



Descubrí
MONTEVIDEO



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

PLAN DEPARTAMENTAL DE TURISMO

HORIZONTE 2035

MONTEVIDEO:
HACIA LA CONSOLIDACIÓN COMO DESTINO
TURÍSTICO INTELIGENTE Y CERCANO

ÍNDICE

1. Introducción.....	2
2. Antecedentes	8
3. Características de la actividad turística	23
4. Metodología	33
5. Estrategia.....	35
6. Seguimiento y monitoreo.....	55

1- INTRODUCCIÓN

Montevideo, por un Turismo planificado y sostenible

El turismo en la actualidad representa una de las actividades más dinámicas y con más rápido desarrollo a nivel mundial. Su carácter complejo y multidimensional hace que diversos procesos vinculados a la actividad turística repercutan en varias esferas y sectores sociales fomentando importantes transformaciones en varios planos y de diferente magnitud. Este proceso de crecimiento del turismo, que hoy día es de escala global, se consolidó en la década del '50 a partir de su expansión y masificación.

Sin duda alguna que en muchos países la actividad turística impacta de manera significativa en su economía, tanto por el ingreso de divisas como por la generación directa e indirecta de empleo en el sector turístico y también más allá del mismo.

El turismo es, por lo tanto, motor de desarrollo económico y social, y hoy día se presenta el desafío de que ese desarrollo sea integral y sostenible. Esto es, mejorando las relaciones socio-laborales, la distribución del ingreso, siendo parte activa en la preservación y conservación de los recursos naturales y ecosistemas diversos, propiciando la democratización en el acceso a productos y servicios, y por sobre todo, contribuyendo de manera efectiva en la mejora de la calidad de vida de las poblaciones residentes en los destinos.

En el caso de Uruguay, la actividad turística ha sido un factor dinámico en el crecimiento ininterrumpido del país en los últimos años. Nuestro país pasó de recibir 494 millones de dólares por concepto de ingresos en el año 2004 a más de 1.764 millones de dólares en 2019, en lo que es un evidente aumento del número de visitantes, pasando de 1,8 millones a más de 3,2 en el mismo lapso¹. A todo esto, Montevideo en tanto principal destino turístico del país, responde a la misma lógica.

Tanto la estimación de la Cuenta Satélite de Turismo como recientes estudios realizados por el centro Ceres², señalan que en 2019 el turismo representó el 6,4% del PBI nacional. Según esta institución, se generaron 123.000 puestos de trabajo de los cuales el 8% se concentró en la capital³. Los tres principales rubros turísticos empleadores son: gastronomía, transporte y hotelería.

En contrapartida, Ceres también analiza la actividad en el año 2021, año en el que pandemia de SARS-Cov-2 todavía estaba instalada y sus efectos negativos se hacían sentir a todo nivel, y señala que para el conjunto del país el turismo representó 1% del PBI, manteniendo los puestos de trabajo en 104.400 (6,5% de las personas empleadas).

¹ Fuente: MINTUR en base a datos de Turismo Receptivo, Emisivo, Cruceros y Dirección Nacional de Migración.

² Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social

³ Según el Anuario Estadístico del MINTUR, en el año 2019 se registra un total de 127.664 puestos de trabajo en el sector turismo en todo el país, lo que es equivalente al 7,2% de todos los puestos de trabajo de la economía uruguaya. Esta información se obtiene del Banco de Previsión Social y de la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas.

A todo esto, tomando en cuenta los datos proporcionados por el observatorio turístico de Montevideo, puede percibirse que para 2023 el total de visitantes en contexto de turismo receptivo iguala los valores prepandémicos y el total de gastos para los años 2022 y 2023 por concepto de turismo receptivo presenta una tendencia ascendente, que de mantenerse, llegará a valores de antes de la emergencia sanitaria.

Año	Cantidad de visitantes	Gasto	Promedio de días de estadía
2017	1.077.525	USD 618 millones	5,7
2018	1.051.593	USD 608 millones	5,7
2019	1.003.378	USD 575 millones	5,7
1º trimestre de 2020	206.686	USD 119 millones	6,7
4º trimestre de 2021	103.060	USD 71 millones	5,2
2022	622.657	USD 405 millones	7
2023	1.045.316	USD 538 millones	6,1

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Turístico de Montevideo.

En definitiva, si se compara lo que representó la actividad turística en el PBI nacional antes y durante la emergencia sanitaria, queda demostrado que el turismo como sector estratégico para el Uruguay en general y para Montevideo en particular, tiene un verdadero potencial para contribuir en la recuperación de la crisis generada por la pandemia y en el desarrollo económico del país. Para tal fin se requiere una gestión turística planificada que ponga en el centro a las personas, orientada a resultados (un destino competitivo, creativo, sostenible, accesible) y compartida por los principales actores del sistema turístico.

Un Plan Director de Turismo en alianza con varios sectores

De esta manera, la División Turismo de la Intendencia de Montevideo, y de acuerdo a sus cometidos⁴, elabora esta propuesta inicial donde expone su estrategia de turismo con horizonte 2035.

Al respecto, cabe mencionar que a fines del año 2023 se firmó un convenio entre la Intendencia de Montevideo y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación – UDELAR, a través de la Licenciatura en Turismo. En ese contexto se conformó un equipo de tres docentes de la licenciatura y nueve estudiantes avanzados que realizan pasantías en cada uno de los ocho municipios de Montevideo y también en la oficina de la División Turismo.

Los docentes tienen a su cargo redactar el plan y coordinar las actividades relativas a su elaboración, así como coordinar entre municipios y División Turismo las actividades de los pasantes. Su perfil disciplinar y trayectoria académica es diversa, lo cual enriquece aún más la producción de miradas y aportes.

Esta alianza estratégica entre el Departamento de Desarrollo Económico a través de la División Turismo y la UDELAR a través de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, significó el inicio de un trabajo en conjunto, con proyección de continuidad.

⁴ Cometidos de la División Turismo:

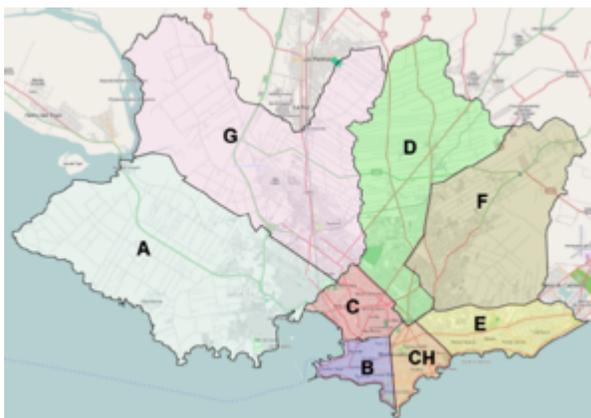
1. Desarrollar la política turística de Montevideo y las relaciones con el Ministerio de Turismo, los Gobiernos Municipales y la integración regional.
2. Fomentar y colaborar con la creación, mejora, conservación, desarrollo y explotación de los elementos de atracción turística del Departamento de Montevideo.
3. Colaborar en la divulgación, promoción y conocimiento de dichos elementos, en el Interior de la República y fuera de las fronteras nacionales.
4. Estudiar y proyectar la coordinación de los diferentes servicios departamentales de interés turístico, fundamentalmente en lo que tiene que ver con la elaboración de programaciones permanentes con participación de los mismos durante la temporada de verano.
5. Promover acuerdos con personas físicas o jurídicas, privadas, estatales o paraestatales, fuera y dentro del territorio de la República relativos a la promoción turística del Departamento.
6. Programar y controlar la utilización y mantenimiento del Centro de Conferencias, del Mirador Panorámico y de la Sala Ernesto De los Campos de la Intendencia de Montevideo.

La descentralización y sus desafíos

Antes de pasar a los antecedentes del Plan Director, se entiende oportuno y necesario mostrar en detalle los diferentes niveles de gobierno que están involucrados en este proceso⁵.

Desde el año 2010 en Uruguay existen tres niveles de gobierno, abarcando e implicando diferentes jurisdicciones territoriales: nacional, departamental y municipal.

En el caso de Montevideo, el departamento está dividido en ocho municipios: A, B, C, CH, D, E, F y G, distribuidos territorialmente según se muestra en la figura:



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Municipios_de_Montevideo

Cada municipio está gobernado por un órgano de cinco miembros, el Concejo Municipal, cuyas funciones son ejecutivas y administrativas. Al presidente de dicho órgano se lo denomina Alcalde, y a los cuatro miembros restantes, Concejales Municipales. Tanto el alcalde como los concejales municipales son elegidos por la ciudadanía mediante voto directo, junto a intendentes y ediles, en las elecciones departamentales y municipales.

A grandes rasgos, el cometido de los municipios es satisfacer las necesidades individuales y colectivas de los habitantes de cada territorio a través de la implementación de políticas públicas. Por su parte los alcaldes tienen por obligación, además de presidir las sesiones del Concejo Municipal, hacer cumplir la normativa

⁵ Por una caracterización más detallada se remite a los siguientes documentos de la Intendencia de Montevideo:

“Gobierno Departamental y Municipal” - https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/gobiernodepartamentaly municipal_0.pdf

“El proceso de descentralización en Montevideo: desde sus inicios al tercer nivel de gobierno 1990 – 2013” - https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/concurso/materiales/898_-_material_de_descentralizacion.pdf

“Concejos Vecinales” - <https://montevideo.gub.uy/concejos-vecinales>

departamental y municipal, así como gestionar y administrar el municipio a partir del presupuesto proveniente del segundo nivel de gobierno (Intendencia).

Montevideo además cuenta con la particularidad de tener 18 Centros Comunales Zonales distribuidos entre los ocho municipios y articulados con los mismos; todo ello, a su vez, articulado directamente con el segundo nivel de gobierno. En dichos centros zonales se promueve por varias vías la participación ciudadana a todo nivel.

Es decir que el tercer nivel de gobierno en el departamento se compone de Municipios que a su vez nuclean Centros Comunales Zonales. Estos centros existen desde el año 1990, en que comenzó un proceso de descentralización y participación ciudadana a nivel departamental. Por tanto, los Centros Comunales Zonales, son anteriores a la municipalización y originalmente se organizaban de una manera algo diferente a la actual.

Hoy día su distribución es la siguiente:

Municipio	Centro Comunal Zonal
A	14, 17, 18
B	1, 2
C	3, 15, 16
CH	4, 5
D	10, 11
E	6, 7, 8
F	9
G	12, 13

En líneas generales, un Centro Comunal Zonal es una dependencia descentralizada de la Intendencia de Montevideo que se encarga de aspectos vinculados a la gestión administrativa (trámites, reclamos, solicitudes, servicios, información, etc.). Cuenta además con un órgano deliberante, el Concejo Vecinal, creado en 1993 y conformado por entre 25 y 40 vecinos y representantes de organizaciones sociales. Su función es consultiva, asesora, de contralor de la gestión y allí también se debaten propuestas barriales. También tienen un papel preponderante en lo referido a la elaboración del presupuesto quinquenal.

Los miembros del Concejo Vecinal son elegidos por voto secreto y universal en cada zona, y su mandato dura dos años. En el contexto de los concejos vecinales operan variadas comisiones zonales sobre temas que por lo general se enmarcan en diversos programas impulsados desde el segundo nivel de gobierno o desde los municipios, como por ejemplo, Cultura, Patrimonio, Medio Ambiente, Salud, Género, Turismo.

De esta forma, la estructura de gobierno para el Departamento de Montevideo quedaría organizada de la siguiente manera:

Nivel de gobierno	Jurisdicción territorial	Órganos de gobierno
Primer Nivel	País ⇕	Ejecutivo y demás entes.
Segundo Nivel	⇕ Intendencia ⇕	Junta Departamental
Tercer Nivel	⇕ Municipio ⇕	Concejo Municipal
	⇕ Concejo Comunal Zonal	Concejos Vecinales Comisiones

A través de esta compleja estructura de descentralización articulada en varios niveles puede apreciarse cómo en Montevideo se configura un sistema capilar de gobierno, gestión y participación ciudadana en donde los tres niveles se involucran e implican.

Este plan director de turismo es de alcance departamental, es decir, opera en el segundo nivel de gobierno, pero para su elaboración se trabajó en territorio, con participación de los pasantes, y sobre las diversas realidades de cada uno de los ocho municipios donde a su vez operan los distintos centros comunales zonales y sus comisiones.

En el horizonte está la elaboración de un plan de acción en donde el foco esté puesto en los escenarios particulares de cada uno de los ocho municipios, identificando los potenciales turísticos de cada territorio y apostando a la generación de sinergias entre el segundo y tercer nivel de gobierno dentro de sus autonomías. Lo anterior además presupone que en las políticas locales que defina el gobierno municipal, este plan departamental esté contemplado.

2- ANTECEDENTES

En los últimos años, desde la gestión pública se han producido una serie de documentos de planificación, de diferentes escalas y temporalidades, que dan marco a esta propuesta de Plan Departamental de Turismo 2035.

Los principales vertebradores de estos antecedentes serán el “Estudio prospectivo en Turismo a 2050” coordinado por la OPP⁶, y el “Plan Nacional de turismo sostenible 2030” (de aquí en adelante H2030) coordinado por el MINTUR⁷; ambos documentos constituyen los dos grandes planes rectores del turismo que se han elaborado a nivel nacional. Por otro lado se realizará un breve racconto de planes que se han elaborado para Montevideo y la región metropolitana.

Todos estos antecedentes constituyen un sólido camino que se ha ido trazando en torno a la planificación turística, un acumulado de conocimiento, buscando consolidarla y hacerla más sostenible e inclusiva para la población local, y lo más resiliente posible a los cambios en la demanda.

Por último, este plan así como sus antecedentes a nivel nacional, y también el modelo en el que se asienta, el de Destinos Turísticos Inteligentes (de aquí en adelante DTI), están enmarcados en los Objetivos del Desarrollo Sostenible de ONU-Turismo⁸ (de aquí en adelante ODS), a los cuales remiten en permanente diálogo.

Antes de presentar los ODS y su vinculación con el turismo, se entiende oportuno presentar una breve definición de DTI.

Según Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P (de aquí en adelante SEGITTUR⁹), se entiende por DTI,

un destino turístico innovador, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, accesible para todos, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y mejora la calidad de vida del residente¹⁰.

A su vez el modelo de DTI de SEGITTUR se organiza en cinco ejes de acción que son: gobernanza, innovación, tecnología, sostenibilidad, accesibilidad. Su metodología “consiste en aplicar un sistema de indicadores en un ámbito territorial en el

⁶https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2019-06/13_Estudio%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf

⁷https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/min_lib_Plan2030_WEB-10MB_abr2019_2.pdf

⁸ <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>

⁹ La Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S.A.M.P (SEGITTUR), dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, es la responsable de impulsar la innovación (I+D+i) en el sector turístico español.

¹⁰<https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/destinos-turisticos-inteligentes/>

que existe un ente gestor con competencias sobre dicho espacio, y como resultado obtener un diagnóstico de situación y elaborar planes de acción orientados a la conversión del destino en DTI” (García Moreno; Fernández Alcantud, 2022 p. 94)¹¹.

2.1- Marco general

Objetivos del Desarrollo Sostenible



Antes de pasar a los antecedentes directos de este documento, se entiende necesario traer a colación los ODS de ONU-Turismo, los cuales trazan un horizonte deseable a mediano plazo y en los que este plan se enmarca.

Si bien desde ONU-Turismo se hace particular énfasis en que el turismo está presente en los objetivos 8, 12 y 14, se entiende que esta actividad tiene injerencia en la mayoría de ellos. En el caso concreto del turismo en la ciudad de Montevideo, en clave de DTI, se hará énfasis en los objetivos 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 9 (Industria, innovación e infraestructura), 10 (Reducción de las desigualdades), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Es importante tener presente que ONU-Turismo desarrolló en la Agenda 2030 un capítulo especialmente dedicado al turismo en el que se analizan los 17 objetivos y su vinculación con el turismo.

Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico



El turismo es una de las fuerzas motrices del crecimiento económico mundial y actualmente responsable por creación de 1 de cada 11 puestos de trabajo. Dando acceso a oportunidades de trabajo decente en el sector turístico, la sociedad, y en particular los jóvenes y las mujeres, puede beneficiarse de la mejora de las capacidades y del desarrollo profesional. La contribución del sector a la creación de empleo se reconoce en la meta 8.9: «Hasta 2030, elaborar y poner

en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales».

¹¹ Economía Industrial. N° 426, 2022. pp; 93 – 106
<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/426/GARCI%CC%81A%20MORENO%20Y%20FERNA%CC%81NDEZ%20ALCANTUD.pdf>

Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura



El desarrollo del turismo necesita infraestructuras públicas y de origen privado de calidad y un entorno innovador. El sector puede también incentivar a los gobiernos nacionales para que renueven sus infraestructuras y modernicen sus industrias, haciéndolas más sostenibles, más eficientes en términos de empleo de recursos y más limpias, ya que todo ello puede ser una forma de atraer a los turistas y a otras fuentes de inversión extranjera. Todo ello debería facilitar además una industrialización más sostenible, algo necesario para el crecimiento económico, el desarrollo y la innovación..

Objetivo 10: Reducción de las desigualdades



El turismo puede ser una poderosa herramienta de progreso comunitario y reducción de la desigualdad si involucra en su desarrollo a la población local y a todos los agentes clave. El sector puede contribuir a la renovación urbana y al desarrollo rural, y a reducir los desequilibrios regionales, brindando a las comunidades la oportunidad de prosperar en su lugar de origen. El turismo es también un medio efectivo para que los países en desarrollo participen en la economía mundial. En 2014, los países menos adelantados (PMA) recibieron 16.400 millones de dólares de los EE.UU. en exportaciones derivadas del turismo internacional, cifra que suponía 2.600 millones de dólares en el año 2000. Este considerable aumento ha convertido al turismo en un importante pilar de sus economías (constituyendo el 7% del total de exportaciones) y ha ayudado a algunos a superar la condición de PMA.

Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles



Una ciudad que no está acondicionada para sus ciudadanos no lo está para los turistas. El turismo sostenible tiene la capacidad de mejorar las infraestructuras urbanas y la accesibilidad universal, de promover la regeneración de áreas en decadencia y de preservar el patrimonio cultural y natural, activos de los que depende el turismo. Una mayor inversión en infraestructura verde (transportes más eficientes, menor contaminación del aire, conservación de los sitios del patrimonio y espacios abiertos, etc.) debería dar como resultado unas ciudades más inteligentes y verdes de las que podrían beneficiarse no sólo sus habitantes, sino también los turistas.

Objetivo 17: Alianza para lograr los objetivos



Debido a su naturaleza intersectorial, el turismo tiene la capacidad de reforzar las asociaciones público-privadas y de involucrar a

múltiples agentes interesados –internacionales, nacionales, regionales y locales– para trabajar conjuntamente con el fin de alcanzar los ODS y otros objetivos comunes. Efectivamente, la cooperación y las asociaciones público-privadas son un fundamento necesario y esencial para el desarrollo del turismo, como lo es también una mayor sensibilidad respecto al papel del turismo en el cumplimiento de la agenda para el desarrollo después de 2015.

2.2- Planes a nivel nacional

Estudio Prospectivo en Turismo a 2050

Uno de los antecedentes más significativos para la elaboración del presente plan es el documento “Hacia una estrategia nacional de desarrollo, Uruguay 2050” coordinado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) de Presidencia, y publicado en el año 2019. En este documento se establecen los escenarios futuros a los que se desea llegar como país y por medio de este plan turístico para Montevideo se procurará contribuir en la construcción del mejor futuro posible alineado con los escenarios del estudio prospectivo. El turismo fue uno de los sectores analizados en dicho documento, y a partir de allí se elaboró un documento subsidiario específico, del cual se tomarán algunos elementos que se consideran prioritarios para tener en cuenta.

El estudio realizado agrupó siete factores en base a tres categorías de análisis que determinan el tipo de desarrollo turístico posible en nuestro país. Como se puede observar en la siguiente tabla, todos los elementos aquí mencionados tienen relación directa con el modelo de destinos turísticos inteligentes.

Físico	Social	Relacional
Infraestructura Accesibilidad Ambiente y cambio climático.	Valor local Generación de capacidades.	Promoción de destinos Gobernanza

Fuente: Elaboración propia con base en el Estudio Prospectivo en Turismo a 2050.

Valor Local: incorporar en la currícula escolar y liceal al turismo y el concepto de anfitrión; Puesta en valor de íconos culturales; Inventariado de producción y tradiciones locales y de análisis de su potencial turístico; Programas de revalorización de estos productos locales y fortalecimiento en términos de conformación de una oferta integrada; Promoción de proyectos patrimoniales identitarios con gestión de base comunitaria.

Generación de capacidades: fortalecimiento de una oferta educativa de calidad que incorpore no solo el desarrollo de competencias transversales, también de temas de agenda turística que permitan anticipar las competencias requeridas y hacer más competitivo el destino; Plataformas de formación permanente en línea; Promoción

pública y privada de ambientes laborales de alta calidad; Diseño de un espacio público–privado–académico para generar información conjunta y mejorar la toma de decisiones; Conformación de cátedras de investigación sobre temas prioritarios para el turismo y su vínculo con el desarrollo nacional.

Infraestructura: infraestructura diferencial, específica y especializada en turismo; Estímulo a inversiones en productos turísticos priorizados e infraestructura para conectividad; Programas de transporte integrado con el enfoque de movilidad como servicio; generar instrumentos de atracción de transporte de pasajeros aéreo; Planes de accesibilidad integral implantados y en funcionamiento en todos los destinos priorizados

Gobernanza: Planes de accesibilidad integral implantados y en funcionamiento en todos los destinos priorizados; Desarrollo de instrumentos de planificación integral de los destinos e instancias de planificación conjunta; Ámbitos de gestión público–privado institucionalizados, profesionales y con presupuesto para gestión de destinos; Ámbitos de coordinación interinstitucional a nivel público que diseñen y ejecuten políticas públicas integradas en las localidades; Ámbitos de coordinación privados profesionalizados que acompañen la planificación estratégica del sector

Ambiente y Cambio Climático: implementación de programas educativos y de sensibilización en torno de la cultura de la sostenibilidad, la resiliencia y los ecosistemas locales; Incorporación en las políticas públicas de la interrelación entre cultura, valor local y turismo verde, así como de las potencialidades de las tecnologías emergentes para potenciarlo; Políticas efectivas de mitigación y adaptación en la franja costera; Políticas efectivas de mitigación y adaptación en la franja costera; Programas integrales de cuidado y de recuperación ecosistémica.

Promoción de destinos: desarrollo de centros de investigación e innovación sobre temas de agenda turística con foco en los perfiles de los visitantes que se captan y/o se quiere captar; Generación de ámbitos mixtos de promoción del turismo que, con los insumos generados por la investigación, definan instrumentos conjuntos para sostener un posicionamiento diferenciador de turismo sustentable y desarrollar las ventajas competitivas propias del destino.

El estudio culmina con la generación de cinco posibles escenarios entre los que se destaca uno basado en la idea de Turismo Verde, lo cual está alineado con las acciones e intereses de la Intendencia de Montevideo. Para cada uno de los siete factores identificados se define un futuro plausible de desarrollo del turismo, destacándose los vinculados a gobernanza y a promoción de destinos. Ello guarda estrecha relación con los objetivos de los destinos turísticos inteligentes y con las acciones que tiene que emprender Montevideo para fortalecerse en ese sentido. Para estos dos factores se configuran los siguientes escenarios:

Gobernanza: Incluye una articulación a todo nivel de manera de generar programas de desarrollo turístico con visión de desarrollo local, en el marco de la planificación territorial de competencia departamental.

Promoción de destinos: Una promoción que fomente el consumo responsable del medio ambiente por parte de los visitantes. Búsqueda de turistas preocupados por el

ambiente y desarrollo de acciones que permitan hacer conocer sus inquietudes, opiniones e ideas a la comunidad visitada. Plataformas *online* que promocionen el destino enfatizando lo relativo al cuidado del medio ambiente, por ejemplo señalizando las áreas protegidas y/o especies prioritarias en pos de su conservación, sin necesidad de dejar de disfrutar de los espacios turísticos, pero con la conciencia de preservarlos.

Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 (H2030)

El Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 fue coordinado por el Ministerio de Turismo y el proceso contó con la participación de gran cantidad de actores que forman parte del turismo en Uruguay, tanto del sector público como privado. La elaboración de este documento comenzó con la revisión del Plan de Turismo Sostenible 2009-2020¹², para luego definir la siguiente visión:

Uruguay, alineado con los valores de desarrollo sostenible, ofrece a sus ciudadanos y visitantes: naturaleza, patrimonio, cultura, calidad de vida, democracia, seguridad, respeto por la diversidad, inclusión social y accesibilidad turística, en el marco de una sociedad con calidez humana. Es un país con un sector turístico dinámico, calificado, creativo y consolidado por su gobernanza, que utiliza las tecnologías más avanzadas. (MINTUR, 2019, p. 35).

El plan de acción está compuesto por tres ejes, cada uno con sus objetivos y líneas de acción específicas. Asimismo, para cada eje se establecieron metas que permitirán, en el año 2030, evaluar el grado de consecución de los objetivos planteados.

Eje 1: Planificación, gestión del territorio y diversificación de la oferta turística

- Gestión territorial del turismo: regionalización y fortalecimiento institucional
- Sostenibilidad turística
- Gestión sostenible de los recursos turísticos
- Fomento de la inversión
- Diversificación, mejora e innovación de la oferta turística
- Calidad

Eje 2: Empleo, emprendedurismo, formación e inclusión social

- Empleo
- Fomento del emprendedurismo y la microempresa turística
- Educación y formación en turismo
- Inclusión social, equidad y convivencia

¹² http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/components/Plan%20Turismo%20Sostenible_final.pdf

Eje 3: Marketing, promoción y comunicación

Análisis estadísticos y observatorios regionales e inteligencia de mercado

Promoción y Marketing

Posicionamiento internacional en coordinación con la Marca País

Esta estructura habilita una mayor concentración, integración temática y efectividad en la ejecución.

De esta forma se facilita la claridad a la hora de su aplicación en el conjunto del territorio, favoreciendo la identificación de necesidades y formulación de nuevos productos.

2.3- Planes a nivel departamental

Algunos de los planes departamentales o regionales que anteceden a la elaboración del presente plan dejaron de estar vigentes. No obstante, es de particular importancia mencionarlos ya que han trazado parte del camino que ha recorrido la División Turismo en los últimos años. Los planes presentados a continuación, todos elaborados por la Intendencia de Montevideo, se dividen en planes generales y planes enfocados en temáticas concretas vinculadas al turismo.

Plan de Gobierno de la Intendencia de Montevideo 2020-2025

El programa de gobierno es el documento marco de la actuación del Ejecutivo Departamental ante los ciudadanos para el período 2020-2025. Como documento guía para la administración del quinquenio se definen capítulos en muy amplias y variadas líneas de trabajo que tiene la comuna capitalina. En su capítulo relativo a turismo prioriza los siguientes lineamiento estratégicos:

- Fortalecer el concepto de Destino Turístico Inteligente, con énfasis en la gobernanza, sostenibilidad, accesibilidad, innovación e incorporación de conocimiento y tecnología aplicada a la gestión.
- Afirmar el liderazgo público del Gobierno Departamental en forma coordinada y compartida con otros agentes públicos y privados.
- Conformar un Programa de Turismo Accesible.
- Impulsar la sostenibilidad del sector privado.
- Fortalecer un programa de Inteligencia Turística para la creación y aplicación de conocimiento.
- Fortalecer la comunicación y promoción turística.
- Evaluar y regular las nuevas actividades turísticas disruptivas.
- Desarrollar acciones incluyendo los tres niveles de gobierno.

- Incorporar nuevos espacios y contenidos en el ámbito metropolitano.
- Convenios internacionales para captar visitantes.
- Diversificar la oferta turística con énfasis en lo religioso, patrimonial, deportivo, gastronómico, rural y cultural.
- Apostar al turismo interno.

Además de las líneas de trabajo específicas, la transversalidad de la actividad turística implica la vinculación directa con otras áreas de trabajo de la Intendencia de Montevideo, especialmente aquellas vinculadas a la cultura y al turismo como vía de acceso y puesta en valor de bienes y manifestaciones culturales del departamento, así como también a lo rural vinculado con la cultura, la producción y específicamente la enogastronomía.

El Plan de Gobierno se complementa con el documento del Presupuesto Departamental, en el que se establecen las prioridades de inversión para cada rubro.

Complementario al Plan de Gobierno se elabora el 'Presupuesto Quinquenal 2021-2025', que es la herramienta por medio de la cual la Intendencia concreta su estrategia, y donde se incorporan indicadores y metas a cumplir.

En el marco de dicho presupuesto se aprobaron las prioridades estratégicas institucionales del segundo nivel de gobierno para Montevideo:

- 1) sustentabilidad ambiental;
- 2) promoción del empleo y las fuentes laborales de calidad;
- 3) movilidad conectada, fluida, inclusiva y saludable;
- 4) acciones para la igualdad de personas y colectivos vulnerados en sus derechos, para mejorar las condiciones de vida.

El turismo como actividad transversal puede insertarse en los cuatro lineamientos, pero se lo vinculó directamente al lineamiento de empleo con el objetivo de ser la referencia turística nacional, consolidándose como el principal destino del país con énfasis en el turismo social, turismo náutico, enoturismo y turismo de bienestar (*wellness*), entre otros.

Entre los objetivos del Departamento de Desarrollo Económico (de donde depende la División Turismo) se estableció:

- Consolidar a Montevideo como el principal destino turístico del país.
- Fomentar la articulación tendiente a generar cooperación relacionada al empleo.

Planes de Desarrollo Municipal (2020-2025)

Cada uno de los ocho Municipios de Montevideo elabora, al comienzo de la administración, un plan en el que se establecen las líneas de trabajo, homológamente a como lo hace la Intendencia. En los todos los planes se pudo encontrar algunos objetivos en torno al turismo, excepto en el B que no lo especifican como tal. A continuación se mencionan para cada Municipio, las líneas de trabajo vinculadas al turismo que se incluyeron en los planes de la presente Administración (2020-2025).

Municipio A

- Promoción turística de la zona oeste.
- Promover alianzas público privadas para el desarrollo turístico.
- Promover el turismo social

Municipio B

- Puesta en valor del patrimonio afrouruguayo.
- Promoción y apoyo al diseño de recorridos guiados por el municipio en articulación con colectivos y organizaciones sociales.
- Rescate de la memoria viva del pasado reciente creando recorridos de la memoria.

Municipio C

- Potenciar el Centro de Desarrollo Cultural, Turístico y Económico.
- Identificar, Promover y Potenciar las zonas del municipio con valor turístico o patrimonial.
- Elaborar contenido promocional sobre cultura y turismo.

Municipio CH

- Capacitar vecinas y vecinos en la anfitriónía turística.
- Instalar códigos QR con información sobre casas, monumentos y edificios de valor turístico y patrimonial.

Municipio D

- Fomentar y difundir el desarrollo del turismo urbano y rural.
- Identificar los espacios patrimoniales y promover su difusión.

Municipio E

- Articular y difundir el patrimonio arquitectónico y cultural en formato circuito patrimonial.
- Promover un programa cultural, artístico y patrimonial en Molino de Pérez.
- Promover el desarrollo de circuitos turísticos, patrimoniales y gastronómicos en conjunto con el sector privado.

Municipio F

- Continuar con las coordinaciones del Grupo Organizador Local, la Unidad de Patrimonio de la IM, y la Mesa de Museos de la Asociación Turística de Montevideo para revalorizar el patrimonio.
- Promoción y recuperación de Bañados de Carrasco.

Municipio G

- Promover actividades de desarrollo económico local, turístico y patrimonial.

En general, todos los municipios presentan líneas de trabajo vinculados a algunas de las dimensiones del enfoque de Destinos Turísticos Inteligentes, como por ejemplo Gobernanza, Sostenibilidad y Accesibilidad. Los municipios B, CH, D y E cuentan con otros objetivos culturales, patrimoniales y sociales que coadyuvan a estrategias y objetivos turísticos.

Planes temáticos departamentales

Estrategia Montevideo Resiliente¹³

La estrategia de resiliencia para Montevideo fue elaborada en el año 2018 por parte de la Unidad Ejecutiva de Resiliencia de la Intendencia de Montevideo ante un escenario de constantes cambios en la ciudad y las amenazas de fenómenos vinculados al cambio climático. Esta estrategia parte de la identificación de desafíos estructurales del departamento: la expansión del área urbana y modelo de desarrollo territorial, inequidad social, económica y territorial, movilidad y transporte, sostenibilidad ambiental y gestión de residuos, cambio climático, territorios costeros y gestión de riesgo.

Para enfrentar estos desafíos se establecieron cuatro pilares estratégicos:

- Montevideo conectado y dinámico.
- Montevideo inclusivo y solidario.
- Montevideo innovador y co-creativo.
- Montevideo comprometido y preparado.

Existe un documento específico que analiza la potencialidad turística de Montevideo, que derivó en las acciones propuestas en el documento final. El Turismo integra el Pilar C, “Montevideo innovador y co-creativo”, puntualmente en el objetivo tres, referente a posicionar a Montevideo como un territorio atractivo y abierto poniendo en valor su patrimonio cultural, social y natural. Vale destacar el informe de Potencial Turístico de Montevideo¹⁴ que se desarrolló como insumo de la estrategia del departamento y como acciones relacionadas destacadas se identifican el Observatorio Turístico y la Oficina Inteligente, ambas llevadas a cabo por la División Turismo.

¹³ Mayor información: <https://montevideo.gub.uy/mvdresiliente>

¹⁴ Documento completo:

<https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estudiodelpotencialturisticodemontevideogdesouza.pdf>

La primera acción establecida es definir la estrategia departamental para el desarrollo del turismo. Consiste en el diseño e institucionalización de un plan estratégico que identifique los potenciales segmentos de mercados y tipos de productos turísticos de mayor relevancia para el posicionamiento de Montevideo.

Propuestas de iniciativas turísticas para la estrategia de resiliencia de Montevideo:

- Revitalización de barrios a través de la diversificación de la oferta, donde se destaca especialmente el turismo cultural y la calidad de vida.
- Poner a los residentes en el centro de la estrategia turística, vinculado al uso público de los espacios y los bienes, la conectividad interna, y la puesta en valor de íconos urbanos.
- Montevideo Panorámica, basado en un circuito de miradores en distintos puntos del departamento.
- Posicionar a Montevideo como una ciudad con calidad de vida destacando los aspectos diferenciales del Departamento en lo que refiere a educación, seguridad, calidad del agua, libertad, oferta cultural, escala humana, etc.
- Observatorio Turístico de Montevideo, donde se sugiere trabajar con el concepto de DTI en cuanto a la información a partir de un nuevo modelo de gestión inteligente principalmente de la administración pública pero con el compromiso del sector privado, y la incorporación de la academia.
- Desarrollo de contenido a partir de las industrias creativas buscando incrementar la inversión y alianzas de las empresas con las mismas, posicionándolas como agentes de innovación y aumento de competitividad.

Plan Estratégico de Enoturismo Metropolitano¹⁵

El Plan de Enoturismo (2020) tiene la particularidad de ser un plan metropolitano que involucra las bodegas de los departamentos de Montevideo y Canelones. Fue elaborado en el marco del Programa de Bienes Públicos Regionales para la Competitividad de ANDE, realizado en conjunto por ambas intendencias.

La importancia de este plan radica en que el área metropolitana cuenta con la mayor producción de uva y vino del país, contando a su vez con la mayor concentración de bodegas en un radio de entre 15 y 30 km desde el centro de Montevideo.

Ambos departamentos reconocen la potencialidad de este producto, y luego de un diagnóstico de situación, desde el Plan se recomiendan 4 ejes estratégicos:

- Articulación para la gestión del enoturismo. Se destaca aquí la instalación de la Mesa Metropolitana de Enoturismo.

¹⁵ Documento completo: https://coprofam.org/wp-content/uploads/2020/10/plan_enoturismo_digital-1.pdf

- Producto y vínculo con el territorio. Aquí se destacan acciones de formación, asociatividad, desarrollo de productos y contenidos.
- Comunicación y Promoción. Se refiere a acciones relativas a la identidad visual, contenido, interpretación, señalética, marketing *offline* y *online*.
- Información para la toma de decisiones. Se apunta a crear un sistema estadístico y sitio web para la recopilación de datos y procesamiento de información.

Montevideo Ciudad Inteligente¹⁶

Una ciudad inteligente (o *Smart City*) es una ciudad que, mediante el uso de tecnología avanzada y una gestión eficiente de los recursos (económicos, humanos, ambientales), consigue optimizar sus servicios y promover un desarrollo sostenible. Durante el período 2015-2020 comienzan a implementarse varias innovaciones tecnológicas y mejoras en la gestión urbana. Ese proceso se consolida durante la administración 2020-2025, a través de un conjunto de estrategias que involucran múltiples sectores de la comuna capitalina se busca mejorar la calidad de vida de los habitantes, aumentar la eficiencia de los servicios públicos, incrementar la participación de los ciudadanos y mejorar las condiciones de sostenibilidad.

Si bien no hay un documento rector para este proceso, la Intendencia de Montevideo inició el camino para convertirse en una ciudad inteligente definiendo políticas tecnológicas y ambientales con foco en el incremento de la calidad de vida de las personas y la mejora en la toma de decisiones. En ese proceso, en 2020 el *Smart City Expo LATAM Congress* premió a Montevideo como la Ciudad Inteligente de Iberoamérica, significando un reconocimiento a la transformación digital que la comuna ha llevado adelante durante los últimos años, lo que permitió, entre otras cosas, implementar un plan estratégico de gestión y continuidad de servicios inclusive durante la pandemia de Covid-19.

Montevideo: de ciudad turística a destino turístico inteligente¹⁷ (2018-2022)

En la misma línea de concebir a Montevideo como “ciudad inteligente” se comienza a trabajar en el proceso de conversión de la ciudad en un destino turístico inteligente. *Montevideo: de ciudad turística a destino turístico inteligente (2018-2022)* fue elaborado entre 2017 y 2018 y publicado en 2019 por parte de la División de Turismo del Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia. Incluye una fase de diagnóstico y una estratégica y resolutive.

En este documento se caracteriza a Montevideo como destino de turismo urbano y metropolitano, que se basa principalmente en prácticas turísticas relacionadas a la cultura, lo recreativo y lo profesional. Las estrategias identificadas como específicas para los destinos urbanos se vinculan con la promoción y posicionamiento de la ciudad,

¹⁶ Información detallada en <https://montevideo.gub.uy/desarrollo-sostenible-e-inteligente>

¹⁷ Documento completo: <https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-2022-corregida1.pdf>

reestructuración urbana, puesta en valor del patrimonio y gestión de flujos de visitantes e inversiones. Un elemento de particular interés que se incluye en este documento es un repaso de cómo se ha ido gestionando el turismo en Montevideo desde la década de 1990 hasta la actualidad, e identificando que, si bien es un destino multiproducto, se concentra en los segmentos recreativos y profesionales.

La apuesta conceptual fundamental del documento es la de Destino Turístico Inteligente, y en este contexto el foco estaba puesto en las oportunidades que la tecnología permite para aplicar conocimiento en la gestión -no sólo turística sino en la transversalidad del desarrollo territorial- de una forma distinta que permita la generación de un nuevo modelo de gestión. A todo esto, es importante señalar que en el actual momento del desarrollo conceptual sobre DTI, el foco trascendió el reduccionismo tecnológico pasando a un modelo integral basado en la sostenibilidad.

El plan se estructura en cuatro grandes ámbitos de trabajo que permiten establecer líneas de trabajo para las cuales se establecen proyectos y acciones que deberán llevarse a cabo. Si bien no todas las acciones pudieron ejecutarse, se define el camino para hacer la conversión de un turismo tradicional hacia un turismo inteligente.

Ámbito Gobernanza

Objetivo: Reforzar los espacios, los instrumentos y los mecanismos del gobierno departamental a fin de garantizar el liderazgo público de la gestión turística de forma coordinada y compartida con otros agentes.

Líneas:

- Estrategia de turismo
- Coordinación intrainstitucional departamental
- Relaciones institucionales
- Cooperación público-privada
- Financiamiento
- Participación y sensibilización

Ámbito Accesibilidad/Sostenibilidad

Accesibilidad

Objetivo: Confeccionar un programa de turismo accesible que permita convertir a Montevideo en una ciudad donde todos y todas, independientemente de su edad y condición, puedan disfrutar y participar de la experiencia de visita.

Sostenibilidad

Objetivo: Impulsar una estrategia para extender la sostenibilidad turística en los establecimientos, servicios, productos y equipamientos del destino Montevideo, promoviendo que los operadores turísticos de la ciudad incorporen los criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental a través de un proceso de adhesión.

Líneas:

- Sostenibilidad
- Turismo de reuniones y corporativo
- Turismo accesible

Ámbito Inteligencia turística

Objetivo: Desarrollar un programa integral de inteligencia turística para generar, compartir, divulgar y transferir conocimiento alrededor de la actividad turística en el destino Montevideo, con la finalidad de acompañar la toma de decisiones, profundizar en cuestiones estratégicas y enriquecer el debate público.

Líneas:

- Innovación turística
- Conectividad
- Sistema de inteligencia de destino
- Información del destino

Ámbito Marketing *online*/promoción

Objetivo: Adaptar la estrategia y los instrumentos de comunicación a los nuevos retos planteados con el objetivo de mejorar la comunicación turística en origen y en destino.

Líneas:

- Estrategia promocional tradicional
- Marketing digital

Informe Diagnóstico y Plan de Acción Destino Turístico Inteligente

En el año 2023 se redacta el Informe Diagnóstico y Plan de Acción Destino Turístico Inteligente para Montevideo, elaborado por SEGITTUR en el marco del proceso de distinción como DTI.

El documento presenta un diagnóstico de situación y la evaluación por eje que obtuvo Montevideo. Este diagnóstico le permite a Montevideo saber en qué condiciones se encuentra en términos de inteligencia turística, y cuáles son los elementos sobre los que se debe trabajar. Junto a esto se elaboró un plan de acción (Plan de Acción DTI) que se está llevando a cabo desde la Intendencia de Montevideo, encabezado por la División Turismo, para optimizar los procesos de gestión en los 5 ejes.

Montevideo obtuvo un puntaje promedio de 61,8%, mientras que se necesita un 80% para el reconocimiento como Destino Turístico Inteligente por parte de SEGITTUR. En la tabla se muestra el estado en el que está cada uno de los ejes.

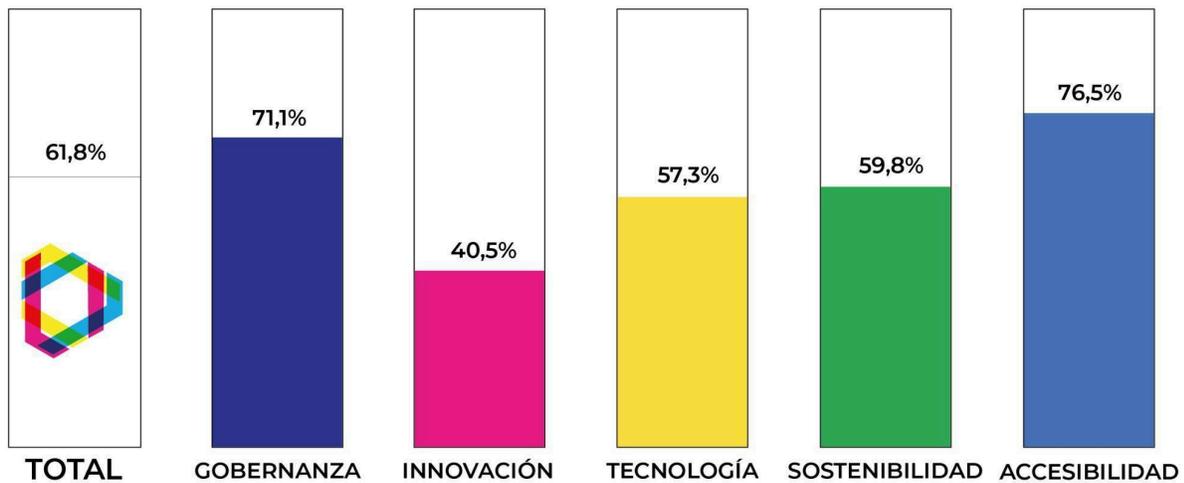


Figura: Grado de cumplimiento de los requisitos DTI

Aprovechando este contexto se consolida la elaboración del presente Plan Director de Turismo para el departamento. El mismo pretende ser una herramienta de abordaje, no sólo de las estrategias de gobernanza sino ser la base para la elaboración de un plan de acción anualizado y presupuestado adecuadamente, con objetivos e indicadores que ayuden a la medición de su cumplimiento.

3- CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Montevideo es un destino con oferta multiproducto, tiene concentrados sus segmentos de demanda en recreativo y profesional, y en consonancia con ello, los principales productos del destino son turismo cultural, de reuniones y sol y playa. Además es el principal destino de cruceros de Uruguay. La actividad turística se desarrolla en continuidad espacial y funcional con el tejido urbano preexistente. Los barrios donde se concentra la actividad son Ciudad Vieja, Centro y el área costera este del departamento de Montevideo.

En función de diferentes factores, la ciudad ha captado en los últimos años importantes inversiones turísticas. Según la última rendición de cuentas del Mintur, entre enero y octubre de 2022 la unidad Asesoría Técnica del Ministerio de Turismo, en el marco del régimen de promoción de inversiones¹⁸, evaluó y aprobó 22 proyectos de inversión turística para Montevideo, por un monto estimado de USD 41.149.178, lo que representa un incremento de 122% de la inversión promovida en relación al año anterior (USD 18.486.829).

A marzo de 2024, según el registro del Mintur, Montevideo cuenta con aproximadamente 1010 empresas turísticas registradas en este organismo, clasificadas en las siguientes categorías: agencias de transporte, agencias de viaje, alojamientos turísticos, actividades deportivas, bodegas, establecimientos rurales, inmobiliarias, corredores inmobiliarios, guías turísticos, turismo aventura, rentadoras de autos, y organizadores profesionales de congresos. Por otro lado, se estima que un gran número de micro y pequeños emprendimientos del sector gastronómico y artesanal también participan directamente de la cadena turística, principalmente en áreas con gran afluencia de turistas. En Montevideo, durante todo el año y en diferentes barrios de la ciudad, tienen lugar una serie de ferias artesanales donde los visitantes pueden acceder a souvenirs vinculados a la cultura y las tradiciones locales, parte relevante de la experiencia turística.

Según el informe¹⁹ realizado en 2022 por la División Turismo, con base en los datos de la Encuesta Continua de Hogares (ECH/INE), Montevideo cuenta con más de 55.000 puestos de trabajo turístico, equivalentes al 4% del mercado laboral; es el segundo departamento con la mayor proporción de empleo turístico en el país, solo superado por Maldonado. El rubro restaurantes, bares y cantinas es el que concentra la mayor parte de los empleos (36,6%), seguido del servicio de transporte de pasajeros por vía terrestre (15,3%).

En los últimos años, a nivel de gestión turística local, se han desarrollado una serie de acciones e iniciativas en diferentes áreas, como accesibilidad, sostenibilidad y gobernanza.

¹⁸ Ley n°16.906.

¹⁹ Disponible en: <https://www.descubrimontevideo.uy/documentos/empleo-turistico-en-montevideo>

Concretamente, en términos de innovación, información y comunicación, Montevideo cuenta, desde 2020 con un Planificador Inteligente de visitas²⁰, herramienta que ofrece a los visitantes un menú de actividades en función de las fechas de la estadía, del tiempo disponible y de los intereses particulares. Se accede por medio de la página web Descubrí Montevideo y está disponible en Español, Inglés y Portugués. Por otro lado, en puntos estratégicos de la ciudad, como el Mirador de la Intendencia, están disponibles al público pantallas interactivas para que los visitantes puedan obtener más información sobre los puntos de interés de la ciudad.

Turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones

En Montevideo también tienen lugar durante todo el año una serie de eventos de diferente índole, organizados tanto por el sector público como privado.

Varios son los factores que posibilitan el desarrollo del producto MICE (*Meetings, Incentives, Convention and Exhibitions*). En primer lugar, la conexión de Montevideo con las principales ciudades de la región, ya sea por vía fluvial con Buenos Aires o aérea con São Paulo, Porto Alegre, Asunción del Paraguay y Santiago de Chile. También es destacable la adecuada infraestructura de la ciudad para la realización de grandes eventos, como salas acondicionadas, variado servicio de catering, hoteles y traslados, traducción profesional, entre otros servicios. La oferta educativa a nivel terciario también habilita la realización de eventos académicos de diferentes disciplinas en la capital.

En 2022²¹ se realizaron 36 eventos internacionales presenciales en Uruguay, de los cuales 25 ocurrieron en Montevideo, lo que ubica a la ciudad en el puesto 16 del ranking americano de la ICCA (*International Congress and Convention Association*) del mismo año, quedando detrás de la ciudad de Nueva York. Si bien Montevideo está posicionado como destino de eventos, tiene la capacidad para captar más oportunidades en este sentido, ya que los beneficios de este segmento son amplios, no solo a nivel económico como de difusión de destino a nivel internacional.

²⁰ <https://www.descubrimontevideoplan.uy/>

²¹ Información disponible en el ICCA Statistics Report 2022 elaborado con colaboración de la UNWTO. La información correspondiente a 2023 todavía no está disponible.

Turismo Interno

Montevideo es un destino muy relevante para el turismo interno del país, ofrece una gran cantidad de eventos y actividades que movilizan visitantes de otros departamentos. Según el Observatorio Turístico del MINTUR, la capital recibió en 2023 a 819.000 personas que realizaron más de un viaje, con un promedio de pernocte de 7,2 días. Esto representa un incremento de 8% en relación al año anterior.

Cantidad de visitantes de Turismo Interno.

Año	Cantidad de visitantes	Promedio de días de estadía
2020	574.493	7,9
2021	635.717	8,3
2022	758.910	7,3
2023	819.630	7,2

Fuente: Observatorio Turístico del MINTUR.

Los departamentos de origen de los visitantes con más representatividad porcentual coinciden con la proximidad territorial, liderada por Canelones que mantiene los porcentuales más altos seguido de Maldonado. En los últimos años, el número de personas que visitaron Montevideo no presenta variaciones significativas.

Origen de las visitas a Montevideo Turismo Interno.

Origen/Año	2020	2021	2022	2023
Canelones	42,13%	42,82%	40,88%	41,17%
Maldonado	9,30%	9,49%	9,22%	9,38%
San José	6,13%	6,04%	6,09%	6,30%
Colonia	5,04%	5,05%	5,67%	5,61%
Otros	37,4%	36,6%	38,14%	37,54%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Observatorio Turístico del Mintur.

Turismo Social

Un aspecto fundamental de la actividad turística en Montevideo es el disfrute de los espacios públicos y del tiempo libre por parte de la población local. Como forma de democratizar el acceso al ocio y al turismo, desde hace años la Intendencia desarrolla un programa de Turismo Social enfocado en la población local.

Actualmente la División Turismo a través del “Programa de Turismo Social”²² oferta dos modalidades de turismo pensadas para residentes: Tours Temáticos (guiados y autoguiados) y Paseos por el Día.

Los Tours Temáticos son gratuitos, duran en el entorno de tres horas y media, y dependiendo de la propuesta, se realizan a pie o en ómnibus. Por su parte, los Paseos por el Día se realizan durante el fin de semana, tienen una duración de entre seis y ocho horas, los visitantes consumen en las zonas visitadas, el traslado es en un vehículo contratado, y tienen un valor que está subvencionado por la comuna.

En ambas propuestas las temáticas son variadas y siempre se busca la inclusividad y la accesibilidad, apostando a que los residentes recorran, conozcan y disfruten del área urbana y rural de Montevideo. Los productos ofertados durante 2023 permiten evidenciar la diversidad de recorridos, públicos destinatarios y propuestas estéticas.

Tours Temáticos 2023	
Mes 2023	Propuesta
Enero	China Zorrilla (Ciudad Vieja y Punta Carretas)
Febrero	Carnaval
Marzo	Montevideo con ‘M’ de Mujer
Abril	Pascuas y libertad de culto
Mayo	Conociendo algunas tareas municipales
Junio	Ruta de la basura
Agosto	Arquitectura ausente y edificios que cambiaron de función
Setiembre	Latido Afro (Palermo), Día Internacional del Turismo (Parque Batlle), Mes de la diversidad
Octubre	Tango
Noviembre	Enoturismo
Diciembre	Tours Día de las Playas

Fuente: Informe de Turismo Social 2023, División Turismo - IM.

²² <https://montevideo.gub.uy/montevideo-turistico>

Paseos por el Día 2023	
Mes 2023	Propuesta
Abril	Diversidad y naturaleza
Mayo	Descubriendo los encantos de Punta Carretas
Junio	Quintas y jardines de El Prado
Julio	Paseamos por barrios de la costa
Agosto	Peñarol-Colón
Setiembre	Descubriendo rincones antiguos y modernos de Montevideo
Octubre	Montevideo histórico y productivo
Noviembre	Disfrutando de Montevideo Rural
Diciembre	Despedida de fin de año

Fuente: Informe de Turismo Social 2023, División Turismo - IM.

A todo esto, es interesante destacar un diferencial tecnológico presente en los tours temáticos autoguiados, que actualmente son: Latido Afro²³ (Sur y Palermo), Me Divierte Estar Viva²⁴, sobre China Zorrilla y Mirada Benedetti²⁵. Los recorridos se realizan interactuando con un mapa en la página web de la propuesta, y en el caso de Latido Afro y Me Divierte Estar Viva, se cuenta con paradas que contienen códigos QR donde se despliega variado material multimedia.

En lo que refiere al último año, cabe señalar que durante 2023 la División Turismo de la Intendencia de Montevideo llevó a cabo un total de 25 Paseos por el Día, cubriendo 1011 cupos, y 19 tours temáticos, alcanzando un total de 645 usuarios²⁶; en ambas propuestas la receptividad y aceptación fueron muy altas.

Por último, cabe destacar que en la elaboración de las propuestas para 2024 se aspira a diversificar la oferta y a ampliar la cantidad de territorios visitados. De esta manera, la División Turismo ha solicitado a los municipios el identificar nuevos atractivos para los Paseos por el Día, así como nuevas temáticas para los Tours Temáticos, teniendo los pasantes de la Licenciatura en Turismo una participación clave y activa en este proceso.

²³ <https://latidoafro.uy/>

²⁴ <https://www.chinazorrilla.uy/>

²⁵ <https://www.chinazorrilla.uy/>

²⁶ Por más información, se remite al siguiente documento de la Intendencia de Montevideo: “Informe de Turismo Social 2023” - https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2024-02/Turismo_Social_2023_0.pdf

Turismo receptivo

El turismo receptivo, tanto a nivel nacional como departamental, todavía se encuentra en recuperación. La situación del turismo mundial a partir de la pandemia del SARS-CoV 2 ha sido la de un sector devastado como es posible observar en los informes de la Organización Mundial del Turismo y en sus *dashboard*²⁷ de seguimiento de la situación. Esa realidad se traslada a nivel nacional y departamental.

Según datos estadísticos del Mintur sobre turismo receptivo excepto cruceros, en el año 2023 ingresaron a Uruguay 3.835.041 visitantes residentes en el exterior de los cuales 1.045.316 tuvieron como destino principal la ciudad de Montevideo, un aumento de 67% de visitantes en relación al año anterior y que coincide con la etapa de recuperación post pandemia. Por otro lado, las cifras de 2023 están solamente 2,98% por debajo de las llegadas de visitantes del año 2017, considerado, tanto a nivel nacional como departamental, el mejor año de desempeño económico a nivel turístico. Si tomamos como referencia el año 2019, las cifras de turismo receptivo de 2023 para Montevideo aumentaron un 4,17%.

En relación al gasto, en el año 2023, según cifras del Mintur, se generaron 538 millones de dólares por concepto de gasto turístico, 32,84% más que el año anterior. Si comparamos con los ingresos de los años 2017 y 2019, tenemos una variación negativa de 12,94% y 6,43% respectivamente. La disminución del gasto, a priori, podría ser explicada por los efectos de la pandemia en el poder de consumo, todavía en recuperación.

Datos del turismo receptivo por año.

Año	Cantidad de visitantes	Gasto	Promedio de días de estadía
2017	1.077.525	USD 618 millones	5,7
2018	1.051.593	USD 608 millones	5,7
2019	1.003.378	USD 575 millones	5,7
1º trimestre de 2020	206.686	USD 119 millones	6,7
4º trimestre de 2021	103.060	USD 71 millones	5,2
2022	622.657	USD 405 millones	7
2023	1.045.316	USD 538 millones	6,1

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Observatorio Turístico de Montevideo.

²⁷ Información adicional: <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>

En 2023, la mayor parte del gasto fue en alojamiento, seguido de alimentación, compras y transporte, en general se mantiene el mismo patrón de años anteriores. En 2023, en comparación con el año anterior, hubo un incremento de 118% en el gasto de tours en Montevideo, lo que puede ser explicado por la reactivación de este tipo de actividad sumada a mayor disponibilidad de información en línea.

Rubros de los gastos de los visitantes expresados en dólares.

Año/Rubro	Alojamiento	Alimentación	Compras	Otros	Transporte	Cultural	Tours	Gasto Total
2017	170,6	167,3	96,0	84,5	58,1	39,4	1,9	618m USD
2018	165,5	160,1	92,8	77,2	70,2	40,1	2,1	608m USD
2019	161,0	154,8	78,6	68,1	73,0	37,4	2,0	575m USD
2020	40,9	36,2	14,1	6,2	15,7	5,4	0,6	119m USD
2021	23,6	20,3	11,6	0	10,4	5,0	0,2	71m USD
2022	116,9	100,8	56,2	60,0	51,3	18,2	1,1	405m USD
2023	171,4	134,4	75,0	57,2	69,5	27,9	2,4	538m USD

Fuente: elaboración propia a partir de datos del observatorio turístico de Montevideo.

Tal como sucede con los datos de turismo receptivo a nivel nacional, la mayor parte de los visitantes extranjeros que ingresan a Uruguay son de nacionalidad argentina, en 2023 representaron el 28,94% del total de visitantes, seguidos de las/los uruguayos residentes en el exterior (24,40%), grupo que ha venido creciendo considerablemente en los últimos años. Por último, es destacable las/los visitantes de nacionalidad brasileña, que aumentaron un 4,87% en relación al año 2019. En general, las variaciones por nacionalidad son positivas, si comparadas con el año 2019, excepto para las nacionalidades: argentina, paraguay y chilena.

Los cuatro principales puntos de ingreso de los visitantes extranjeros son: Aeropuerto de Carrasco, Puerto de Colonia, Puente de Fray Bentos, Puerto de Montevideo y Puente Paysandú- Colón, respectivamente.

Visitantes extranjeros según nacionalidad.

Nacionalidad/Año	2017	2019	1º trimestre 2020	4º trimestre 2021	2022	2023	Variación 2023 vs 2017	Variación 2023 vs 2019
Argentina	536.343	386.078	83.379	29.585	215.974	302.525	- 43,59%	-21,64%
Uruguay	151.507	201.951	36.458	25.409	161.192	255.005	+58,31%	+26,27%
Brasileña	164.329	178.634	31.285	32.663	112.785	169.924	+3,40%	+4,87%

Paraguay	10.407	16.765	1.592	981	16.549	12.520	+20,30%	-25,32%
Chilena	32.431	29.319	6.779	1.454	20.503	28.531	-12,02%	-2,68%
Norteamericana	42.102	50.338	9.549	2.265	21.352	60.449	+43,57%	+20,08%
Otros de América	65.175	65.898	14.083	5.532	33.804	103.989	+59,55%	+57,80%
Europea	63.027	62.972	18.937	4.861	35.480	96.615	+53,29%	+53,42%
Otros/ Sin datos	12.204	11.423	4.624	310	5.018	15.758	+29,12%	+37,94%
Total	1.077.525	1.003.378	206.686	103.060	622.657	1.045.316	-2,98%	+4,17%

Fuente: Observatorio Turístico de Montevideo.

En 2022, siguiendo con la tendencia de años anteriores, dentro de los principales motivos de viaje a Montevideo, se encuentran: ocio y vacaciones 47,40%; visita a familia y amigos 35,80%, trabajo/profesional 11,90%.

Principales motivos de visita a Montevideo.

Motivo	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ocio y vacaciones	57,60%	57%	55,50%	60,90%	31,40%	48,90%	47,40%
Visita a familiares y amigos	23,20%	22,9%	24,40%	20,60%	34,30%	33,30%	35,80%
Trabajo/Profesional	15,40%	15,4%	15,30%	14,40%	17,60%	14,50%	11,90%
Otros	1,70%	1,5%	1,90%	2,30%	15,40%	1,80%	3,50%
Estudios	0,70%	1,4%	1,10%	0,50%	0,20%	0,80%	0,90%
Religioso	0,60%	0,7%	0,70%	0,60%	0,10%	0,10%	0,10%
Segunda residencia	0,30%	0,7%	0,80%	0,60%	0,80%	0,30%	0,30%
Salud/Wellness	0,30%	0,4%	0,30%	0,10%	0,20%	0,30%	0,10%
Compras	0,20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
MICE	-	-	-	-	-	-	0,90%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Observatorio Turístico de Montevideo.

Turismo de cruceros

Las encuestas de cruceros son realizadas por el Ministerio de Turismo desde 2005. Las temporadas de cruceros en Uruguay usualmente abarcan de octubre hasta abril del siguiente año, pero la temporada 2019 – 2020 fue interrumpida el 13 de marzo de 2020, por la declaración de emergencia sanitaria ante el avance mundial del virus COVID 19. Pese a la suspensión de la temporada por la pandemia, la cantidad de cruceros arribados a costas uruguayas creció 13% respecto a la temporada anterior. Este incremento fue impulsado, sobre todo, por los arribos en el puerto de Montevideo al cual llegaron 118 cruceros.

Según datos del Mintur, en la temporada 2022-2023, arribaron al puerto de Montevideo 135 cruceros y la cantidad de personas desembarcadas superó las 221 mil personas.

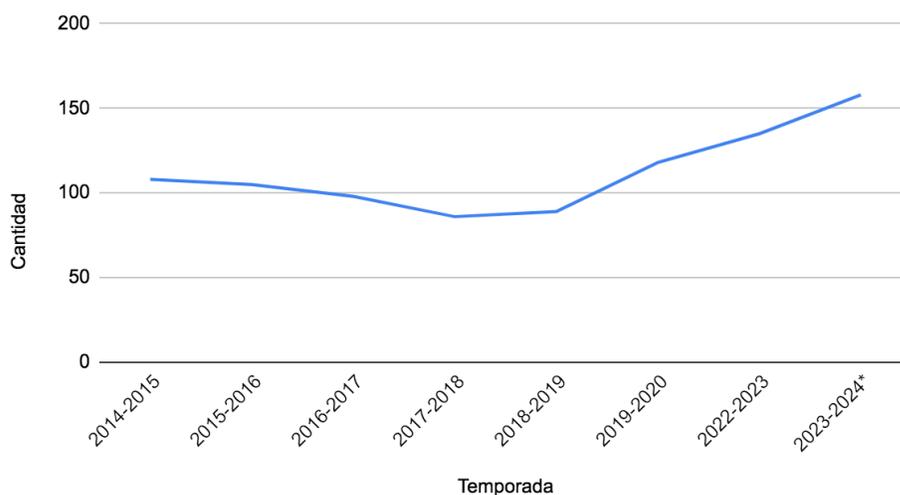
Cantidad de arribos por Puerto.

Destino/Temporada	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2022-2023	2023-2024*
Montevideo	108	105	98	86	89	118	135	158
Punta del Este	64	56	52	54	57	48	52	74

Fuente: Ceres, Monitor de actividad turística, diciembre de 2023.

Nota: *Arribos esperado

Arribos de cruceros en Montevideo



Del total de cruceristas que descendieron en Montevideo en 2023 el 58,3% fueron mujeres y el 41,7% hombres, El rango de edad de mayor proporción en el total fue de 60 años o más (34%).

Los visitantes de nacionalidad brasileña y argentina son los que llegan en mayor número a Uruguay, representando el 34,3% y 33,6% respectivamente; seguidos de los visitantes norteamericanos los que representan el 18,1% del total. En términos de gasto total, las personas de nacionalidad brasileña (40,5%) y argentina (23,7%) son las que efectuaron el mayor gasto turístico, aunque las/los visitantes norteamericanos también representaron un porcentaje elevado en el total (22,2%).

Los cruceristas que visitan Montevideo destinan la mayor proporción de su gasto a realizar compras (43,9%) y consumo gastronómico (41,8%). Este segmento destaca como factores de mayor agrado en el destino la cordialidad de las personas locales y la atención (26%), todo (17%), la arquitectura (16%), entre otros aspectos. En relación a motivos de desagrado, el 66,6% de los cruceristas no encontró nada que le desagradara de Montevideo y el 11% indicó que los precios elevados es un motivo de desagrado. En 2019 los World Travel Awards eligieron a Uruguay como mejor destino sudamericano de cruceros.

4- METODOLOGÍA

El proceso de elaboración del diagnóstico, líneas, objetivos y acciones estratégicas de este plan tuvo lugar entre diciembre de 2023 y marzo de 2024. Fue realizado en el contexto de un convenio firmado entre la División Turismo - Departamento de Desarrollo Económico de la Intendencia de Montevideo y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, UDELAR a través de la Licenciatura en Turismo. El equipo de trabajo está conformado por tres docentes de la Licenciatura y nueve estudiantes avanzados que realizan pasantías en cada uno de los ocho municipios de Montevideo y también en la oficina de la División Turismo.

Las actividades se desarrollaron en tres etapas. La primera fue desde diciembre hasta la primera semana de enero de 2024 y se trabajó a partir del análisis de información recolectada por cada pasante en sus respectivos municipios. Fueron aplicadas dos pautas, una exploratoria y otra más enfocada en cuestiones de DTI.

A partir de lo emergido se organizó la segunda etapa que consistió en trabajo a nivel de territorio; la misma fue desde enero hasta la primera semana de marzo. En ese período se realizaron entrevistas y encuentros en cada uno de los municipios donde se dialogó con alcaldes, funcionarios municipales, concejales municipales y vecinales, actores del sector privado, así como a representantes de organizaciones vinculadas a la actividad turística como ATM.

En total se mantuvieron 20 encuentros y se contactó a 81 actores entre públicos y privados.

La tercera etapa, duró todo el mes de marzo y allí se procedió a formalizar la información recolectada, a analizarla y a elaborar un diagnóstico global y por municipio, al tiempo que a trazar una serie de acciones a futuro según objetivos y acciones estratégicas. Como ya fue mencionado, para ello se siguió el modelo de SEGITTUR de DTI en el que se toman en cuenta cinco ejes: Gobernanza, Innovación, Tecnología, Sostenibilidad, Accesibilidad. En virtud de los énfasis dados desde la División Turismo, y de las particularidades de los territorios, a los cinco ejes anteriores le agregamos uno relativo a la democratización de espacios públicos y acceso universal al ocio y al turismo.

La información por municipio, producida en la tercera etapa, aparece englobada en este plan director y será trabajada en detalle en un futuro plan de acción, que ya está en proceso de elaboración.

Entretanto, se trabajó a partir de un documento borrador elaborado desde la División Turismo; esa fue la base de este plan, y de allí se retoman antecedentes así como líneas estratégicas, objetivos y acciones.

Culminado este proceso, a partir del mes de mayo de 2024, esta versión del Plan Departamental de Turismo de Montevideo pasa a una fase de discusión y validación a nivel de municipios y entre distintos actores vinculados al sector turístico; de esta manera se retoma el diálogo iniciado meses atrás, ahora ya con un producto concreto.

Por criterio general, en el proceso de validación se volverá a cada uno de los ocho municipios a presentar este documento mediante la realización de talleres con el objetivo de recibir sus devoluciones. Lo mismo se realizará con las instituciones consultadas y mencionadas en el plan.

Paralelamente a lo anterior, también se presentará este plan a la Intendencia de Montevideo, al MINTUR, a la UDELAR y a especialistas en la materia, también con el objetivo de recibir devoluciones y de nutrir la versión final del documento.

Una vez pasada la validación y aprobado este plan departamental, se procederá a iniciar su implementación.

Entretanto, se está iniciando el proceso de elaboración de un plan de acción el cual también se enriquecerá a partir de lo emergido en las instancias de validación.

Por último, una vez se comience con la implementación, está contemplado el seguimiento y monitoreo (ver página 55) a la vez que una revisión de este plan a los tres años de su comienzo.

El proceso descrito se puede graficar en el siguiente cuadro:

Fase 1 - Exploratoria (1/12/23 - 31/12/23)
Parte 1 Gestión turística en los Municipios
Parte 2 Componentes DTI en los Municipios
Fase 2 - Encuentros en los Municipios (10/1/24 - 29/2/24)
Fase 3 - Análisis y elaboración del plan (1/3/24 - 31/3/24)
Fase 4 - Discusión y validación (en proceso; estimado para finalizar en julio)
Elaboración de plan de acción (paralelo y en diálogo con el proceso de validación).
Fase 5 - Puesta en marcha (a definir)
Seguimiento y monitoreo (semestral)
Primera revisión en 2027

5- ESTRATEGIA

A- Descentralización para un turismo inteligente

La creación de un nuevo nivel de gobierno a través de la Ley de Descentralización Política y Participación Ciudadana²⁸, coloca al Uruguay ante el desafío, no solo de implementar el tercer nivel de gobierno, sino también de aplicar un conjunto de instrumentos de política pública en apoyo a esta iniciativa de descentralización y desarrollo local, principalmente desde una concepción endógena que involucre a la población y a la economía local. Uno de los desafíos consiste en trascender la matriz centralista y avanzar hacia un proceso que apunte a la profundización de la vida democrática así como de los gobiernos de cercanía y la valorización de lo local en el modelo de desarrollo. Para ello, en Montevideo, tal como fue mencionado anteriormente, se habían implementado los Concejos Vecinales como un espacio de articulación entre la ciudadanía y la Intendencia; no obstante lo anterior, dichos concejos no representaban un nivel de gobierno, sino un espacio de cercanía y de vinculación entre la comuna y la población.

El desarrollo del turismo en un territorio tan diverso como el de una ciudad de un millón y medio de habitantes, no es homogéneo. Hay sectores que concentran gran cantidad de la actividad, otros que reciben cantidades marginales, y sectores del territorio que quedan excluidos. Si bien no es razonable suponer un escenario en el que se homogenice la actividad turística, sí es posible pensar en un progresivo involucramiento que amplíe los segmentos a los cuales se ofrecen actividades de ocio y tiempo libre.

Para estar frente a un proceso de desarrollo económico territorial endógeno con el turismo como una de sus líneas, ese desarrollo económico debe ser el resultado de la interacción sinérgica de cuatro factores clave:

- i) la innovación, que refiere principalmente a la incorporación de procesos que permitan abordar de manera novedosa algunos problemas que generan conflicto en el territorio, como son los desequilibrios económicos, la polarización y la desigualdad social.
- ii) la organización territorial de la producción, donde los procesos de gestión, de ejecución de políticas públicas e iniciativas privadas de matriz solidaria, son fundamentales para generar desarrollo territorial inclusivo.
- iii) las economías de aglomeración urbana, donde se optimizan los beneficios obtenidos por las empresas por localizarse en las cercanías de otras. Este concepto está relacionado con las ideas de economías de escala y efectos de red.
- iv) las instituciones que regulan toda la actividad económica que se lleva a cabo en un territorio.

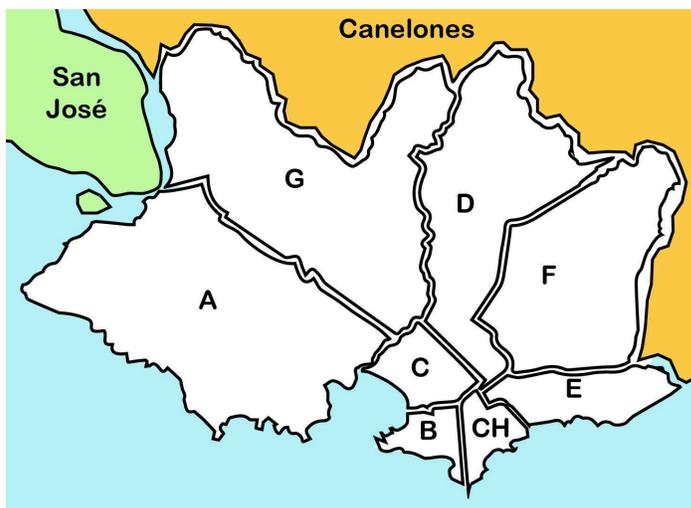
No obstante, para que estos cuatro factores interactúen de forma apropiada, se necesitan procesos de gobernanza sólidos y maduros que permitan a la población el

²⁸ Ley 19.272 <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19272-2014>

aprovechamiento de la mayor parte de oportunidades que puedan tener en el territorio para alcanzar, de forma paralela, los objetivos de desarrollo tanto económicos y sociales (Rodríguez Miranda y Sienna, 2008, pp 23-43)²⁹.

B - Caracterización del territorio

Figura 2: Distribución territorial de los municipios de Montevideo.



Municipio A

El Municipio A abarca un territorio amplio y diverso, tanto en situaciones socioeconómicas como en formas de uso del suelo. Se divide en cinco grandes áreas: zona oeste del Cerro, barrio Cerro hasta Santa Catalina, Nuevo París / La Teja / Pueblo Victoria, Prado (zona noroeste) y Santiago Vázquez.

Si bien hay un predominio de las zonas urbanizadas, presenta una gran superficie rural, en su mayoría de producción hortifrutícola y zonas de playa, que a diferencia de las del centro y este del departamento, conservan entornos naturales y agrestes, como por ejemplo en Punta Espinillo, Punta Yeguas, entre otras.

Entretanto, uno de los lugares del municipio con potencial turístico es el pueblo Santiago Vázquez. Éste presenta desafíos respecto a la gestión pública (interinstitucional y multinivel) de trabajar de manera articulada y en consonancia con las características del lugar, ya que se encuentra en las inmediaciones del área protegida “Humedales de Santa Lucía”.

²⁹Rodríguez Miranda, A. y Sienna, M. (2008). Claves del Desarrollo Local. El caso de Treinta y Tres: una metodología de análisis aplicada. Editorial Fin de Siglo.

Municipio B

El Municipio B es uno de los municipios de menor extensión del departamento, sin embargo presenta intensa actividad comercial. En algunas zonas se agrupan determinados rubros como agencias de viajes, repuestos de autos, artículos de audio, etc. En virtud de lo anterior, existe una variación en la cantidad de concentración de transeúntes.

Los niveles socioeconómicos de la población son muy dispares, así como las características de las viviendas disponibles.

La dinámica social del territorio es bastante peculiar. Debido a la intensa actividad comercial, hay una profusa circulación de personas por el territorio; ya sea por motivos laborales o comerciales. Al igual que otros municipios, el B se enfrenta al desafío de buscar soluciones al problema de las personas en situación de calle.

Con respecto a la actividad turística, en el Municipio B se concentran buena parte de la demanda y de la oferta de Montevideo. Muchas de las actividades que se organizan desde el Municipio B tienen el potencial para convertirse en actividades turísticas, tales como pequeñas ferias de artesanos, recorridos guiados, etc.

El diseño de un plan de desarrollo turístico del municipio es necesario en el marco del modelo de DTI, y como una vía de recuperar el impulso para posicionarse no solo como municipio turístico, sino como un municipio que gestiona o influye en el desarrollo del turismo en el territorio.

Municipio C

En los canales de comunicación del municipio se lo identifica como “el corazón de la ciudad” debido a su ubicación. Integra los barrios Prado, Aires Puros, Atahualpa, Nueva Savona, Brazo Oriental, Bolívar, Larrañaga, Jacinto Vera, La Figurita, La Comercial, Villa Muñoz Retiro, Goes, Aguada, una parte del Puerto, Capurro, Bella Vista y Reducto.

Cada barrio del municipio guarda un sinfín de historias y conserva varios edificios antiguos emblemáticos, como es el caso del Mercado Agrícola, importante centro minorista de venta de frutas y verduras, que también ofrece propuestas gastronómicas. Además, existe una oferta de atractivos, como museos y parques.

Uno de los barrios del municipio más visitados por los turistas es el Prado, el cual alberga museos, parques y conserva arquitectura antigua. La Rural del Prado es escenario para uno de los eventos con mayor público del país, la Expo Rural Prado, que en 2024 realizará su 119º edición organizada por la Asociación Rural del Uruguay (ARU).

Municipio CH

El municipio CH comprende los Centros Comunales Zonales (CCZ) 4 (Tres Cruces, Larrañaga, La Blanqueada, Parque Batlle, Buceo) y 5 (Punta Carretas, Pocitos, Buceo, Parque Batlle y Villa Dolores).

Posee costa y rambla sobre el Río de la Plata. Así como sucede en otros municipios, la situación socioeconómica de la población es diversa. La zona con mayor desarrollo inmobiliario y económico se encuentra sobre la costa, la oferta hotelera y gastronómica se concentra principalmente en Pocitos y Punta Carretas.

A nivel departamental, comparte con el Municipio B la mayor parte de la demanda y de la oferta turística, caracterizada por ser de nivel económico medio y alto. Además de la costa, uno de los principales atractivos es el Punta Carretas Shopping, así como también una cantidad importante de museos. El principal evento liderado por el municipio es ARTE5, un paseo a cielo abierto que brinda oportunidad a artesanos y pequeños emprendimientos de exhibir y comercializar sus productos.

El CH es único municipio que cuenta con espacio que fue proyectado y creado para ser una Oficina de Información Turística (OIT); lleva el nombre de Andrés Abt, Alcalde del Municipio que falleció en 2021. La misma se encuentra en un punto estratégico, en la entrada principal del Punta Carretas Shopping. La OIT tiene un papel relevante en el ámbito turístico, no solo por informar sobre la oferta a nivel municipal, como también de otros municipios y departamentos.

Municipio D

Los municipios ubicados al norte del departamento de Montevideo son territorios que han tenido históricamente una fuerte vocación productiva. La urbanización de la ciudad se fue desarrollando desde la zona costera, principalmente desde el puerto y hacia el este, por lo que las zonas más lejanas quedaron dedicadas al sector primario.

Actualmente son territorios heterogéneos en sus características urbanísticas. En la zona semiurbana/rural es destacable la presencia de bodegas que se dedican a la producción vitivinícola.

El principal énfasis de trabajo por parte del Municipio D está puesto en el desarrollo social, donde la calidad de vida de la población y su participación e involucramiento dentro de las actividades locales tiene un papel preponderante dentro de la agenda municipal.

En este municipio, más precisamente en Casavalle, se encuentra el "SACUDE" (Salud - Cultura - Deporte), un espacio que surgió de las necesidades planteadas por la población local. Este centro se ha convertido en un sitio de referencia para el barrio debido a su capacidad de generar espacio de convivencia y oportunidades para la comunidad local.

Desde la gestión pública se reconoce el turismo como un eslabón importante en los planes de desarrollo del Municipio y se han llevado a cabo acciones, aunque discontinuadas en el tiempo, que apuntan a la identificación, fortalecimiento y difusión de los atractivos turísticos, la mayoría de ellos de índole patrimonial.

Municipio E

Se caracteriza por ser un municipio mayoritariamente residencial, con algunas centralidades comerciales como las Avenidas 8 de Octubre, Italia, Orinoco y Av. Arocena.

Otro aspecto relevante es el Río de la Plata, característica natural que atrajo un intenso desarrollo inmobiliario (edificios de apartamentos) cercana a la franja costera, que sigue creciendo hacia Carrasco. A lo anterior se le agrega la existencia de la rambla, que genera un gran movimiento vehicular; por el municipio pasan diariamente una gran cantidad de vehículos, que viajan desde y hacia Costa de Oro, Paso Carrasco y el este del país.

Por otro lado, el hecho de tener la costa influye en aspectos simbólicos y cotidianos de las personas que viven o frecuentan el lugar; también habilita prácticas como el deporte, la recreación y la contemplación.

El turismo en el municipio es incipiente. Puntualmente, existen algunos lugares visitables, como Villa Yeruá y Molino Pérez (con aviso previo) y el Hotel Carrasco que se destaca por su arquitectura.

Las actividades recreativas y deportivas se realizan mayoritariamente en los parques y en la franja costera, así como actividades culturales en el Molino del Galgo, Molino Perez. Los clubes deportivos y el carnaval también son destacables como espacio de socialización y recreación de la comunidad local.

Municipio F

El municipio posee un área extensa, con un crecimiento relevante de zonas con asentamientos irregulares. Debido a lo anterior, sobre algunos de sus barrios pesan ciertos estigmas por ser considerados inseguros. Actualmente el municipio no recibe flujos de turistas, ya que la actividad es muy incipiente.

En los últimos años se instalaron en el municipio tres espacios significativos: Zonamerica (parque de negocios y tecnologías), el Estadio Campeón del Siglo y la Ciudad Deportiva de Peñarol, que aloja a adolescentes que se están formando como futbolistas (un enclave deportivo), y la Facultad de Veterinaria que congrega a miles de jóvenes todos los días, principalmente durante los períodos semestrales. Esta sinergia público-privada, genera ámbitos de trabajo en áreas tales como inclusión laboral, reinversión en territorio, mejora de la distribución económica, mejora de los espacios públicos en el entorno, mejora del transporte y la conectividad, entre otras tantas.

Municipio G

El Municipio G está ubicado al noroeste del departamento de Montevideo abarcando barrios como Abayubá, Lezica y Melilla; Colón, Peñarol, Sayago y Barrio Ferrocarril que están directamente vinculados al desarrollo de la actividad ferroviaria; y

Prado y Paso de las Duranas, barrios consolidados que fueron espacios naturales de esparcimiento del Montevideo del SXIX y principios del SXX.

Las zonas más al norte se encuentran distantes de la centralidad (Cordón, Centro, Ciudad Vieja) lo cual genera que haya núcleos poblacionales que desarrollan sus vidas sin vincularse con los municipios costeros (A, B, CH y E). Es de particular interés de la actual administración municipal contribuir para ofrecer oportunidades y estrategias para ampliar los espacios de acción de esas poblaciones.

El Municipio G ha llevado adelante algunas acciones en el ámbito turístico, como la creación de una Comisión de Turismo y Patrimonio que tiene como espacio de referencia el centro del Barrio Peñarol. Además de la consolidación de esta comisión, uno de los principales desafíos del municipio es la creación de un espacio de trabajo en torno al enoturismo, con participación de las bodegas locales y otros actores.

C - Planificación para la mejora de la actividad turística

Frente a la nueva realidad en la que el turismo se está reactivando y reposicionando luego de las restricciones impuestas durante la pandemia de SARS-Cov 2, se busca consolidar a Montevideo como un Destino Turístico Inteligente que genere oportunidades de desarrollo turístico y local, al mismo tiempo en que mejore su posicionamiento como destino turístico nacional, regional e internacional. En ese sentido, se entiende que deben orientarse los esfuerzos hacia un modelo de gobernanza público-privada que impulse y sostenga los procesos, buscando mecanismos que promuevan la mejora de la accesibilidad para los ciudadanos de Montevideo y para los turistas que la visiten, donde la sostenibilidad y la innovación sean ejes centrales de la competitividad del destino, y con inteligencia turística para conocer mejor la demanda y poner en valor la oferta que le aportan diferencial. Por lo tanto, se elige el enfoque de Destino Turístico Inteligente como oportunidad para impulsar la competitividad económica y como herramienta para la mejora del posicionamiento global del destino Montevideo.

Para ello, se elabora un plan departamental de turismo que define una hoja de ruta con el fin de dar respuestas a la situación del destino y su ecosistema turístico en la nueva coyuntura. Que sea flexible para adaptarse a los cambios que implica superar una crisis sanitaria y económica, con un horizonte global y a largo plazo, pero actuando localmente a corto y mediano plazo a través de los ocho municipios.

El plan se nutre, además de la acumulación mencionada en el apartado de antecedentes, de los diálogos realizados durante todo este proceso durante 2023 y 2024 con los agentes del sector en reuniones periódicas de trabajo con la División Turismo, de los encuentros con referentes de los ocho municipios y del equipo académico de la UDELAR (Licenciatura en Turismo) que acompaña el proceso. En definitiva, en este plan se integran los aportes específicos de cada uno de los actores involucrados en todo este tiempo, y a partir de este momento aspira a validarlos colectivamente, a la vez que se mantiene abierto a incorporar nuevas voces y miradas.

Del mismo modo, deberá ser revisado periódicamente y actualizarse previo a la conclusión del período 2025-2035 con el fin de renovar los objetivos en función de las mejoras que se hayan desarrollado en el sector.

Eje 1 - Gobernanza turística descentralizada, participativa y eficiente

La gobernanza es el modo en el que se diseñan y gestionan las políticas públicas en un territorio. Puede variar el origen de esas políticas, pero siempre estará involucrada la gobernanza para la ejecución de las mismas. En definitiva, se trata de intentar satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas buscando las alternativas que contemplen -de la mejor manera- los intereses de todos los actores. Cuando se piensa específicamente en la gobernanza turística se debe poner particular atención a todos los procesos de toma de decisión tanto en ámbitos públicos, privados o en ámbitos en los que participen tanto el sector público como el privado. Esto implica, necesariamente, la conformación de espacios en los que participen los diferentes actores del territorio, donde se puedan generar procesos de toma de decisión colectiva, diseñar sistemas de trabajo que incluyan a los actores involucrados para buscar las mejores estrategias de gestión y desarrollo.

De esta forma, los espacios de gobernanza turística deberán estar integrados por la administración pública, en todos sus niveles, y cada uno de ellos con sus planes de desarrollo turístico (con objetivos concretos), las empresas turísticas con sus proyecciones y estrategias para el mercado, y la sociedad civil como una parte fundamental representando al territorio y a la población anfitriona. En numerosas ocasiones se ha dejado de lado a los residentes de un destino y se han pensado los espacios de gobernanza protagonizados únicamente por representantes del sector público y privado; esto ha redundado en conflictos entre el sistema turístico y la población local.

Es importante tener presente que la población local es una parte tan importante como todas las demás en el proceso de gobernanza turística, ya que será esta la que acoja a los visitantes cuando lleguen al destino, y son, a fin de cuentas, los que integran los ámbitos públicos y los privados del sector. El vínculo con la población local determina, en gran medida, la calidad de la experiencia que tenga un visitante.

Para el desarrollo de buenos espacios de gobernanza turística se deben involucrar, por igual, tres tipos de actores: la administración pública, el sector privado, y la población local. Todas las líneas de trabajo mencionadas a continuación deben contemplar que, en su conjunto, la participación contemple a los tres sectores.

Uno de los elementos más importantes en el contexto de Montevideo está dado por el proceso de descentralización y, con ello, en la apropiación por parte de los actores del territorio del diseño de las acciones específicas para llevar adelante una política pública.

Línea: Modelo DTI

Objetivo: Consolidar el modelo DTI en el destino Montevideo.

Acciones:

- Monitorear sistemáticamente el funcionamiento y la operatividad del modelo de gestión.
- Trabajo articulado entre distintas áreas y departamentos de la Intendencia y otras instituciones para implementación del modelo.
- Consolidar a Montevideo como organizador y sede de eventos de DTI.
- Ejecutar el plan de acción para la implementación de tecnología turística en el destino, en el marco del Programa Turismo Futuro (BID).
- Coordinar interinstitucionalmente a nivel departamental para el desarrollo de la estrategia.
- Establecer alianzas con la academia para el diseño y desarrollo de estrategias en el marco de los ejes de DTI y de las necesidades específicas a mediano y largo plazo.
- Generar un sello propio de certificación de calidad turística vinculado a los cinco ejes de DTI para fomentar la mejora de las prácticas en el sector privado.
- Contribuir a la capacitación permanente de los cuadros técnicos vinculados al turismo del segundo y tercer escalón de gobierno.

Línea: Gobierno Municipal.

Objetivo: Consolidar el área de turismo de cada Municipio.

Acciones:

- Impulsar la creación de un área de Turismo en aquellos municipios donde aún no la hay, y fortalecer las existentes.
- Dotar de recursos humanos a los ocho municipios de Montevideo. Se integrará en calidad de pasante a estudiantes avanzados de turismo para cada Municipio a efectos de elaborar y ejecutar proyectos de desarrollo turístico en clave territorial.
- Organizar una estructura técnica permanente en la División Turismo conformada por un equipo compuesto por licenciados/as en turismo, comunicación, marketing, estadística y/o economía y guías de turismo.
- Apoyar la elaboración de planes de turismo municipales, tomando en cuenta la planificación municipal establecida en el Presupuesto Quinquenal.
- Intervenir en la realización de acuerdos y alianzas estratégicas vinculadas a la actividad turística.
- Evaluar la pertinencia de la creación de centros de informes en puntos estratégicos de los ocho municipios, luego de un adecuado estudio de factibilidad.
- Crear una mesa de gobernanza pública que nucleee a los ocho municipios y la División de turismo.
- Apoyar la realización y difusión de eventos locales en todo el territorio.

- Promover formas de articulación intermunicipal para generación de propuestas y desarrollo de estrategias.

Línea: Empresas y asociaciones

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento de las asociaciones empresariales y gremiales vinculadas al turismo.

Acciones:

- Apoyar la elaboración de planes operativos anuales de la Asociación Turística de Montevideo.
- Aplicación de la Tasa Turística³⁰ y su reinversión en la gestión turística.
- Fomentar de manera intra e intermunicipal el asociativismo entre empresas y emprendimientos en los ocho municipios.
- Apoyar la difusión de iniciativas de asociaciones empresariales que contribuyan a la actividad turística, como eventos, actividades y promociones.
- Facilitar datos e informaciones sobre la actividad turística de Montevideo a las asociaciones empresariales.
- Apoyar la realización de capacitaciones en temas de interés para las empresas y emprendimientos pertenecientes a asociaciones.
- Promover la capacitación de trabajadores del sector a través de convenios con Sindicato Único de Trabajadores del Turismo, Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay e Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional.
- Promover alianzas estratégicas con diferentes actores del sector tales como: Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay, Cámara Uruguaya del Turismo del Uruguay, Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay, Asociación Turística de Montevideo, Cámara del Transporte del Uruguay, Asociación de Agencias de Viaje del Uruguay, Agencia Nacional de Desarrollo, Agencia Nacional de Investigación e Innovación y demás instituciones vinculadas.

Línea: Integración regional

Objetivo: Trabajar en conjunto con otros destinos para optimizar procesos y alcanzar objetivos.

Acciones:

- Desarrollar acciones con universidades de la región a través de la Asociaciones de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM).
- Generar convenios internacionales con otros destinos, principalmente con aquellos que están certificados o en proceso de certificación como DTI.

³⁰ Enlace a la resolución departamental que versa sobre la Tasa:
<https://normativa.montevideo.gub.uy/articulos/89822>

- Realizar acciones de posicionamiento regional e internacional en conjunto con otros DTI.
- Integrar y participar activamente en las redes asociadas a los Destinos Turísticos Inteligentes.

Línea: Integración metropolitana

Objetivo: Participar del proceso de planificación y gestión turística metropolitana

Acciones:

- Organizar una Mesa de Enoturismo de alcance metropolitano, integrando a todas las bodegas interesadas en participar. Fijar una hoja de ruta para la generación de productos colectivos además de una identidad visual conjunta.
- Participar de la elaboración de una Hoja de Ruta Metropolitana para el Área Protegida Humedales de Santa Lucía.
- Establecer redes de turismo de naturaleza, ecoturismo, turismo aventura entre Montevideo, Canelones y San José.
- Crear un Plan integral de Turismo Rural para la región metropolitana en conjunto con actores involucrados en la temática como la Sociedad Uruguaya de Turismo Rural.

Línea: Seguimiento y Transparencia

Objetivo: Mantener la ciudadanía actualizada e informada sobre la gestión turística.

Acciones:

- Crear un Consejo Departamental de Turismo que integre a los principales actores de la cadena de valor turística (público, privado y ciudadanía)
- Realizar una rendición de cuenta pública sobre lo actuado en cada año.
- Compartir información y resultados en diferentes ámbitos de gobernanza.
- Desarrollar estrategias comunicacionales acordes a la necesidad de fomentar el seguimiento y la transparencia de la gestión.
- Implementar foros y otras herramientas para mantener contacto con la ciudadanía y con el sector privado.

Eje 2 - Tecnología e inteligencia turística para mejorar procesos y resultados

El uso de tecnología en el turismo, puede ser amplio y diverso, abarcando desde procesos de planificación y gestión de la actividad en el sector público y privado hasta el contacto con el público, como puede ser la comunicación y comercialización online o el uso de tecnologías en la experiencia de visita/utilización de un servicio turístico. Su

utilización no se justifica por cuestiones de moda o tendencia y sí por la capacidad que podría tener en resolver un problema o facilitar procesos, incluso habilitando innovaciones, en algunos casos.

La inteligencia en procesos turísticos representa la obtención automática y continua de datos en hoteles, restaurantes, transporte, flujo de turistas, en todos los procesos (tanto de las empresas privadas como públicas) para tener una visualización rápida y precisa del estado actual de los procesos ofrecidos. La incorporación de tecnología y de inteligencia en los procesos beneficia en la aceleración de la automatización, mejora de la eficiencia y optimización operativa, disminución de costos, generación de "gemelos digitales", mejora en los procesos de gobernanza y mejora de la experiencia de los visitantes, haciendo más eficientes los destinos.

La apropiación y uso de la tecnología es la clave fundamental para la inteligencia de procesos. Contribuye con los productos turísticos para los cuales se aplican elementos tecnológicos generando datos en tiempo real y a la escala apropiada para cada uno de los productos. De esta forma se trazan flujos de turistas, se identifica la demanda en términos de segmentos de mercado y de temporalidad de la misma (período del año y duración de la estadía). Esta información permite enfocarse en los segmentos correctos para el producto, proveyendo de una verificación de impacto en lapsos menores de tiempo. Esto, naturalmente, se traduce en menor tiempo de reacción para el rediseño de las propuestas.

Es de particular interés en este plan que la estructura turística incorpore paulatinamente herramientas tecnológicas (sitios web, plataformas, redes sociales, puntos de conectividad wifi, entre otros) para de esta forma contribuir a la inteligencia turística del destino.

Línea: Conectividad digital del destino.

Objetivo: Ampliar la democratización del acceso a internet gratuito

Acciones:

- Impulsar la señalización de los puntos de wifi existentes en todo el territorio.
- Gestionar la creación de nuevos puntos de wifi libre y mantenimiento de los existentes.
- Generar alianzas estratégicas con Plan Ceibal e INEFOP para trabajar cuestiones de ciudadanía digital vinculada al turismo.

Línea: Inteligencia Turística

Objetivo: Fortalecer el Sistema de inteligencia del destino.

Acciones:

- Crear una oficina inteligente que realice la coordinación, ejecución y seguimiento de la estrategia de destino turístico inteligente..

- Desarrollar una plataforma Inteligente de Destinos, que integre, relacione y combine datos públicos y privados para generar más inteligencia competitiva.
- Robustecer el Observatorio Turístico agregando nuevas variables y manteniendo actualizados los datos de turismo interno y receptivo del MINTUR y otras fuentes.
- Crear cuadros de mandos diferenciados por público, según intereses, dentro del Observatorio Turístico para facilitar el acceso a la información.
- Mantener actualizados los datos de oferta turística. Continuar el relevamiento mensual realizado por la División de Turismo y su difusión a través de la página web y del Planificador Inteligente de visitas.
- Buscar acuerdos con instituciones públicas y privadas para aumentar y mejorar la información disponible.
- Implementar un sistema que proporcione datos de ocupación hotelera.
- Analizar la información recabada en los principales puntos turísticos y en las oficinas de información turística.
- Generar un sistema de gestión de oficinas turísticas sobre parámetros de eficiencia y adaptabilidad.
- Generar una estrategia de recolección de datos relativos a la actividad turística en los ocho municipios y de unificación de datos a nivel de IM.
- Mantener y ampliar los datos turísticos en el portal de datos abiertos de la IM.
- Implementar un sistema para recolección de información de visitantes bajo los parámetros legales establecidos.
- Implementar tecnologías de sensorización para análisis de flujos turísticos.
- Implementar herramientas de inteligencia artificial que permitan mejorar la experiencia del visitante.

Línea: Digitalización de la oferta turística

Objetivo: Incrementar el uso de herramientas digitales para informar y mejorar la experiencia de los visitantes.

Acciones:

- Realizar estudios de experiencia de usuario.
- Utilizar soportes tecnológicos e innovadores en los circuitos y actividades en función de las necesidades de los usuarios y de la mejora de la experiencia.
- Actualizar, mejorar y difundir periódicamente las herramientas disponibles (web Descubrí Montevideo, web app Montevideo Plus, planificador inteligente, etc.)
- Incluir información sobre movilidad urbana en los contenidos turísticos y canales de comunicación.
- Ampliar el alcance de pantallas de autoconsulta.

- Difundir ampliamente los programas públicos de apoyo a la digitalización de la oferta.
- Implementar señalética inteligente en los principales puntos turísticos del destino.

Línea: Promoción y comunicación turística

Objetivo: Fortalecer los instrumentos de comunicación y promoción turística acorde a los desafíos emergentes.

Acciones:

- Crear una Gerencia de Promoción y Marketing en el destino.
- Ejecutar el plan de marketing turístico de destino.
- Realizar seguimiento de marca del destino y satisfacción del visitante.
- Promover ampliamente el uso de las herramientas digitales de promoción (web descubrí montevideo, planificador inteligente, etc.)
- Mejorar el posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*) de la página web, del planificador inteligente de visitas, Montevideo Plus y demás herramientas digitales.
- Crear piezas publicitarias segmentadas por mercado prioritario.
- Invertir en pautas publicitarias online.
- Mantener presencia de acciones de marketing tradicional.
- Apoyar y acompañar a los municipios en su proceso de comunicación y promoción turística.
- Incluir un sistema de asistencia virtual (chatbot) que esté incorporado en la web de descubrí Montevideo y en las redes sociales del destino.
- Realizar un seguimiento de la experiencia de los usuarios en los principales puntos turísticos en pos de la mejora continua.

Eje 3 - Turismo Accesible

Cuando se menciona la accesibilidad turística el foco suele ponerse en las limitantes físicas a sortear para poder disfrutar de la actividad. Las adaptaciones de espacios y vehículos para sillas de ruedas o andadores, y en menor medida, algunas otras adaptaciones para personas ciegas (o con visión muy reducida), e hipoacúsicos o sordos. Se estima que en Uruguay hay aproximadamente un 15% de la población³¹ que presenta algún tipo de discapacidad, sumando, además, aquellas personas que presentan discapacidades transitorias (post operatorios, lesiones, etc).

Se han elaborado numerosos manuales y se ha trabajado intensamente en este rubro, tanto desde el sector público como privado, y es necesario seguir profundizando en su aplicación y así derribar las barreras que impiden el acceso a sitios, actividades y a la información.

No obstante lo anterior, y como se verá en el siguiente eje, también hay otros significados del término ‘accesibilidad’ que cobran sentido en el contexto del turismo, y ellos remiten al acceso universal al ocio en general y al turismo en particular. Como ambas formas de accesibilidad requieren abordajes y tratamientos diferentes, se optó por colocarla en ejes separados aunque contiguos.

Línea: Turismo accesible.

Objetivo: Eliminar barreras para que las personas puedan conocer y disfrutar de Montevideo.

Acciones:

- Generar y promover oferta turística con accesibilidad universal.
- Actualizar permanentemente el diagnóstico de accesibilidad en destino.
- Incluir la perspectiva de los colectivos vinculados con la temática.
- Ampliar y fortalecer el programa de playas accesibles.
- Mantener actualizada la oferta accesible en toda la cadena de valor turística (hotelería, restauración, atractivos, transporte, etc.) y difundirla.
- Generar un programa de incentivo para adaptación de la oferta existente y/o promoción de nueva, dirigido al sector privado.
- Aumentar los dispositivos de accesibilidad en el servicio de información turística para personas con discapacidad.
- Mantener la página web y todos los recursos digitales con el cumplimiento de accesibilidad universal.
- Generar materiales audiovisuales, folletería, etc. en diferentes lenguajes para garantizar la accesibilidad a los productos y servicios disponibles.
- Implementar señalética inteligente accesible.

³¹ Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2011),

- Realizar capacitaciones sobre accesibilidad turística al sector público, privado y ciudadanía.

Eje 4 - Democratización del acceso al ocio y al turismo

En Montevideo, como en casi todas las ciudades del mundo, existen diferenciaciones en el uso del tiempo libre entre varones y mujeres, para jóvenes y adolescentes (siempre diferenciando entre varones-mujeres) siendo los varones (adultos, jóvenes y adolescentes) los que suelen hacer mayor uso de este tiempo para actividades recreativas, mientras que las mujeres (a lo largo de toda su vida) acceden a menos espacios para goce del ocio y la recreación.

Una encuesta realizada por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) entre noviembre de 2021 y mayo de 2022 a 7316 personas reveló que las mujeres dedican dos tercios de su jornada al trabajo no remunerado y un tercio al remunerado, mientras que los varones dedican dos tercios de su jornada al trabajo remunerado y un tercio al trabajo no remunerado. Las mujeres consultadas dedican en promedio 34,4 horas semanales al trabajo no remunerado mientras que los hombres 20,6 horas semanales.

Asimismo, existen diferencias muy marcadas desde la perspectiva socioeconómica (que se solapan con las diferenciaciones de género) en la que se ven diferencias muy significativas en el uso del tiempo libre entre las personas que tienen ingresos económicos fijos, aquellas que tienen ingresos fluctuantes y aquellas que tienen ingresos ocasionales, siendo los de estos dos últimos grupos los que acceden menos a actividades recreativas.

Al observar estas dos condiciones juntas, se puede ver cómo hay sectores de la población que tienen menor acceso a espacios de recreación (ya sean pagos o gratuitos), principalmente a aquellos lugares, como la playa por ejemplo, que requieren del uso de transporte público para llegar o que necesitan de un tiempo de participación.

Las mujeres y las personas mayores suelen ser quienes tienen más limitado el goce del tiempo libre y la realización de actividades recreativas, por lo que es necesario democratizar el acceso a la recreación, y a los viajes turísticos en particular.

Línea: Turismo Social.

Objetivo: Ampliar el alcance del programa de turismo social.

Acciones:

- Sostener las visitas guiadas y las actividades culturales en el Mirador Panorámico.
- Incluir la mayor cantidad de zonas de Montevideo en el diseño de la oferta de Tours Temáticos y Paseos por el Día.
- Promover la elaboración de propuestas comunitarias y que contribuyan al desarrollo local.

- Motivar, a través de beneficios, el uso del espacio público y turístico por parte de la población local.
- Acuerdos con Intendencias y otras instituciones del país para realización de visitas a Montevideo.

Línea: Espacios públicos y convivencia.

Objetivo: Fomentar la democratización en el acceso a espacios públicos y la convivencia.

Acciones:

- Estimular la realización de eventos artísticos a nivel de municipio.
- Realizar una agenda unificada de actividades culturales al aire libre.
- Articular con el sector privado para la coproducción de eventos.

Eje 5 - Innovación para incrementar la competitividad y potenciar ideas

El concepto de innovación es amplio, tal como se indica en el Manual de Oslo³², abarca nuevos o mejorados productos o procesos (o una combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores. Las innovaciones pueden tener lugar tanto en ámbito privado como público.

A nivel de oferta turística, se entiende al proceso por el que una idea se transforma en un producto o servicio que presenta elementos novedosos, ya sea porque incorpora nuevos procesos, abarcar nuevos segmentos, presenta una propuesta que no se encuentra en el mercado, implica nuevas formas de organización, o nuevas formas de comercialización. Las innovaciones pueden ser pequeñas y graduales, o pueden ser disruptivas, siendo estas mucho más riesgosas que las primeras porque suelen implicar mayores costos.

Se destacan aquellas empresas que apuestan por la innovación como un proceso constante donde se llevan a cabo, sistemáticamente, pequeñas mejoras. De esta forma se convierten en organizaciones con trayectorias de crecimiento y consolidación más estables, y las vuelven menos vulnerables a los cambios imprevistos en el mercado o en el entorno.

La innovación es, sin dudas, un canal para mejorar la competitividad de los productos en el mercado, y que ésta se refleja directa e indirectamente en otras empresas y productos. A pesar de esto, la tendencia a la innovación suele ser poco marcada porque, en términos de competitividad y de ganancias, suele tardar un tiempo en dar resultados. Si bien se termina reflejando en un mejor posicionamiento en el mercado, eso puede tardar en consolidarse y amortizar lo invertido en innovar.

Al existir una relación directa entre innovación y competitividad, es importante que Montevideo se involucre ya que, pensando en escala, es un destino que puede competir más en calidad que en cantidad de oferta turística.

Línea: Diversificación de la oferta

Objetivo: Desarrollar y potenciar segmentos/productos emergentes.

Acciones:

- Crear un programa de validación de ideas de negocio para el sector turístico.
- Fortalecer la estrategia de turismo Mice.
- Elaborar hojas de ruta para segmentos estratégicos: LGBTQI, turismo rural, enoturismo, ecoturismo y turismo Mice.
- Vincular la actividad turística con los eventos deportivos.
- Promover la generación de oferta enoturística asociativa y de calidad, especialmente enfocado en el mercado brasileño y de cruceros.
- Desarrollar estrategias de fidelización de los cruceristas y tripulantes en el territorio.

³² Fuente: OECD/Eurostat. Oslo Manual.(2018).Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition.

- Ampliar el acceso a los beneficios económicos generados por el arribo de cruceros a una mayor cantidad de prestadores de servicios turísticos.
- Monitorear el funcionamiento del Bus Turístico en pos del desarrollo de rutas eficientes y atractivas que se adapten a los diferentes perfiles de turista.
- Ejecutar el Proyecto Montevideo Pass para apoyar la comercialización de oferta turística integrada y fomento de la asociatividad.
- Impulsar concursos de ideas basados en desafíos para estimular la innovación turística en aspectos vinculados a la gastronomía, las industrias creativas, el turismo comunitario, y en espacios rurales y naturales.
- Generar un programa de capacitación en temas vinculados a asociativismo, emprendedurismo e innovación turística.

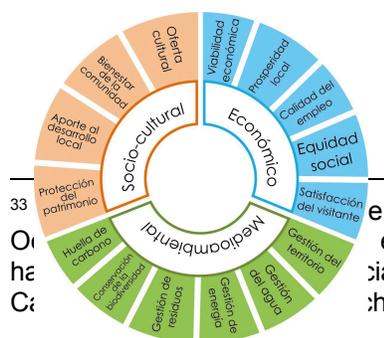
Línea: Inversión Turística

Objetivo: Promover la inversión turística en Montevideo.

Acciones:

- Identificar oportunidades de inversión turísticas en el departamento y las vías de su promoción y captación.
- Fomentar la tematización de zonas (por ejemplo: circuitos gastronómicos, nocturnos, culturales, artísticos, deportivos) vinculadas al Plan de Marketing de Montevideo.
- Ampliar la oferta de servicios y propuestas de las instalaciones de la IM vinculadas al turismo (ejemplo: Mirador Panorámico, MAM y Museos).
- Realizar inversiones en el Centro de Conferencias de la IM para convertirlo en un espacio de vanguardia para el turismo de congresos y eventos.
- Coordinar acciones con la Asociación de Organizadores de Congresos y Eventos de Uruguay.

Eje 6 - Hacia un turismo más verde, responsable y equitativo



El concepto de sostenibilidad tiene casi 300 años³³, y ha entrado a la política pública a nivel mundial hace casi 40 años, pero sigue siendo difícil generar un conjunto de

El ingeniero alemán Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) publicó Sylvicultura experientia, donde expresaba su preocupación por la explotación abusiva del entorno que sustentaba la industria maderera. Para plasmar sus recomendaciones, Von Carlowitz acuñó el término Nachhaltigkeit, sostenibilidad, en alemán.

estrategias que sean accesibles y que no provoquen conflictos entre los intereses de los gobiernos y el sector privado. Las diferencias legales, donde la naturaleza no es sujeto de derecho sino un bien tutelado, ha generado que las acciones se concentren más en los vínculos entre la sociedad y la economía que entre estos dos y la naturaleza.

Cuando se habla de la sostenibilidad turística se hace referencia a un complejo entramado donde todo gira en torno al vínculo entre la naturaleza como el espacio atractivo en el que se desarrolla tanto la vida humana de la población local y los visitantes como las actividades económicas que demandan los visitantes durante su estadía, la sociedad como el actor más influyente del sistema, con la capacidad de transformarlo todo, y la economía como actividad vertebradora de la vida humana que requiere de la naturaleza para poder desarrollarse.

Las acciones que abordan la sostenibilidad se tienen que basar en las cuestiones ambientales, en las buenas prácticas, y el cuidado del ambiente -lo cual no es incorrecto-, pero en muchos casos se omite que ese cuidado del ambiente tiene que ir en concordancia con el desarrollo social, y con el fortalecimiento de la economía. Es por esto que el involucramiento de las poblaciones locales en procesos de empoderamiento en las actividades económicas, tanto en la gestión como en el consumo, es fundamental para estar en el camino de la sostenibilidad.

Línea: Desarrollo del turismo responsable

Objetivo: Consolidar a Montevideo como un destino de turismo responsable

Acciones:

- Propiciar el desarrollo de la oferta turística descentralizada que evite la concentración de los visitantes en zona central y costera.
- Realizar estudios de capacidad de carga sobre los atractivos turísticos más relevantes del destino.
- Promover las certificaciones de sostenibilidad entre los emprendimientos y empresas del sector turismo.
- Colaborar con instituciones educativas para el abordaje de temas vinculados al turismo sostenible.
- Promover la economía circular dentro del sector.
 - Sensibilizar a los visitantes para comportamientos responsables.
 - Desarrollar programas de capacitación a la ciudadanía en general y a los actores directos e indirectos de la cadena de valor turística.
 - Incluir en la promoción del destino a los diferenciales de la ciudad en relación a la sostenibilidad.

Línea: Fomento de buenas prácticas

Objetivo: Asegurar la incorporación de buenas prácticas en el sector.

Acciones:

- Generar un programa de sostenibilidad turística de acuerdo a las prioridades generales de la Intendencia.
- Fortalecer la estrategia Sello Montevideo Más Verde para el sector turismo a través de la ampliación de reconocimiento, acompañamiento y asesoría técnica.
- Crear circuitos y propuestas que incluyan medios de transporte de baja emisión.
- Fomentar el uso de transporte público para conocer y recorrer la ciudad.
- Asegurar que el sector adopte con rapidez medidas de eficiencia ambiental.
- Relevar acciones que promuevan la sostenibilidad en la cadena de valor turística y su difusión.
- Elaborar un manual de buenas prácticas en turismo sostenible y difundirlo entre el sector.
- Realizar acciones de mitigación de la huella de carbono en el destino
- Promover acciones de eficiencia energética en el sector

Línea: Igualdad de oportunidades

Objetivo: Apoyar a micro y pequeñas empresas.

Acciones:

- Incluir a ferias artesanales y micro emprendimientos en circuitos y paseos de la IM.
- Crear circuitos y propuestas en zonas menos desarrolladas turísticamente.
- Articular con otras instituciones para potenciar micro y pequeños emprendimientos, a través de capacitación y fondos reembolsables y no reembolsables.

Línea: Trabajo turístico decente

Objetivo: Velar por el cumplimiento de los derechos laborales en el sector turístico.

Acciones:

- Realizar con periodicidad informes y análisis a respecto del trabajo y empleo turístico en Montevideo.
- Trabajar en conjunto con los sindicatos de trabajadores vinculados al sector para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales y negociaciones justas.
- Promover empresas que realizan buenas prácticas laborales.
- Promover la formalización del sector.

6- SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Como ya fue mencionado, una vez que comience la aplicación de este plan, se iniciará un proceso de seguimiento y monitoreo llevado a cabo por la Universidad de la República a través de la Licenciatura en Turismo así como por el Consejo Departamental de Turismo.

En lo que refiere a los aportes de la UDELAR, el proceso de seguimiento y monitoreo será en dos niveles articulados. Por un lado, a través del equipo compuesto por tres docentes de la Licenciatura en Turismo y contratado en el marco arco de la elaboración del Plan Departamental de Turismo con perspectiva de desarrollo local³⁴. Sus tareas serán la de supervisión y coordinación de actividades. Luego, a través del trabajo de nueve pasantes, ocho distribuidos entre los municipios y uno en la División Turismo, contratados en el marco del convenio de pasantías que mantiene la Intendencia con la Universidad de la República.

Además, tendrá instancias de seguimiento en el marco del Consejo Departamental de Turismo, creado en el mes de mayo de 2024 e integrado por Intendencia de Montevideo, Municipios, Consejos Vecinales, Junta Departamental de Montevideo, Asociación Turística de Montevideo, Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay, Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios y Universidad de la República. Este órgano se reunirá semestralmente y una de sus funciones será la de realizar el seguimiento al Plan Departamental de Turismo, de acuerdo al Plan de Acción establecido.

Por último, este plan departamental tiene por horizonte el 2035 y tendrá la revisión a los tres años de su puesta en funcionamiento.

³⁴ Con presupuesto asignado de acuerdo a la resolución:
https://drive.google.com/file/d/1BG6CDFSAahpuuTkAw5Og_eiaJXEvOSKa/view?usp=drive_link