad cabecera de Navarro (de la cual dependen institucionalmente). Villa Moll se encuentra en una posición relativamente cercana a Chivilcoy, mientras que Almeyra tiene conexiones directas con Suipacha. Las Marianas aparentó ser la localidad donde el equipo consultor que realizó el relevamiento de campo percibió una mayor identificación con Navarro y con la ciudad cabecera.

El mayor grado de participación de los actores locales se observó en Villa Moll, donde el delegado municipal organizó reuniones con diferentes partes interesadas de la zona urbana y del área rural circundante, incluyendo instituciones locales (como la Escuela) y comerciantes, que mostraron interés en el PETS como una forma de generar oportunidades de negocios e incrementar sus ingresos. El delegado mostró un fuerte interés en el desarrollo de la actividad turística, manifestando el fuerte impacto que poseen las dos fiestas populares locales²⁰. Por su parte, los productores de mediana escala del área de Villa Moll entrevistados no manifestaron especial interés en la actividad turística como forma de diversificación de sus actividades en su modelo de negocio actual, lo cual dificulta también la construcción

de productos turísticos que se complementen con la producción agropecuaria. En el área urbana de la localidad, el predio de la estación de ferrocarril es utilizado por apicultores de la zona para el acopio de su producción. Esta actividad no se encuentra aún desarrollada y en cumplimiento de las normativas vigentes para poder tener una cadena de distribución formal a través de su comercialización en mercados nacionales o internacionales. En este caso, los productores sí manifestaron interés en la actividad turística, dado que implica que la propia demanda se traslada al sitio de producción para consumir este tipo de bienes. La visita a estos productores se realizó con el acompañamiento del Director de Producción del distrito, quién cumple un rol significativo en la orientación de los productores hacia la formalización de sus actividades.

Las reuniones con los actores o partes interesadas y las visitas de campo contribuyeron también a la redefinición de problemas a resolverse como objetivo del PETS, o la identificación de otros adicionales a los detectados por la Municipalidad en la instancia de solicitud de financiamiento para el plan. En este caso, se incluyen tanto problemas de infraestructura vial (difícil acceso por caminos de tierra para vehículos livianos y ausencia de señalética) y de transporte (inexistencia de transporte público de pasajeros entre localidades), como de oferta turística, sensibilización turística de la comunidad, identificación de demanda potencial y capacidad de gestión real para la conformación de producto.

No obstante, resulta llamativo que ninguno de los actores entrevistados en Villa Moll hubiera manifestado inquietudes respecto al potencial incremento del valor inmobiliario del suelo ante un aumento de la inversión privada con fines turísticos. Tampoco sobre los potenciales efectos negativos derivados del desarrollo turístico, tanto sobre los actuales residentes como sobre el patrimonio histórico. Del mismo modo, el delegado municipal y otros actores locales manifestaron interés en desarrollar balnearios en la ribera de cursos de agua cercanos, aunque existen condicionantes que limitan objetivamente la inversión en dichos sitios.

20 Estas son la Fiesta de la empanada artesanal y la Fiesta de la cultura y la educación (esta última declarada de interés municipal por medio de la Resolución 24 del Concejo Deliberante, Expediente 3584.

En realidad, previo al PETS, no se observan antecedentes sobre políticas turísticas documentadas (o referencias al turismo en publicaciones institucionales) en Villa Moll, más allá de acciones puntuales (como la organización de fiestas populares)²¹.

Por último, las reuniones con los actores en el marco de la formulación de un PETS pueden generar también una confianza excesiva por parte de algunos actores, entendiendo erróneamente que el efecto de un plan de este tipo es inmediato o de corto plazo. En Villa Moll justamente se observó que algunos entrevistados creían firmemente que el PETS iba a generar impactos positivos muy rápidamente, siendo parte del rol de los consultores moderar las expectativas generadas. Además, esto potencialmente podría afectar negativamente las iniciativas turísticas posteriores (incluyendo futuros planes), generando cierto escepticismo o desinterés en la comunidad.

En Las Marianas y en Almeyra, la participación real quedó limitada a los delegados municipales de cada localidad, lo cual dificultó realizar un análisis de los actores ligado a cada uno de estos pueblos. Sin embargo, hay algunas consideraciones para realizar sobre éstas. Las Marianas es identificada por los funcionarios y agentes municipales como una localidad con proyección turística. Incluso, esta fue incluida en programas anteriores para el desarrollo turístico, como "El Banco Provincia y los Pueblos"²². No obstante, al momento de la formulación del PETS, los resultados en materia turística eran modestos, no habiéndose constituido ningún producto particular. Como problema adicional, en Las Marianas la red de telefonía móvil es deficiente, dificultándose la comunicación, lo cual impacta directamente en su desarrollo.

21 Por ejemplo, no se observan en la publicación del centenario de la localidad. Véase: Biblioteca Tierra Fértil. (2008). "Villa Moll. Cien años de historia (1908-2008)". Villa Moll.

22 Desarrollado por el Banco Provincia de Buenos Aires a través del Centro de Investigaciones Territoriales y Ambientales Bonaerense (CITAB). Esta experiencia está disponible en una publicación. Véase: Grassi, Alfredo H. (Dir.). (2012). "Las Marianas". CITAB, Banco Provincia de Buenos Aires.

En el caso de Almeyra, en el cuestionario de actores realizado a la delegada municipal, esta manifestó estar al tanto de la formulación del PETS, pero también comentó que carecía de información sobre el objeto y el alcance de éste. Es decir, ningún actor (del sector público o privado) le había acercado definiciones sobre el plan o la forma en que podía afectar a la localidad. Del mismo modo, la delegada no tenía clara su participación en la implementación de las acciones del PETS. Esto resulta una muestra sobre el rol que juegan los delegados municipales en los procesos de planificación en general y en la actividad turística en particular.

CONCLUSIONES

La posibilidad de que Navarro elaborara su PETS fue resultado de un gobierno municipal que tuvo la voluntad política de realizarlo, siendo evidencia de esto las gestiones realizadas ante el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación por funcionarios municipales de primera línea e incluso por el mismo Intendente. De esta manera se pudieron sortear dos importantes obstáculos. Uno de ellos está asociado al alto costo que implica este tipo de planes, el que supera a las posibilidades presupuestarias de una Municipalidad, y el segundo, indica que, en los destinos turísticos emergentes (aunque existan los recursos propios para financiarlo), el costo político de una erogación con estos fines puede ser elevado.

Por otro lado, a partir de esta experiencia las autoridades municipales pudieron reconocer la utilidad de este instrumento de gestión para promover procesos de desarrollo local y territorial en los que el turismo, en un distrito con preponderancia rural y agropecuaria, puede contribuir activamente a ese desarrollo. Justamente, este proceso permitió incorporar a la gestión local la visión estratégica del desarrollo. En este sentido, el PETS permitió poner en valor los recursos locales visibilizando también a las distintas identidades territoriales presentes.

En cuanto a la participación, en términos generales, durante la etapa de la elaboración del PETS, la misma resultó amplia y representativa de los distintos actores de la comunidad

de Navarro, en particular de la Ciudad Cabecera. Sin embargo, hacia el interior del Municipio, la participación de los diferentes actores locales no fue pareja ni equitativa. El sector agropecuario y agroindustrial, sobre todo en lo que respecta a los grandes y medianos productores, no se sintió sensibilizado por la propuesta del PETS y tuvo un interés prácticamente nulo. En cambio, se observó mayor entusiasmo en los pobladores rurales, microemprendedores y comerciantes ante la posibilidad de diversificar sus actividades económicas, visualizando al turismo como una oportunidad para atenuar el éxodo rural, el aislamiento geográfico y la falta de conectividad que se gravó ante la paralización del transporte ferroviario en la década de 1990, agudizado por el avanzado deterioro de las rutas y caminos. En la misma línea, las deficiencias en la infraestructura vial constituyen un factor que desalienta las posibilidades de inversión, afectando directamente al desarrollo turístico.

Por otro lado, el nivel de participación de las tres localidades de Navarro fue muy diverso entre ellas, a pesar de las similitudes sociodemográficas y culturales. La diferencia sustancial estuvo dada por el grado de involucramiento del Delegado Municipal de cada una de las localidades. Es decir, el Delegado Municipal, tomando en cuenta la considerable distancia entre las localidades y la Ciudad Cabecera, ejerce un destacado rol en la representatividad social de su comunidad transformándose en un actor clave para fomentar los procesos participativos.

Cabe destacar que una de las críticas recurrentes a los planes estratégicos es la falta de implementación de las actividades definidas en este, o las dificultades presentes en esta etapa. En este sentido, hay que tomar en cuenta que no existen programas de financiamiento que brinden asistencia técnica en las etapas de implementación y evaluación de los PETS hasta el momento. Esto nos lleva a reconocer que los municipios, a pesar de la revalorización que han tenido desde la década de 1990, todavía no han logrado adquirir plenamente todas las capacidades técnicas necesarias para llevar adelante las distintas etapas de un plan estra-

tégico: elaboración, implementación y evaluación. Las políticas de ajuste presupuestario y vaciamiento del Estado en todos sus niveles, así como la desjerarquización de la carrera laboral en el sector público, contribuyen a este estado de situación, el que se profundiza ante una inadecuada disponibilidad de recursos para llevar adelante los lineamientos, objetivos y proyectos del PETS.

Otro obstáculo presente para la implementación del PETS son los cambios de gestión en el Ejecutivo Municipal. La cultura política electoral en la provincia de Buenos Aires indica que, si el actual elenco municipal no continúa en el gobierno, el PETS tiene pocas probabilidades de ser implementado. Si bien ninguna política de gobierno municipal se transforma en política de estado *per se*, la apropiación del PETS por parte de los actores sociales podría garantizar su continuidad. Sin embargo, el sector privado turístico de Navarro no está lo suficientemente consolidado, con lo cual la implementación del PETS se presume quedaría sujeta casi exclusivamente a las decisiones del gobierno municipal.

Con relación al desarrollo turístico, una dificultad central que se observa son las limitaciones para la construcción de la oferta turística de Navarro. Resulta más fácil visualizar la etapa de la promoción turística a partir de la presencia de recursos naturales como una Laguna de Navarro, que dar un salto cualitativo que permita el diseño de un producto turístico a partir de esta Laguna. A pesar de estas limitaciones, las autoridades municipales lograron valorar los recursos turísticos de Navarro, así como la importancia de la inversión pública en obras de infraestructura para que esas potencialidades se conviertan en productos turísticos reales.

Asimismo, hay que destacar que como consecuencia del PETS se creó la Dirección de Turismo dependiente de la Secretaría de Educación, Turismo y Cultura.

También se puede señalar que la aplicación de los conceptos propios del PETS como desarrollo local, desarrollo turístico sustentable y otros, pueden encontrar dificultades para ser

operacionalizables en la gestión municipal cotidiana. Es decir, se requiere seguir trabajando para que estas acepciones y sus indicadores estén al alcance tanto de los decisores como de los cuadros técnicos.

Por último, pese a las limitaciones y dificultades propias del PETS, se trata de una herramienta de gestión muy útil que debe ser mejorada a partir del debate y el análisis crítico de distintas experiencias. La realizada en el Municipio de Navarro aporta conclusiones que resultan apropiadas para los gobiernos locales y más aún, para aquellos que se ubican por fuera con características rurales y agropecuarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bennardis, A. (2004). *La estructura municipal de los nuevos municipios: estudio de casos*. En: G. Badía y E. Pereyra (org.). *Aportes para entender la cuestión del gobierno en la Región Metropolitana de Buenos Aires*. La Plata: Universidad Nacional de General Sarmiento, Ediciones al Margen.
- Biblioteca Tierra Fértil. (2008). *Villa Moll. Cien años de historia (1908-2008)*. Villa Moll.
- Cirio G. (2016). *Territorio y lugar en las concepciones e instrumentos de planificación territorial municipal. El Partido de Quilmes, Buenos Aires, Argentina, 2004-2014*. (Tesis de Doctorado). Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)- Universidad Nacional de La Plata (UNLP).
- Farberoff, R. F. (2013). *La eficiencia en la asignación de los recursos municipales. Algunas tecnologías disponibles a esos fines, incumbencia de los profesionales en ciencias económicas*. Trabajo presentado y expuesto en el XXVIII Encuentro Anual de Profesionales en Ciencias Económicas en el Ámbito Municipal del C.P.C.E.P.B.A. Mar del Plata.
- Garay, A. (2004). *Revisión crítica de los planes estratégicos desarrollados en Argentina*. En Ziccardi, A. (Coordinador), *Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local*. Ciudad de México, México. Instituto de investigaciones sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- García Delgado, D. (1998). *Estado-nación y globalización*. Buenos Aires: Editora Espasa Calpe Argentina S.A/Ariel.
- Guastavino, M., Rozemblum, C. Trimboli, G. (2009). *Enfoque institucional del INTA para apoyar el desarrollo del turismo rural*. Trabajo presentado en el IV Congreso Argentino y Latinoamericano de Antropología Rural. Mar del Plata.
- Grassi, A. H. (Dir.). (2012). *Las Marianas*. CITAB, Banco Provincia de Buenos Aires.
- International Organization for Standardization. (2015). *Norma internacional ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabulario*. Suiza.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Proyecto Regional con Enfoque Territorial (2013). *Contribución al desarrollo sustentable del territorio ganadero del Salado*. Mimeo.
- Madoery, O. (2001). El valor de la política de desarrollo local". En: A. Vázquez Barquero y O. Madoery (comps.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.
- Marchena Gómez, M. (coord.); Vera, J. F.; Fernández Tabales, A. y Santos Pavón, E. (1999). *Agenda para planificadores locales. Turismo sostenible y gestión municipal*. Edición para América Latina y el Caribe. Organización Mundial del Turismo. Madrid.
- Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Subsecretaría de Coordinación Económica. Dirección Provincial de Estadística. (2016). *Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025*.
- Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda. (2017). *Plan estratégico de turismo sustentable de Navarro. Provincia de Buenos Aires. Informe final consolidado*. Dirección Nacional de Preinversión, Secretaría de Planificación Territorial y Coordinación de Obra Pública. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/plan_estragico_de_turismo_sustentable_navarro.pdf
- Ministerio de Turismo de la Nación. (2014). *Turismo 2025. Plan Federal Estratégico de*

Turismo Sustentable. Actualización 2014.
Argentina.

Reese, E. (1999). *Planes estratégicos: limitaciones y oportunidades*. Curso internacional, Ciudad futura nuevas modalidades en planificación y gestión de ciudades. Rosario, Argentina.

Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública. (2014). *Fortalecimiento de la política territorial del Municipio de Navarro. Informe de trabajos realizados y modelo territorial deseado*. Programa de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, Argentina.

Este documento se encuentra
disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v5n1a05>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina
de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la
licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

