



Descubrí  
MONTEVIDEO



**FHCE**  
Facultad de Humanidades  
y Ciencias de la Educación



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# Plan Departamental de Turismo

Horizonte 2035

**Montevideo: hacia la consolidación como destino  
turístico inteligente y cercano**

## Tabla de contenidos

1. Introducción	2
2. Antecedentes	9
3. Características de la actividad turística	30
4. Metodología	41
5. Estrategia	45
6. Seguimiento y monitoreo	78
7. Bibliografía	79

## 1. Introducción

### **Montevideo, por un turismo planificado y sostenible**

En la actualidad, el turismo representa una de las actividades más dinámicas y con más rápido desarrollo a nivel mundial. Su crecimiento, que hoy día es de escala global, se consolidó en la década de los cincuenta a partir de una sostenida expansión y masificación. Su carácter complejo y multidimensional hace que los procesos relacionados con la actividad turística repercutan en diversas esferas sociales y generen transformaciones en varios niveles, lo que evidencia su transversalidad.

En función de cómo se lo planifique y gestione, el turismo puede llegar a ser un factor de desarrollo integral y sostenible. Lo anterior implica mejorar las relaciones sociolaborales y la distribución del ingreso; ser parte activa en la conservación de los recursos naturales y ecosistemas diversos; propiciar la democratización en el acceso a productos y servicios, y, por sobre todo, contribuir de manera efectiva a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones que residen en los destinos.

En el caso de Uruguay, la actividad turística ha sido un factor dinámico en el crecimiento sostenido del país durante los últimos años, proceso que se vio interrumpido con la pandemia del virus SARS-CoV-2. Uruguay pasó de recibir 494 millones de dólares por concepto de ingresos en 2004 a más de 1 764 millones de dólares en 2019, debido a un evidente aumento del número de visitantes, que pasó de 1,8 millones a más de 3,2 en el mismo lapso.<sup>1</sup> 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 llevados a cabo por el Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social (CERES) señalan que en 2019 el turismo representó el 6,4 % del producto bruto interno (PBI) nacional y generó 123 000 puestos de trabajo, el 8 % concentrados en la capital.<sup>2</sup> Los principales rubros

---

<sup>1</sup> Fuente: Ministerio de Turismo (MINTUR) en base a datos de turismo receptivo, emisivo, cruceros y Dirección Nacional de Migración.

<sup>2</sup> Según el Anuario Estadístico del MINTUR (MINTUR, 2019), en 2019 se registraron 127 664 puestos de trabajo en 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 (BPS) y de la Encuesta

empleadores son gastronomía, transporte y hotelería.

En contrapartida, el CERES también analizó la actividad en 2021, año en el que la pandemia del SARS-CoV-2 todavía estaba instalada y sus efectos negativos se sentían en todas las áreas, y señaló que el turismo representó el 1 % del PBI y los puestos de trabajo se mantuvieron en 104 400 (6,5 % de las personas empleadas).

A todo esto, tomando en cuenta los datos proporcionados por el Observatorio Turístico de Montevideo (Intendencia de Montevideo, s. f.), puede percibirse que en 2023 el total de visitantes en contexto de turismo receptivo iguala los valores prepandémicos, mientras que el total de gastos para 2022 y 2023 por concepto de turismo receptivo presenta una tendencia ascendente que, de mantenerse, llegará a valores previos a la emergencia sanitaria.

<b>Año</b>	<b>Cantidad de visitantes</b>	<b>Gasto</b>	<b>Promedio de días de estadía</b>
2017	1 077 525	USD 618 000 000	5,7
2018	1 051 593	USD 608 000 000	5,7
2019	1 003 378	USD 575 000 000	5,7
1.º trimestre de 2020	206 686	USD 119 000 000	6,7
4.º trimestre de 2021	103 060	USD 71 000 000	5,2
2022	622 657	USD 405 000 000	7
2023	1 045 316	USD 538 000 000	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 nacional. Para tal fin se requiere una gestión turística planificada, centrada en la ciudadanía, en la que los beneficios generados por la actividad

no se concentren en apenas algunos sectores sociales. De esta manera, la División Turismo de la Intendencia de Montevideo (IM), de acuerdo con sus cometidos,<sup>3</sup> elabora este Plan Departamental de Turismo (de aquí en adelante PDT) donde expone su estrategia de turismo con horizonte a 2035.

Al respecto, cabe mencionar que, a fines de 2023, se firmó un convenio a través de la Licenciatura en Turismo (Resolución 4062/23 de 2023) entre la IM y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FHCE) de la Universidad de la República (UDELAR). En ese contexto, se conformó un equipo de tres docentes de la licenciatura y nueve estudiantes avanzados que llevan a cabo pasantías en cada uno de los ocho municipios de Montevideo y también en la oficina de la División Turismo.

El equipo docente se encargó de redactar el plan y organizar las actividades relativas al proceso de su elaboración y validación, así como de coordinar las actividades de las y los pasantes entre municipios y División Turismo. Su perfil disciplinar y trayectoria académica es diversa, lo cual enriquece la producción de miradas y aportes. Esta alianza estratégica significó el inicio de un trabajo en conjunto, con proyección de continuidad.

El objetivo de este PDT es establecer las bases de un desarrollo turístico ordenado y sostenible para Montevideo, apuntando a prevenir y mitigar los eventuales efectos de la turistificación para garantizar los derechos de la ciudadanía, sujeto de este plan.

El proceso de elaboración y validación de esta propuesta estuvo compuesto por

---

3 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 estos 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. (Intendencia de Montevideo, 2022, párr. 1)

distintas instancias de diálogo en las que participaron los municipios y otros actores que conforman el sistema turístico (ver punto 4).

En consonancia con lo que implica la implementación del modelo de gestión de Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) en Montevideo, se opta por organizar el plan en los siguientes ejes estratégicos: Gobernanza, Tecnología, Accesibilidad, Democratización del acceso al ocio y al turismo, Innovación y Sostenibilidad.

La dimensión operativa de este PDT está expresada en un plan de acción a tres años, que incluye las actividades y los responsables de estas, así como los indicadores de resultados para un adecuada implementación y seguimiento de los objetivos.

Por último, en virtud de la transversalidad de la actividad turística, este PDT solo será viable y operativo en la medida en que se articulen debidamente tanto los tres niveles de gobierno como las diferentes áreas de trabajo involucradas (movilidad, accesibilidad, desarrollo sostenible e inteligente, desarrollo ambiental, comunicación, planificación, cultura, urbanismo, entre otras) a nivel municipal, departamental o nacional. Asimismo, es necesario fortalecer y mantener un equipo técnico interdisciplinario en la División Turismo que pueda ejecutar las estrategias y acciones previstas en este PDT.

## **La descentralización y sus desafíos**

Antes de pasar a los antecedentes del PDT, se entiende necesario mostrar en detalle los diferentes niveles de gobierno que están involucrados en este proceso.<sup>4</sup>

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

---

4 Para una caracterización más detallada se remite a los siguientes documentos de la IM:

-*Gobierno Departamental y Municipal*. Disponible en:

[https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/gobiernodepartamentaly municipal\\_0.pdf](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*.

Intendencia de Montevideo. Disponible en:

[https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/concurso/materiales/898\\_-\\_material\\_de\\_descentralizacion.pdf](https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/concurso/materiales/898_-_material_de_descentralizacion.pdf)

-*Concejos Vecinales*. Disponible en: <https://montevideo.gub.uy/concejos-vecinales>

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 1:

Figura 1: ubicación de los municipios (Wikipedia, 2024).



Cada municipio está gobernado por un órgano de cinco miembros, el Concejo Municipal, cuyas funciones son ejecutivas y administrativas. El alcalde es el presidente de dicho órgano y los cuatro miembros restantes son 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 departamental y municipal, así como gestionar y administrar el municipio a partir del presupuesto proveniente del segundo nivel de gobierno (la Intendencia).

Montevideo, además, cuenta con la particularidad de tener 18 Centros Comunales Zonales (ccz) distribuidos y articulados entre los ocho municipios; todo ello, a su vez, vinculado directamente con el segundo nivel de gobierno. En dichos centros zonales se promueve la participación ciudadana en todos los ámbitos.

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

Hoy día su distribución es la siguiente:

<b>Municipio</b>	<b>Centro Comunal Zonal</b>
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 ccz es una dependencia descentralizada de la IM que se encarga de aspectos vinculados a la gestión administrativa (trámites, reclamos, solicitudes, servicios, información, entre otros). Cuenta también 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, además, se debaten allí propuestas barriales. Asimismo, tiene 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 está 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 se involucran los tres niveles.

Este PDT es de alcance departamental, es decir, opera en el segundo nivel de gobierno, pero para su elaboración se trabajó en territorio, con participación de las y los pasantes de la Licenciatura en Turismo, y sobre las diversas realidades de cada uno de los ocho municipios, donde, a su vez, operan los CCZ y sus comisiones.

Se aspira a que cada municipio, dentro de su autonomía, planifique y gestione la actividad turística en su territorio para apostar a la generación de sinergias entre el segundo y tercer nivel de gobierno. Lo anterior, además, presupone que, en las políticas locales que defina el Gobierno municipal, este PDT esté contemplado en virtud del proceso participativo llevado a cabo en las etapas de relevamiento, elaboración y discusión.

## 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 Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), y el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 coordinado por el Ministerio de Turismo (MINTUR). Ambos documentos constituyen los dos grandes planes rectores del turismo que se han elaborado en el ámbito nacional. Por otro lado, se realizará un breve racconto de planes que se han creado para Montevideo y la región metropolitana.

Todos estos antecedentes componen un sólido camino que se ha ido trazando en torno a la planificación turística, un acumulado de conocimiento, en busca de 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 PDT, así como sus antecedentes en el ámbito nacional y el modelo en el que se asienta, el de Destinos Turísticos Inteligentes, están enmarcados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), definidos por la Asamblea General de Naciones Unidas (ONU), 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 la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S. A. M. P. (SEGITTUR<sup>5</sup>), 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 residente. (SGITTUR, s. f., párr. 2)

A su vez, el modelo de DTI de SEGITTUR se organiza en cinco ejes de acción:

5 La SEGITTUR, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo, es la responsable de impulsar la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) en el sector turístico español.

Gobernanza, Innovación, Tecnología, Sostenibilidad y Accesibilidad. Su metodología:

Consiste en aplicar un sistema de indicadores en un ámbito territorial en el 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 y Fernández Alcantud, 2022, p. 94)

## **2.1 Marco general. Declaraciones internacionales**

### *Carta internacional sobre el turismo cultural del ICOMOS - 1999*

La carta fue adoptada por el Consejo Internacional de Monumentos y Sitios (ICOMOS) en 1999. Este documento tiene como objetivo principal promover un enfoque equilibrado entre el turismo y la conservación del patrimonio cultural. Reconoce que el turismo puede ofrecer beneficios significativos, como recursos financieros para la conservación y oportunidades de desarrollo económico para las comunidades locales, pero también puede representar amenazas si no se gestiona adecuadamente.

#### *Principios*

Relación entre el turismo y el patrimonio cultural: el turismo cultural debe basarse en el respeto por el valor intrínseco del patrimonio cultural y su autenticidad. Se debe promover la apreciación y el entendimiento del patrimonio cultural entre los turistas.

Participación de las comunidades locales: los procesos de planificación y ejecución de las actividades, así como los beneficios económicos del turismo, deben ser compartidos de manera justa con las comunidades anfitrionas.

Gestión sostenible del turismo en sitios patrimoniales: se deben implementar estrategias, planes de gestión sostenible y evaluación permanente que minimicen el impacto negativo del turismo en los sitios patrimoniales.

Educación y sensibilización: se debe educar a los turistas y a las poblaciones locales sobre la importancia de respetar y conservar el patrimonio cultural.

Desarrollo de productos turísticos: los productos turísticos deben ser desarrollados de manera que respeten y destaquen los valores del patrimonio cultural.

## Objetivos de Desarrollo Sostenible - 2015

Antes de pasar a los antecedentes directos de este PDT, se entiende necesario traer a colación los ODS vinculados al turismo, los cuales enmarcan este plan y trazan un horizonte deseable a mediano plazo.



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). Hay que tener presente que ONU Turismo desarrolló en la *Agenda 2030* un capítulo especialmente dedicado al tema 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, es responsable de la creación de 1 de cada 11 puestos de trabajo. Al brindar 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» (ONU Turismo, s. f., párr. 11).



### *Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura*

El desarrollo del turismo necesita infraestructuras públicas y privadas de calidad y un entorno innovador. El sector puede incentivar también a los Gobiernos nacionales para que renueven sus infraestructuras y modernicen sus industrias a fin de volverlas 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. Esto 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, 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 16,4 millones de dólares de los Estados Unidos en exportaciones derivadas del turismo internacional, cifra que suponía 2,6 millones de dólares en el 2000. Este considerable aumento ha convertido al turismo en un importante pilar de sus economías (ya que constituye 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 tampoco 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 resultar en ciudades más inteligentes y verdes de las que podrían beneficiarse no solo 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 a 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.

*Declaración de Muscat sobre el turismo y la cultura - 2017*

La declaración de Muscat fue adoptada durante la Segunda Conferencia Mundial de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre Turismo y Cultura, que tuvo lugar en diciembre de 2017 en Muscat, Omán. Se centra en la importancia de proteger y promover el patrimonio cultural mientras se fomenta un turismo que sea inclusivo y beneficioso para las comunidades locales. Los objetivos incluyen:

- Integración de turismo y cultura;
- Protección del patrimonio cultural;
- Beneficios para las comunidades locales;
- Promoción de la diversidad cultural.

*Principios y compromisos*

**Sostenibilidad:** promover prácticas turísticas sostenibles que minimicen el impacto ambiental y preserven el patrimonio cultural y el uso sostenible de los recursos naturales y culturales.

**Participación y empoderamiento:** involucrar a las comunidades locales en la toma de

decisiones relacionadas con el turismo y la gestión del patrimonio cultural.

**Educación y sensibilización:** aumentar la conciencia sobre la importancia del patrimonio cultural y la necesidad de su conservación entre turistas, comunidades locales y actores del sector turístico.

**Innovación y creatividad:** utilizar tecnologías modernas para mejorar la gestión del turismo y la conservación del patrimonio. Fomentar la innovación en el desarrollo de productos y experiencias turísticas culturales.

### *Declaración de Glasgow sobre la acción climática en el turismo - 2021*

Esta declaración fue adoptada en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP26) en noviembre de 2021. Tiene como objetivo principal alinear el sector turístico con los compromisos globales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, tal como se establece en el Acuerdo de París.

#### *Principios y compromisos clave*

**Medición y reducción de emisiones de carbono:** adopción de tecnologías y prácticas eficientes en el uso de energía y recursos que fomenten el uso de energías renovables.

**Adaptación y resiliencia:** centrado en las infraestructuras turísticas y en las comunidades dependientes del turismo.

**Colaboración y compromiso:** participación de todas las partes interesadas en la creación e implementación de políticas y prácticas sostenibles.

**Financiación sostenible:** promover la inversión en proyectos y tecnologías, así como facilitar el acceso a financiamiento para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y comunidades locales que desarrollen iniciativas sostenibles.

**Educación y concienciación:** integrar la educación climática y la sostenibilidad en la formación y capacitación de los trabajadores del sector turístico.

La declaración de Glasgow se basa en la transparencia y la rendición de cuentas. Los signatarios se comprometen a informar sobre sus progresos y a compartir mejores

prácticas para fomentar un aprendizaje colectivo y una mejora continua en el sector. Además, se establece un mecanismo de seguimiento para evaluar el cumplimiento de los compromisos y el impacto de las acciones emprendidas.

## 2.2 Planes nacionales

### *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 OPP de Presidencia y publicado en el año 2019. Allí 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 estudio subsidiario específico, del cual se tomarán algunos elementos que se consideran prioritarios para tener en cuenta.

El estudio 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 DTI.

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

Fuente: elaboración propia con base en OPP (2019).

Valor local: incluir el turismo y el concepto de *anfitriónía* en la educación escolar y liceal. Valorar a íconos culturales e inventariar la producción y tradiciones locales, analizando su potencial turístico. Crear programas que revaloricen estos productos y fortalezcan una oferta turística integrada. Promover proyectos patrimoniales con gestión comunitaria.



Generación de capacidades: fortalecer la oferta educativa e incorporar competencias transversales y temas turísticos para anticipar necesidades y mejorar la competitividad del destino. Desarrollar plataformas de formación en línea y promover ambientes laborales de alta calidad. Crear un espacio público-privado-académico para generar información, mejorar la toma de decisiones y establecer cátedras de investigación sobre turismo y desarrollo nacional.

Infraestructura: desarrollar infraestructura específica para turismo e incentivar inversiones en productos priorizados. Implementar programas de transporte integrado y atraer transporte aéreo. Asegurar planes de accesibilidad integral en todos los destinos priorizados.

Gobernanza: implementar planes de accesibilidad integral en destinos priorizados y desarrollar instrumentos de planificación conjunta. Institucionalizar ámbitos de gestión público-privada con presupuesto para la gestión de destinos y coordinar instancias interinstitucionales para diseñar políticas públicas integradas. Profesionalizar la coordinación privada en apoyo a la planificación estratégica del sector.

Ambiente y cambio climático: implementar programas educativos sobre sostenibilidad y resiliencia. Incluir la interrelación entre cultura, valor local y turismo verde en políticas públicas y aprovechar tecnologías emergentes. Establecer políticas efectivas de mitigación y adaptación en la franja costera y desarrollar programas integrales de recuperación ecosistémica.

Promoción de destinos: desarrollar centros de investigación e innovación en temas turísticos, con foco en los perfiles de visitantes. Crear ámbitos mixtos de promoción del turismo para sostener un posicionamiento diferenciador de turismo sustentable y fortalecer las ventajas competitivas del destino.

El estudio concluye con la presentación de cinco escenarios posibles, donde se destaca uno basado en turismo verde, alineado con los intereses de la IM. Para los factores de Gobernanza y Promoción de destinos, se prevén escenarios que incluyen una articulación integral a fin de implementar programas turísticos con visión de desarrollo local y una promoción que fomente el consumo responsable del medio ambiente por parte de los

visitantes, utilizando plataformas en línea para destacar áreas protegidas y especies prioritarias.

## Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030

El Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 fue coordinado por el MINTUR 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 2009-2020, 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 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

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, lo que favorece la identificación de necesidades y formulación de nuevos productos.

## 2.3 Planes departamentales

A los efectos de contextualizar el PDT, es significativo mencionar diferentes documentos que trazan el camino recorrido por la División Turismo en los últimos años. Los planes presentados a continuación, todos elaborados por la IM, 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 que enmarca la actuación del Ejecutivo Departamental ante los ciudadanos para el período 2020-2025 y funciona como documento guía para la administración del quinquenio. Allí se definen capítulos en amplias y variadas líneas de trabajo que tiene la comuna capitalina. En su capítulo relativo al turismo prioriza los siguientes lineamientos estratégicos:

- fortalecer el concepto de DTI, 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 que incluyan los tres niveles de gobierno;
- incorporar nuevos espacios y contenidos en el ámbito metropolitano;
- generar 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 IM, especialmente aquellas asociadas 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, relacionado a 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, y también con el Presupuesto Quinquenal 2021-2025, que es la herramienta por medio de la cual la IM 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 y consolidar a Montevideo 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, de manera homóloga a lo realizado por la Intendencia. En todos los planes se pudieron encontrar algunos objetivos relacionados al turismo. A continuación, se mencionan las líneas de trabajo vinculadas al sector que se incluyeron en los planes para cada municipio 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 afrouuguayo;
- 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 mediante la creación de 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 a 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, en formato circuito patrimonial, el patrimonio arquitectónico y cultural;
- Promover un programa cultural, artístico y patrimonial en el 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 vinculadas a algunas de las dimensiones del enfoque de DTI como, por ejemplo, gobernanza, sostenibilidad y accesibilidad. Los Municipios B, CH, D y E cuentan con otros objetivos culturales, patrimoniales y sociales que contribuyen a estrategias y objetivos turísticos.

## **2.4 Planes temáticos departamentales**

### Estrategia Montevideo Resiliente<sup>6</sup>

La estrategia de resiliencia para Montevideo fue elaborada en el año 2018 por la Unidad Ejecutiva de Resiliencia de la IM ante un escenario de constantes cambios en la ciudad y de amenazas de fenómenos asociados al cambio climático. Esta estrategia parte de la identificación de desafíos estructurales del departamento: 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 cocreativo;

-Montevideo comprometido y preparado.

Las acciones propuestas en el documento final derivaron de un documento específico

6 Más información en: <https://montevideo.gub.uy/mvdresiliente>

que analiza la potencialidad turística de Montevideo. El turismo integra el pilar C, Montevideo innovador y cocreativo (el objetivo tres, puntualmente), que refiere a posicionar a la ciudad como un territorio atractivo, abierto y a poner en valor su patrimonio cultural, social y natural. Vale resaltar el *Estudio del potencial turístico de Montevideo* (De Souza, 2018), que se desarrolló como insumo de la estrategia del departamento. Se identifican el Observatorio Turístico y la Oficina Inteligente, ambas llevadas a cabo por la División Turismo, como acciones relacionadas destacadas.

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 destacan especialmente el turismo cultural y la calidad de vida;
- situar a los residentes en el centro de la estrategia turística, en vínculo con el uso público de los espacios y los bienes, la conectividad interna y la puesta en valor de íconos urbanos;
- Montevideo Panorámica, con base en un circuito de miradores en distintos puntos del departamento;
- posicionar a Montevideo como una ciudad con calidad de vida y destacar 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 en busca de incrementar la inversión y generar alianzas con las empresas, posicionándolas como agentes de innovación y aumento de competitividad.



## Plan Estratégico de Enoturismo Metropolitano

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

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

Ambos departamentos reconocen la potencialidad de este producto y, luego de un diagnóstico de situación, se recomiendan cuatro ejes estratégicos:

- Articulación para la gestión del enoturismo. Se destaca aquí la instalación de la Mesa Metropolitana de Enoturismo.
- 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* en línea y fuera de línea.
- Información para la toma de decisiones. Se apunta a crear un sistema estadístico y un sitio web para la recopilación de datos y procesamiento de información.

## Montevideo Ciudad Inteligente<sup>7</sup>

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 a múltiples sectores de la comuna capitalina. Se busca mejorar la calidad de vida de los habitantes, aumentar la eficiencia de los

<sup>7</sup> Más información en: <https://montevideo.gub.uy/cercania-digital>

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 IM inició el camino para convertirse en una ciudad inteligente al definir 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, lo que significó un reconocimiento a la transformación digital que la comuna ha llevado adelante durante los últimos años y permitió, entre otras cosas, implementar un plan estratégico de gestión y continuidad de servicios, incluso durante la pandemia del SARS-CoV-2.

### *Montevideo: de ciudad turística a destino turístico inteligente (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* se elaboró entre 2017 y 2018 y se publicó en 2019 por parte de la División Turismo del Departamento de Desarrollo Económico de la IM. 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 específicas para los destinos urbanos se vinculan con la promoción y posicionamiento de la ciudad, 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 sobre cómo se ha ido gestionando el turismo en Montevideo desde la década de los noventa hasta la actualidad y se identifica que, si bien es un destino multiproducto, se concentra en los segmentos recreativos y profesionales.

La apuesta conceptual fundamental del documento es la de DTI y, en este contexto, el foco estaba puesto en las oportunidades que la tecnología permite para aplicar conocimiento en la gestión —no solo turística, sino en la transversalidad del desarrollo territorial— de una forma distinta, que permita la generación de un nuevo modelo. A todo

esto, hay que señalar que en el momento del desarrollo conceptual sobre DTI, el enfoque trascendió el reduccionismo tecnológico y pasó a ser un modelo integral basado en la sostenibilidad.

El plan se organiza en cuatro grandes áreas de acción, cada una con sus respectivas líneas de trabajo, que a su vez contemplan proyectos y actividades a implementar. Aunque no se logró ejecutar todas las acciones, se traza el rumbo para transformar el turismo tradicional en 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» (IM, 2019, p. 52).

Líneas:

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

### *Ámbito accesibilidad/sostenibilidad*

Objetivo/accesibilidad: «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» (IM, 2019, p. 54).

Objetivo/sostenibilidad: «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» (IM, 2019, p. 55).

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» (IM, 2019, p. 57).

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» (IM, 2019, p. 60).

Líneas:

- Estrategia promocional tradicional;
- *Marketing* digital.

Informe Diagnóstico y Plan de Acción para la Transformación en Destino Turístico

## Inteligente (2023 y 2024)

En el año 2023, SEGITTUR redacta el Informe Diagnóstico y Plan de Acción para la Transformación en Destino Turístico Inteligente para Montevideo, en el marco de su proceso de distinción como DTI.

El documento presenta un diagnóstico de situación y la evaluación por eje que obtuvo Montevideo. Este informe le permitió al equipo de gestión saber en qué condiciones se encontraba en términos de inteligencia turística y cuáles eran los elementos sobre los que se debía trabajar. Junto a esto se elaboró un plan de acción (Plan de Acción DTI) que se llevó a cabo desde la IM, encabezado por la División Turismo, para optimizar los procesos de gestión en los cinco ejes.

En el diagnóstico de 2023, Montevideo obtuvo un puntaje promedio de 61,8 %, mientras que se necesita un 80 % para el reconocimiento como DTI por parte de SEGITTUR. En la figura 2 se muestra el grado de cumplimiento por eje temático:

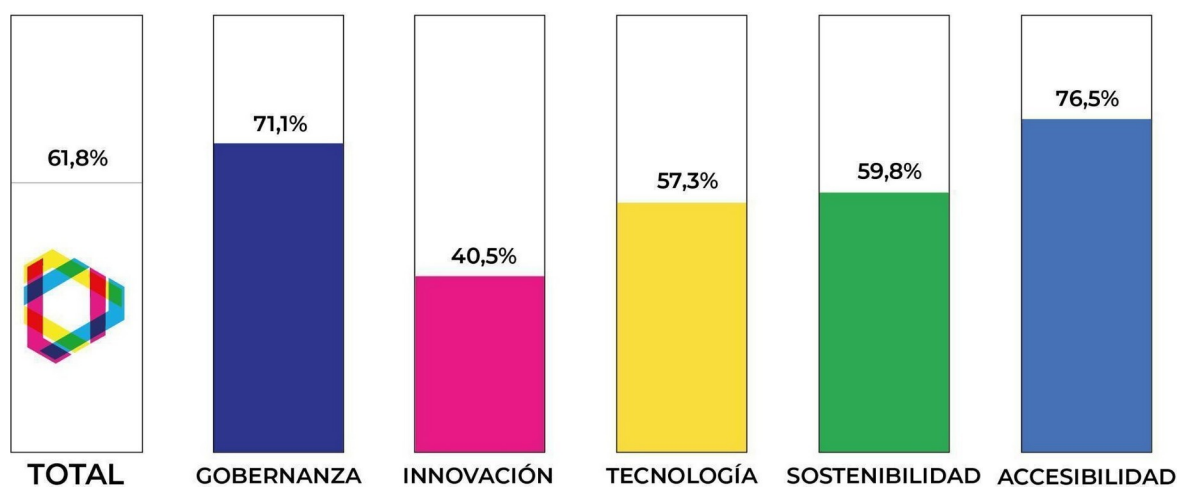


Figura 2: evolución del grado de cumplimiento de los requisitos para ser reconocido como DTI (SEGITTUR, 2023).

En 2024, una nueva evaluación evidencia una evolución favorable en el grado de cumplimiento global de los requisitos para todos los ejes: se pasa del 61,8 % al 74,8 %.

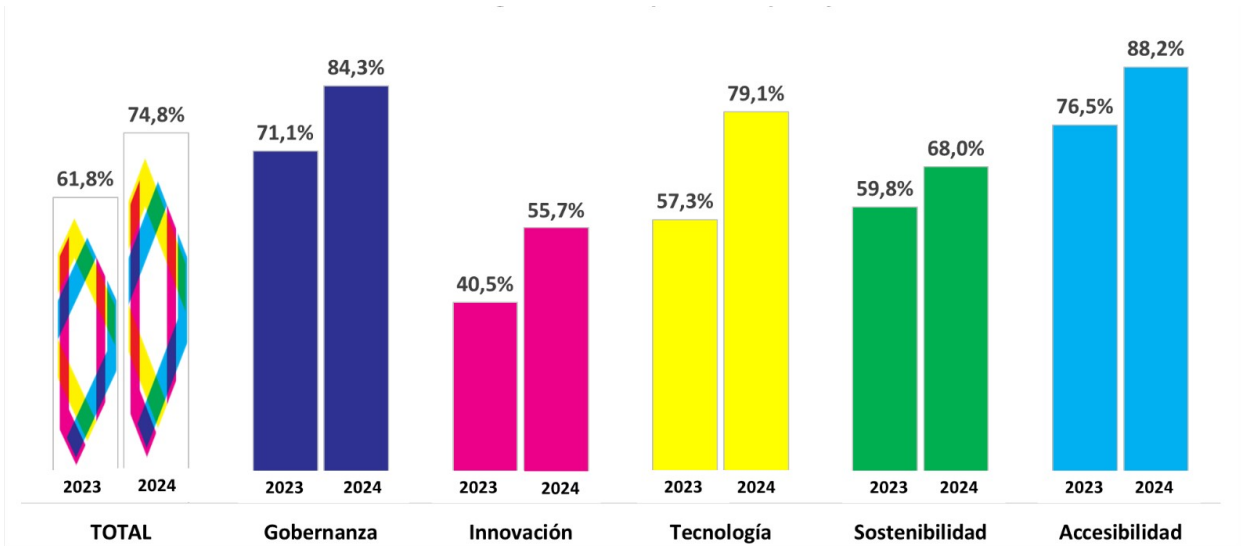


Figura 3: evolución del grado de cumplimiento por ejes 2023-2024 (SEGITTUR, 2023).

### 3. Características de la actividad turística

Montevideo es un destino con oferta multiproducto, cuyos segmentos de demanda están concentrados en lo recreativo y lo profesional. En consonancia con ello, los principales productos del destino son turismo cultural, de reuniones y sol y playa. En este contexto, cabe destacar su inclusión desde 2015 en la lista de ciudades creativas de la UNESCO, bajo la denominación Montevideo Literaria, al tiempo que dos de sus manifestaciones culturales emblemáticas, el tango y el candombe, son patrimonio cultural inmaterial de la humanidad desde 2009. 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 este de la costa 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 MINTUR, en el marco del régimen de promoción de inversiones (Ley 16 906 de 1998), 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 con el año anterior (USD 18 486 829).

A marzo de 2024, según el registro del MINTUR, Montevideo cuenta con aproximadamente 1 010 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.

Según el informe sobre empleo turístico publicado 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 de 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 %).

## **Turismo de reuniones, incentivos, congresos y exposiciones**

En Montevideo también tienen lugar durante todo el año una serie de eventos de diferente índole, organizados por sectores públicos y privados.

Varios factores posibilitan el desarrollo del producto *Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions* ('Reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones', por sus siglas en inglés, MICE). 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 organizar grandes eventos, ya que cuenta con salas acondicionadas, variado servicio de catering, hoteles y traslados, traducción profesional, entre otros servicios. La oferta educativa a nivel terciario también habilita la celebración de eventos académicos de diferentes disciplinas en la capital.

Si bien Montevideo está posicionado como destino de eventos, tiene la capacidad para captar aún más oportunidades en este sentido, ya que los beneficios de este segmento son amplios no solo en un plano económico, sino también como difusión de destino en el plano internacional.

## **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 de Turismo Inteligente del MINTUR,<sup>8</sup> la capital recibió, en 2023, a 819 000 personas que viajaron más de una vez, con un promedio de pernocte de 7,2 días. Esto representa un incremento de 8 % en relación con el año anterior.

### **Cantidad de visitantes por turismo interno**

<sup>8</sup> Cabe señalar que los datos proporcionados por el Observatorio refieren a la movilidad interna y no apenas a turismo interno. Para acceder al observatorio: <https://turismo.gub.uy/observatorio/index.html>



<b>Año</b>	<b>Cantidad de visitantes</b>	<b>Promedio de días de estadía</b>
2020	574 493	7,9
2021	635 717	8,3
2022	758 910	7,3
2023	819 630	7,2

Fuente: Observatorio de Turismo Inteligente del MINTUR.

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

#### Origen de las visitas a Montevideo por turismo interno

<b>Origen</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
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 de Turismo Inteligente 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 este tema.

Actualmente, la División Turismo, a través de este programa,<sup>9</sup> oferta dos modalidades de turismo pensadas para residentes: Tours Temáticos (guiados y autoguiados) y Paseos por el Día.

Los Tours Temáticos son gratuitos, con duración de medio día, y, dependiendo de la propuesta, se hacen a pie o en ómnibus. Por su parte, los Paseos por el Día se desarrollan durante el fin de semana, tienen una duración de entre seis y ocho horas e integran actividades recreativas y gastronómicas. El transporte es subvencionado por la IM y las personas pagan los servicios.

En ambas propuestas las temáticas son variadas y siempre se busca la inclusión 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.

<b>Tours Temáticos 2023</b>	
<b>Mes</b>	<b>Propuesta</b>
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

9 Más información en: <https://montevideo.gub.uy/montevideo-turistico>

Diciembre	Tours por el Día de las Playas
-----------	--------------------------------

Fuente: División Turismo de la IM, 2024.

<b>Paseos por el Día 2023</b>	
<b>Mes</b>	<b>Propuesta</b>
Abril	Diversidad y naturaleza
Mayo	Descubriendo los encantos de Punta Carretas
Junio	Quintas y jardines del 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	Melilla y área rural

Fuente: División Turismo de la IM, 2024.

A todo esto, es interesante destacar un diferencial tecnológico presente en los Tours Temáticos autoguiados, que actualmente son: Latido Afro<sup>10</sup> (Barrio Sur y Palermo), Me Divierte Estar Viva,<sup>11</sup> sobre China Zorrilla, y Mirada Benedetti.<sup>12</sup> En los recorridos se interactúa 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 que despliegan variado material multimedia.

En lo que refiere al último año, durante 2023, la División Turismo llevó a cabo un total de 25 Paseos por el Día, en los que se cubrieron 1 011 cupos, y 19 Tours Temáticos, que

10 Más información en: <https://latidoafro.uy/>

11 Más información en: <https://www.chinazorrilla.uy/>

12 Más información en: <https://miradabenedetti.uy/>

alcanzaron un total de 645 usuarios (División Turismo de la IM, 2024); en ambas propuestas la receptividad y aceptación fueron muy altas.

Por último, en la elaboración de las propuestas para 2024 la oferta se diversificó y se amplió la cantidad de territorios visitados. De esta manera, la División Turismo ha solicitado a los municipios que identifiquen nuevos atractivos para los Paseos por el Día, así como nuevas propuestas para los Tours Temáticos. Los pasantes de la Licenciatura en Turismo tienen una participación clave y activa en este proceso.

## **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 tableros<sup>13</sup> de seguimiento de la situación. Esa realidad se traslada a nivel nacional y departamental.

Según datos estadísticos del MINTUR (2024) sobre turismo receptivo, excepto cruceros, en el año 2023 ingresaron a Uruguay 3 835 041 de visitantes residentes en el exterior, de los cuales 1 045 316 tuvieron a Montevideo como destino principal. Esto significa un aumento de 67 % de visitantes en relación con el año anterior y coincide con la etapa de recuperación pospandemia. Por otro lado, las cifras de 2023 están solamente 2,98 % por debajo de las llegadas de visitantes de 2017, considerado, tanto nacional como departamentalmente, el mejor año de desempeño económico a nivel turístico. Si tomamos como referencia a 2019, las cifras de turismo receptivo de 2023 para Montevideo aumentaron un 4,17 %.

Con relación al gasto, en 2023, según cifras del MINTUR, se generaron 538 millones de dólares por concepto de gasto turístico, 32,84 % más que el año anterior. Si lo comparamos con los ingresos de 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

13 Más información en: <https://www.unwto.org/es/omt-dashboard-datos-turisticos>

<b>Año</b>	<b>Cantidad de visitantes</b>	<b>Gasto</b>	<b>Promedio de días de estadía</b>
2017	1 077 525	USD 618 000 000	5,7
2018	1 051 593	USD 608 000 000	5,7
2019	1 003 378	USD 575 000 000	5,7
1.º trimestre de 2020	206 686	USD 119 000 000	6,7
4.º trimestre de 2021	103 060	USD 71 000 000	5,2
2022	622 657	USD 405 000 000	7
2023	1 045 316	USD 538 000 000	6,1

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

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 comparación con el año anterior, en 2023 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.

Gastos de los visitantes, expresados en dólares, según rubros

<b>Año</b>	<b>Alojamiento</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Compras</b>	<b>Otros</b>	<b>Transporte</b>	<b>Cultural</b>	<b>Tours</b>	<b>Gasto total</b>
2017	170,6	167,3	96,0	84,5	58,1	39,4	1,9	USD 618 000 000
2018	165,5	160,1	92,8	77,2	70,2	40,1	2,1	USD 608 000 000
2019	161,0	154,8	78,6	68,1	73,0	37,4	2,0	USD 575 000 000
2020	40,9	36,2	14,1	6,2	15,7	5,4	0,6	USD 119 000 000
2021	23,6	20,3	11,6	0	10,4	5,0	0,2	USD 71 000 000
2022	116,9	100,8	56,2	60,0	51,3	18,2	1,1	USD 405 000 000

2023	171,4	134,4	75,0	57,2	69,5	27,9	2,4	USD 538 000 000
------	-------	-------	------	------	------	------	-----	-----------------

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 las y los visitantes extranjeros que ingresan a Uruguay son de nacionalidad argentina. En 2023 representaron el 28,94 % del total de visitantes, seguidos de las y los uruguayos residentes en el exterior (24,40 %), grupo que ha venido creciendo considerablemente en los últimos años. Por último, es destacable como las y los visitantes de nacionalidad brasileña aumentaron un 4,87 % con relación a 2019. En general, las variaciones por nacionalidad son positivas, comparadas con 2019, excepto para las nacionalidades argentina, paraguaya 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	2017	2019	1. <sup>er</sup> trimestre de 2020	4. <sup>o</sup> trimestre de 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 %
Paraguaya	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 %
<b>Total</b>	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 %
<b>Total</b>	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 efectuadas por el MINTUR desde 2005. Las temporadas de cruceros en Uruguay usualmente abarcan desde 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 SARS-CoV-2. Pese a la suspensión de la temporada por la pandemia, la cantidad de cruceros que arribaron 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.

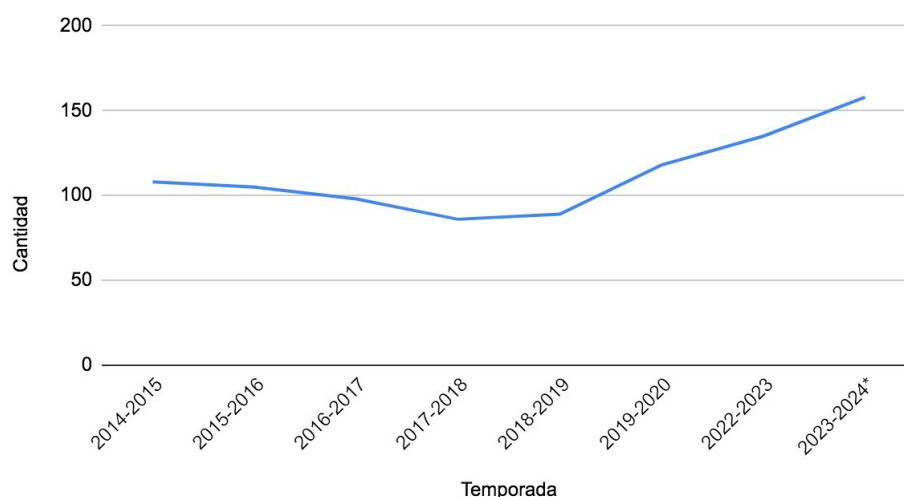
Cantidad de arribos por puerto

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 (2023).

\*Arribos esperados.

Arribos de cruceros en Montevideo





Fuente: elaboración propia con base en CERES (2023).

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 fue de 60 años o más (34 %).

Las y los visitantes de nacionalidad brasileña y argentina son quienes llegan a Uruguay de forma mayoritaria, ya que representan el 34,3 % y 33,6 %, respectivamente. Los siguen las y los visitantes norteamericanos, 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 y los visitantes norteamericanos también representaron un porcentaje elevado (22,2 %).

Los cruceristas que visitan Montevideo destinan la mayoría de sus gastos a las compras (43,9 %) y al consumo gastronómico (41,8 %). Este segmento destaca como factores de mayor agrado: la cordialidad de las personas locales y la atención (26 %), todo (17 %), la arquitectura (16 %), entre otros aspectos. Con 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 son un motivo de desagrado. En 2019, los World Travel Awards eligieron a Uruguay como mejor destino sudamericano de cruceros.

## 4. Metodología

El diagnóstico y la elaboración de líneas, objetivos y acciones estratégicas de este PDT tuvo lugar entre diciembre de 2023 y marzo de 2024. Como ya fue mencionado, se desarrolló en el contexto de un convenio firmado entre la IM y la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, a través de la Licenciatura en Turismo. El equipo de trabajo está conformado por tres docentes de la licenciatura y nueve estudiantes avanzados que llevan a cabo pasantías en cada uno de los ocho municipios de Montevideo y también en la oficina de la División Turismo.

El proceso de elaboración del PDT se desarrolló en cuatro 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 enfocada en el desarrollo de prácticas vinculadas a los DTI.

A partir de lo emergido se organizó la segunda etapa, que consistió en trabajar en el territorio y se extendió desde enero hasta la primera semana de marzo. En ese período se llevaron a cabo, en cada uno de los municipios, entrevistas y encuentros en los que se dialogó con alcaldes, funcionarios municipales, concejales municipales y vecinales, actores del sector privado, así como con representantes de organizaciones vinculadas a la actividad turística, como la Asociación Turística de Montevideo. En total se mantuvieron 20 encuentros y se contactó a 81 actores públicos y privados.

La tercera etapa fue desde marzo hasta la primera semana de mayo. Durante marzo hasta la primera semana de abril se procesó y analizó la información recolectada para elaborar un diagnóstico global y por municipio, además de trazar una serie de acciones a futuro según objetivos y acciones estratégicas. Posteriormente, se dio un proceso de corrección que duró hasta principios de mayo.

Como ya se mencionó, para ello se siguió el modelo de DTI de SEGITTUR en el que se toman en cuenta cinco ejes: Gobernanza, Innovación, Tecnología, Sostenibilidad y Accesibilidad. En virtud de los énfasis que aportó la División Turismo, y de las particularidades de los territorios, a los cinco ejes anteriores se les agregó 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

PDT y es retomada en el plan de acción.

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.

En la segunda semana de mayo fue presentada una primera versión del PDT en la primera sesión del Consejo Departamental de Turismo. Dicho consejo está integrado por representantes del tercer nivel de gobierno, instituciones educativas, sindicatos y organizaciones dedicadas a la promoción y el desarrollo turístico de Montevideo.<sup>14</sup>

Culminado este proceso, entre mayo y agosto de 2024, se dio paso a una cuarta etapa que consistió en la discusión y validación a nivel de municipios y entre distintos actores vinculados al sector turístico. De esta manera, se retomó el diálogo iniciado meses atrás, a partir de un producto concreto. También se intercambió con investigadores y docentes que trabajan en estudios turísticos.

Por criterio general, en el proceso de validación se volvió a presentar este documento en cada uno de los ocho municipios, mediante la realización de talleres, con el objetivo de recibir sus devoluciones. Lo mismo sucedió con las instituciones consultadas, implicadas o mencionadas en el plan, así como con investigadores y docentes.

En total, entre mayo y agosto, las 11 instancias contaron con alrededor de 90 participantes: miembros de distintas divisiones de la IM; docentes de la UDELAR; funcionarios del MINTUR; ediles de la Junta Departamental de Montevideo; Comisión Nacional de UNESCO; instituciones educativas (Universidad del Trabajo del Uruguay [UTU], Kolping, Ceibal, Universidad Tecnológica del Uruguay [UTEC]); sindicatos (la Federación Uruguaya de Empleados y Empleadas de Comercio y Servicios [FUECYS], el Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay [SUGHU]); sector privado (miembros de la Asociación Turística de Montevideo [ATM], la Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay [AHRU], el Instituto Nacional de Vitivinicultura [INAVI], Asociación Uruguaya de Agencias de Viajes [AUDAVI], ICOMOS, sector hotelero y de compras); investigadores extranjeros, y pasantes de la Licenciatura en Turismo.

A partir de esta etapa de validación se redactó una segunda versión del PDT para ser presentada y aprobada en la segunda sesión del Consejo Departamental de Turismo.

<sup>14</sup> Más información en: <https://montevideo.gub.uy/noticias/turismo/sesion-inaugural-del-consejo-departamental-de-turismo>

En este momento se inicia un proceso de audiencias públicas en los ocho municipios con la finalidad de presentar el plan a la ciudadanía y de abrir un espacio de diálogo con la sociedad civil, lo que permite la posibilidad de introducir eventuales modificaciones al documento. Las audiencias públicas tendrán lugar entre los meses de agosto y setiembre. De allí surgirá la versión definitiva del plan.

Luego de la validación, aprobado el PDT, presentado en sociedad y arribado a una versión definitiva, se iniciará la quinta etapa, que corresponde a su implementación a través de un plan de acción elaborado en paralelo a todo este proceso. También, se realizará un seguimiento y monitoreo (ver página 78) a la vez que una revisión del plan a los tres años de su comienzo.

El proceso descrito se puede graficar en el siguiente cuadro:

<b>Fase 1</b> - Exploratoria (1/12/23 - 5/1/24)
Parte 1 - Gestión turística en los municipios Parte 2 - Componentes de DTI en los municipios
<b>Fase 2</b> - Encuentros en los municipios (10/1/24 - 29/2/24)
<b>Fase 3</b> - Análisis y elaboración del PDT (1/3/24 - 2/5/24)
<b>Fase 4</b> - Discusión y validación del PDT (19/5/24 - 30/9/24) Parte 1 - Instancias de intercambio con autoridades y actores del sector turístico Parte 2 - Aprobación del PDT en el Consejo Municipal de Turismo Parte 3 - Audiencias públicas a nivel de municipios
Elaboración de plan de acción (paralelamente y en diálogo con el proceso de validación)

**Fase 5** - Implementación y seguimiento en marcha (a partir de octubre de 2024)  
Seguimiento y monitoreo (semestral)  
Primera revisión en 2027

## 5. Estrategia

### 5.1 Descentralización para un turismo inteligente

La creación de un nuevo nivel de gobierno a través de la Ley de Descentralización Política y Participación Ciudadana (Ley 19 272 de 2014) coloca al Uruguay ante el desafío de implementar el tercer nivel de gobierno y 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 implementaron los Concejos Vecinales como un espacio de articulación entre la ciudadanía y la Intendencia; no obstante, 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 no es homogéneo en un territorio tan diverso como el de una ciudad de un millón y medio de habitantes. Hay sectores que concentran gran cantidad de la actividad, otros que reciben cantidades marginales, mientras que otros 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, este 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, tales como 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, en las que 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 aprovechamiento de la mayor parte de oportunidades que puedan tener en el territorio para alcanzar, de forma paralela, los objetivos de desarrollo económicos y sociales (Rodríguez Miranda; Sienna, 2008).

## 5.2 Caracterización del territorio

Tal como fue mencionado anteriormente, el departamento de Montevideo se divide en ocho municipios (ver figura 4). Si bien este documento se configura como un plan departamental, las características y particularidades de cada territorio se tuvieron en cuenta en el proceso de redacción de las líneas y acciones estratégicas que fueron trabajadas en el plan de acción.

A continuación, se presenta una breve caracterización de cada municipio. El cometido no es ni presentar exhaustivamente los atractivos turísticos y recursos existentes ni utilizar el lenguaje de la promoción, sino apenas trazar los componentes territoriales más prominentes al tiempo que mencionar algunos aspectos de su actividad turística o señalar algunas potencialidades.

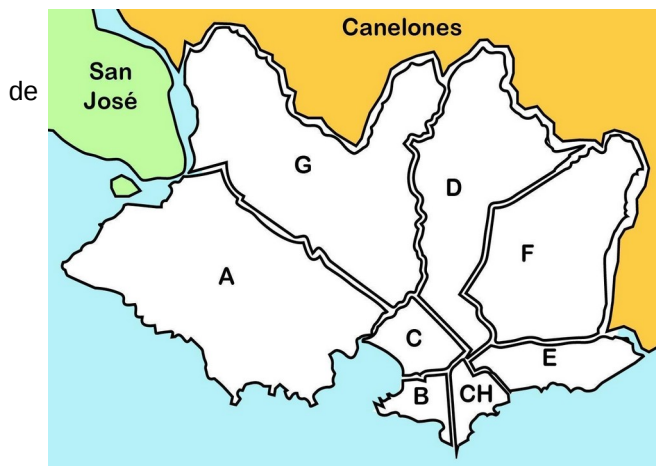


Figura 4: distribución territorial de los municipios Montevideo, elaboración propia.

## Municipio A



### **Centros Comunales Zonales y barrios<sup>15</sup>**

**CCZ:** 14, 17, 18.

**Barrios:** Paso de la Arena; Nuevo París; Belvedere; Prado-Nueva Savona; La Teja; Cerro; Casabó; Pajas Blancas; La Paloma-Tomkinson; Tres Ombúes; Pueblo Victoria; Prado norte; Sayago oeste; Paso Molino; Villa Teresa; casco del Cerro; Santa Catalina; Cerro norte; La Boyada; Cerro oeste y zona rural; 3 de Abril; barrio Artigas; Cabaña Anaya; camino El Tapir; Chimeneas; Condominio 11; El Húmedo; Gori; Jardines de las Torres; Jardines de Paso de la Arena; La Carreta; La Colorada; Las Flores; Las Higueritas; Las Torres; Los Bulevares; Mailhos; Maracaná; Montecarlo; Municipal 18; Nuevo las Flores; Nuevo las Torres; Parada Nueva; Parque Lecocq; Parque Tomkinson; Paurú; Punta Espinillo; Rincón del Cerro; Santiago Vázquez; Sarandí; Villa Sarandí.

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 y 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, por ejemplo, en Punta Espinillo y Punta Yeguas, entre otras.

Por otro lado, uno de los lugares del municipio con potencial turístico es el pueblo Santiago Vázquez. Este presenta desafíos respecto a la gestión pública (interinstitucional y multinivel) para 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.

En los últimos años, el municipio ha apostado (Equipo de Comunicación y Cultura del

<sup>15</sup> Página web del municipio: <https://municipioa.montevideo.gub.uy/>



Municipio A, 2023) por las actividades de turismo vinculadas a cultura y patrimonio, historia y memoria local, además de integrar elementos de la naturaleza. Se observa, también, un fuerte componente de turismo comunitario.

## Municipio B



### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>16</sup>

**CCZ:** 1 y 2.

**Barrios:** Cerdón; Parque Rodó; Palermo; Barrio Sur; Ciudad Vieja; Centro; parte de Aguada; La Comercial; Tres Cruces.

El Municipio B es el territorio más cosmopolita y que presenta mayor diversidad cultural de Montevideo, a pesar de su reducida extensión. En él confluyen diversos grupos migratorios, tradicionales y recientes, así como flujos turísticos y población en tránsito proveniente del interior del país; lo anterior se materializa en diversas manifestaciones culturales y marcas en el paisaje urbano. Los niveles socioeconómicos y dinámicas habitacionales de la población son dispares, lo que significa importantes desafíos para la Administración.

La dinámica social del territorio presenta algunas particularidades. Debido a la intensa actividad comercial, en algunas zonas se evidencia una marcada segmentación por rubro y existe una profusa circulación de personas.

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

Además, se llevan a cabo proyectos culturales de relevancia que involucran la actividad turística, la diversidad cultural, el territorio, al igual que el derecho a la ciudad; ejemplo de ello son Latido Afro y el proyecto Alba: Audioguías de las Memorias.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Página web del municipio: <https://municipiob.montevideo.gub.uy/>

<sup>17</sup> Más información en: <https://alba.gub.uy/>

## Municipio C



### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>18</sup>

**CCZ:** 3, 15 y 16.

**Barrios:** Aguada; Aires Puros; Arroyo Seco; Atahualpa; Bella Vista; Brazo Oriental; Capurro; Prado; Goes; Jacinto Vera; Krüger; Larrañaga; La Comercial; La Figurita; Mercado Modelo; Bolívar; Reducto; Villa Muñoz.

El Municipio C está ubicado en la región central del departamento. Su economía es diversa, con sectores predominantes como el comercio, los servicios y, en menor medida, la industria. Se destaca el apoyo que el municipio brinda a microemprendimientos de producción artesanal, en su mayoría liderados por mujeres, a través de la organización de los Espacios de Encuentros Saludables, en el Jardín Botánico de Montevideo.

Este municipio, al igual que otras zonas de Montevideo, presenta una historia que se refleja en sus barrios y edificaciones. Se ha apostado al turismo cultural mediante la organización de paseos, actividades y visitas guiadas a museos y lugares emblemáticos. Además, el Municipio C dispone de varios espacios públicos y áreas verdes que se utilizan para la recreación y el esparcimiento de la población. Existen diversas organizaciones y asociaciones vecinales que participan activamente en la vida comunitaria.

En función de su infraestructura, el municipio es sede de diversos eventos a lo largo del año, tales como ferias y festivales de música y danza, ejemplo de ello son la Semana Criolla y la Expo Rural Prado.

<sup>18</sup> Página web del municipio: <https://municipioc.montevideo.gub.uy/>

## Municipio CH



### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>19</sup>

**CCZ:** 4 y 5.

**Barrios:** Buceo; La Mondiola; Parque Batlle; Pocitos; Punta Carretas; Villa Dolores.

El municipio, ubicado en el sureste de Montevideo, presenta costa y rambla sobre el Río de la Plata. Así como en otras partes de la ciudad, la situación socioeconómica de la población es diversa. La zona con mayor desarrollo inmobiliario y económico se encuentra sobre la parte costera, mientras que la oferta hotelera y gastronómica se concentra principalmente en los barrios de 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 del turismo de sol y playa y de sus áreas verdes, en el municipio se desarrollan otras modalidades como el turismo de compras y el turismo cultural, ya que abriga diferentes museos y centros culturales. En este municipio también tiene lugar el ARTE5,<sup>20</sup> un paseo a cielo abierto que brinda oportunidad a artesanos y pequeños emprendimientos de exhibir y comercializar sus productos. Además, desde hace años el municipio lleva a cabo actividades pensadas para la comunidad local, como el tour de observación de aves y la visita guiada por el Cementerio del Buceo.

Actualmente, el CH es el único municipio que cuenta con un espacio proyectado y creado para ser una Oficina de Información Turística (OIT).<sup>21</sup> Esta 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 porque informa sobre la oferta del municipio, sino que también lo hace sobre otros municipios y departamentos.

<sup>19</sup> Página web del municipio: <https://municipioc.montevideo.gub.uy/>

<sup>20</sup> El evento es organizado por el Concejo Vecinal Zona 5, en su Comisión Especial - Comisión Arte 5, junto a la Comisión Parque Batlle, y cuenta con el apoyo de la Intendencia de Montevideo a través de División Promoción Económica, Esquinas de la Cultura y el Centro Comunal 5 - Municipio CH.

<sup>21</sup> La OIT lleva el nombre de Andrés Abt, alcalde del municipio, fallecido en 2021.

## Municipio D



### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>22</sup>

**CCZ:** 10 y 11.

**Barrios:** Toledo Chico; Manga; Piedras Blancas; Casavalle; Borro; Marconi; Las Acacias; Pérez Castellanos; Villa Española; Unión; Mercado Modelo; Bolívar; Cerrito de la Victoria; Aires Puros.

Los municipios ubicados al norte del departamento de Montevideo, como en el caso del Municipio D, son territorios que históricamente han tenido 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 se dedicaron al sector primario.

Este municipio presenta una importante diversidad interna, con zonas urbanas, semirurales y rurales, y conforma parte de lo que se denomina Montevideo Rural; allí es destacable la presencia de bodegas que se dedican a la producción vitivinícola, con potencial para el enoturismo.

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

En el Municipio D, 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 espacios de convivencia y oportunidades para la comunidad local.

Desde la gestión pública se reconoce al 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

<sup>22</sup> Página web del municipio: <https://municipiod.montevideo.gub.uy/>

los atractivos turísticos, la mayoría de ellos de índole patrimonial.



## Municipio E

### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>23</sup>

**CCZ:** 6, 7 y 8.

**Barrios:** Unión; Malvín Norte; Malvín Nuevo; Las Canteras; Carrasco Norte; Carrasco; Punta Gorda; Malvín; Buceo; La Blanqueada.

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

Otro aspecto relevante es el Río de la Plata, característica natural que atrajo un intenso desarrollo inmobiliario (edificios de apartamentos), cercano a la franja costera, que continúa expandiéndose hacia Carrasco. A lo anterior se le agrega la existencia de la rambla, que propicia un importante flujo vehicular desde y hacia la Costa de Oro, Paso Carrasco y el este del país.

Por otro lado, disponer de costa influye en aspectos simbólicos y cotidianos de las personas que viven o frecuentan el lugar, además de habilitar prácticas como el deporte, la recreación y la contemplación.

En función de la cantidad expresiva de clubes deportivos y náuticos en el municipio, se resalta su vocación para modalidades de turismo como eventos deportivos y turismo náutico. Las actividades recreativas y deportivas se desarrollan mayoritariamente en los parques y en la franja costera, así como actividades culturales en el Molino del Galgo y Molino de Pérez. Los clubes deportivos y el carnaval también son destacables como espacios de socialización y recreación de la comunidad local.

<sup>23</sup> Página web del municipio: <https://municipioe.montevideo.gub.uy/>

## Municipio F



### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>24</sup>

#### **CCZ: 9.**

**Barrios:** Villa García; Manga; Bañados de Carrasco; Las Canteras; Maroñas; Parque Guaraní; Villa Española; Flor de Maroñas; Ituzaingó; Jardines del Hipódromo; Piedras Blancas; Kilómetro 16 Camino Maldonado; Ideal; Industrial; Málaga; Punta de Rieles; Bella Italia.

El municipio, además de estar conformado por tradicionales barrios montevideanos, cuenta con una extensa área que viene creciendo hacia nuevas urbanizaciones y con espacios naturales de bañados que están en proceso de activación para la visita turística.

Durante varios momentos del siglo xx, el territorio fue centro de una significativa concentración fabril que propició la llegada de un considerable contingente de trabajadores nacionales y extranjeros. Hoy en día existe interés en poner en valor el patrimonio industrial, las memorias, tradiciones de luchas obreras y conquistas sindicales. Asimismo, es un territorio rico en manifestaciones culturales promovidas por una variedad de agentes. La diversidad y el compromiso con la lucha por sus derechos son rasgos que definen al municipio, ello queda evidenciado en los murales que se pueden apreciar en el Intercambiador Belloni.

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 (UDELAR), 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 o reinversión en territorio y, también, contribuye a la distribución económica, mejora de los espacios públicos en el entorno, del transporte y la conectividad, entre otras tantas.

<sup>24</sup> Página web del municipio: <https://municipiof.montevideo.gub.uy/>



## Municipio G



### **Centros Comunales Zonales y barrios**<sup>25</sup>

**CCZ:** 12 y 13.

**Barrios:** Colón; Lezica; Melilla; Abayubá; Peñarol; Lavalleja; Paso de las Duranas; Nuevo París; Sayago; Conciliación; Barrio Ferrocarril.

El Municipio G está ubicado al noroeste del departamento de Montevideo y engloba tanto zonas urbanas como rurales, lo que evidencia diferentes dinámicas sociales y productivas. A lo largo de los años, el territorio ha experimentado profundos cambios debido al crecimiento urbano, la expansión demográfica y a transformaciones de la matriz productiva o industrial.

Barrios como Colón, Ferrocarril, Sayago o Peñarol aparecen directamente vinculados al desarrollo de la actividad ferroviaria, al tiempo que Lezica o Paso de las Duranas fueron espacios naturales de esparcimiento del Montevideo del siglo XIX y principios del siglo XX. Por otro lado, la zona de Melilla, o de lo que se conoce como Peñarol Viejo, forma parte del denominado Montevideo Rural, donde hoy se identifica un importante potencial para desarrollar actividades de turismo rural.

Entretanto, se destaca un gran número de bodegas, muchas de las cuales han incursionado en el enoturismo en los últimos años. Sobre este punto, uno de los principales desafíos del Municipio G es la creación de un espacio de trabajo en torno al enoturismo en la zona de Colón, Lezica y Melilla, con participación de las bodegas locales y otros actores con miras a fortalecer y dinamizar esa actividad.

Paralelamente a ello, el municipio viene impulsando algunas acciones en el ámbito turístico, como la creación de una Comisión de Turismo y Patrimonio que tiene como espacio de referencia el barrio Peñarol y trabaja sobre el legado del ferrocarril y la presencia británica en la zona.

<sup>25</sup> Página web del municipio: <https://municipiog.montevideo.gub.uy//>

### **5.3 Planificación para la mejora de la actividad turística**

Frente a una nueva realidad, en la que el turismo se está reactivando y reposicionando luego de las restricciones impuestas durante la pandemia del SARS-CoV 2, se busca consolidar a Montevideo como un DTI que genere oportunidades de desarrollo turístico y local; al mismo tiempo, se apunta a 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, que busque 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 valorar las ofertas que le aportan diferencial. Por lo tanto, se elige el enfoque de DTI como oportunidad para impulsar la competitividad económica y como herramienta para la mejora del posicionamiento global del destino Montevideo.

Para ello, este PDT 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 será flexible para adaptarse a los cambios que implica superar una crisis sanitaria y económica, con un horizonte global y a largo plazo, pero que actuará localmente a corto y mediano plazo en los ocho municipios.

El plan se nutre, además de la acumulación mencionada en el apartado de antecedentes, de los diálogos mantenidos durante todo este proceso con los agentes del sector en reuniones periódicas de trabajo con la División Turismo y de los encuentros con referentes de los ocho municipios y del equipo académico de la UDELAR 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 de forma periódica y actualizarse previamente 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. A continuación, se presentan los ejes del PDT, así como las líneas y acciones estratégicas.

## 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 su ejecución. En definitiva, se trata de intentar satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas y buscar 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 en ámbitos públicos, privados o donde participen ambos sectores. 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 y 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 contará 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 que representa al territorio y a la población anfitriona. En numerosas ocasiones se ha dejado a un lado a los residentes de un destino y se han pensado 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.

Hay que tener presente que la población local es una parte tan fundamental 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 es, a fin de cuentas, la que integra los ámbitos públicos y 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, la apropiación del diseño de las acciones específicas para llevar adelante una política pública por parte de los actores del territorio.

*Línea: Modelo DTI*

Objetivo: Consolidar el modelo DTI en el destino Montevideo.

Acciones:

-organizar una estructura técnica permanente en la División Turismo conformada por un equipo de licenciados o licenciadas en turismo, comunicación, *marketing*, estadística o economía y guías de turismo;

-monitorear sistemáticamente el funcionamiento y la operatividad del modelo de gestión;

-trabajar articuladamente entre distintas áreas y departamentos de la IM, junto a otras instituciones, para la 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 (Banco Interamericano de Desarrollo);

-coordinar interinstitucionalmente para el desarrollo de la estrategia a nivel departamental;

-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 relacionado a los cinco ejes de DTI para fomentar la mejora de las prácticas en el sector privado;

-contribuir a la capacitación permanente de los equipos técnicos asociados 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 que aún no la tienen y fortalecer las existentes;

-dotar de recursos humanos a los ocho municipios de Montevideo. Se integrará en calidad de pasantes a estudiantes avanzados de turismo para cada municipio, a efectos de elaborar y ejecutar proyectos de desarrollo turístico en clave territorial;

-apoyar la elaboración de planes de turismo municipales, tomando en cuenta la planificación municipal establecida en el Presupuesto Quinquenal;

-intervenir en el desarrollo de acuerdos y alianzas estratégicas que tengan que ver con 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 a la División Turismo;

-apoyar la realización y difusión de eventos locales en todo el territorio;

-promover formas de articulación intermunicipal para generar propuestas y desarrollar estrategias;

-generar sinergias con la sociedad civil organizada relacionada directa o indirectamente a la actividad turística.

#### *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;

-aplicar la tasa turística<sup>26</sup> y reinvertirla en la gestión turística;

-fomentar el asociativismo entre empresas y emprendimientos, de manera intra e

26 Más información en: <https://normativa.montevideo.gub.uy/articulos/89822>

intermunicipal, en los ocho municipios;

- apoyar la difusión de iniciativas, tales como eventos, actividades y promociones, de asociaciones empresariales que contribuyan a la actividad turística;

- facilitar datos e informaciones sobre la actividad turística de Montevideo a las asociaciones empresariales;

- apoyar capacitaciones en temas de interés para las empresas y emprendimientos pertenecientes a asociaciones;

- trabajar junto con la Sectorial de Turismo<sup>27</sup> del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) con el objetivo de relevar y promover cursos para trabajadoras y trabajadores del sector;

- promover alianzas estratégicas con diferentes actores del sector tales como: Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay; Federación Uruguaya de Empleados y Empleadas del Comercio; 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 Asociación 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;

- llevar a cabo acciones de posicionamiento regional e internacional en conjunto con

<sup>27</sup> Integran la Sectorial el Ministerio de Turismo, la Cámara Uruguaya de Turismo y el Sindicato Único Gastronómico Hotelero del Uruguay (SUGHU- PIT-CNT).

otros DTI;

- integrar y participar activamente en las redes asociadas a los DTI;
- participar activamente en la Red de Mercociudades.

*Línea: Integración metropolitana*

Objetivo: Participar del proceso de planificación y gestión turística metropolitana.

Acciones:

- integrar una mesa de enoturismo de alcance metropolitano que incluya 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 y 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, por ejemplo, la Sociedad Uruguaya de Turismo Rural.

*Línea: Seguimiento y transparencia*

Objetivo: Mantener a 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);
- efectuar una rendición de cuentas 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. Abarca 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 en línea 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, sino por la capacidad que podría tener para resolver un problema o facilitar procesos e incluso, en algunos casos, habilitar innovaciones.

La inteligencia en procesos turísticos representa la obtención automática y continua de datos en hoteles, restaurantes, transporte, flujo de turistas (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 vuelve más eficientes los destinos, ya que beneficia la aceleración de la automatización, mejora la eficiencia y optimización operativa, disminuye costos, genera *gemelos digitales*, mejora los procesos de gobernanza y la experiencia de los visitantes.

La apropiación y uso de la tecnología es la clave fundamental para la inteligencia de procesos, ya que contribuye con los productos turísticos para los cuales se aplican elementos tecnológicos y genera 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 (período del año y duración de la estadía). Esta información permite enfocarse en los segmentos correctos para el producto y provee 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 el mantenimiento de los que ya existen;
- generar alianzas estratégicas con Ceibal e INEFOP para trabajar cuestiones de ciudadanía digital con relación al turismo.

*Línea: Inteligencia turística*

Objetivo: Fortalecer el sistema de inteligencia del destino.

Acciones:

- crear una oficina inteligente que coordine, ejecute y lleve a cabo el seguimiento de la estrategia de DTI;
- desarrollar una plataforma inteligente de destino 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 visualizaciones de datos diferenciadas 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 que hace la División Turismo y difundirlo a través de la página web, del planificador inteligente de visitas y del chatbot;
- buscar acuerdos con instituciones públicas y privadas para aumentar y mejorar la información disponible;
- implementar un sistema que proporcione datos de ocupación hotelera, así como del alquiler turístico de vivienda por plataforma;
- 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;

- crear una estrategia de recolección de datos relativos a la actividad turística en los ocho municipios y de unificación de datos a nivel de la IM;

- mantener y ampliar los datos turísticos en el portal de datos abiertos de la IM;

- implementar un sistema para la recolección de información de visitantes bajo los parámetros legales establecidos;

- poner en práctica tecnologías de sensorización para analizar 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:

- estudiar la experiencia de usuario;

- utilizar soportes tecnológicos e innovadores en los circuitos y actividades en función de las necesidades de los usuarios y de mejorar la experiencia;

- actualizar, mejorar y difundir periódicamente las herramientas disponibles (página web Descubrí Montevideo, web app Montevideo Plus, planificador inteligente, etc.);

- incluir información sobre movilidad urbana en los contenidos turísticos y canales de comunicación;

- ampliar y monitorear el alcance y funcionamiento de las 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 de acuerdo a los desafíos emergentes.

Acciones:

- crear una Unidad de Promoción y Marketing en el destino;
- diversificar la demanda turística manteniendo los mercados existentes;
- posicionar la marca Descubrí Montevideo en nuevos mercados para ampliar las posibilidades de demanda;
- ejecutar el plan de *marketing* turístico de destino;
- llevar a cabo el seguimiento de marca del destino y satisfacción del visitante;
- promover ampliamente el uso de las herramientas digitales de promoción (página 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, de Montevideo Plus y demás herramientas digitales;
- crear piezas publicitarias, segmentadas por mercado prioritario, y contenidos promocionales que incluyan la diversidad de los territorios;
- invertir en pautas publicitarias en línea;
- 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;
- efectuar un seguimiento de la experiencia de los usuarios en los principales puntos turísticos, en pos de la mejora continua;
- promover sinergias entre operadores privados en acciones de *marketing* de influencia.

Eje 3 - Turismo accesible

Cuando se menciona la accesibilidad turística, el foco suele ponerse en los limitantes físicos a sortear para poder disfrutar de la actividad, es decir, 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, aproximadamente un 15 % de la población (INE, 2011) presenta algún tipo de discapacidad, sumando, además, a aquellas personas que presentan discapacidades transitorias (posoperatorios, 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 para así derribar las barreras que impiden el acceso a sitios, actividades y a la información.

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

#### *Línea: Oferta turística accesible*

Objetivo: Generar y promover oferta turística con accesibilidad universal.

Acciones:

- asignar recursos económicos, humanos y técnicos a la accesibilidad en la gestión turística;
- actualizar periódicamente el diagnóstico de accesibilidad en el destino;
- incluir la perspectiva de los colectivos relacionados con la temática;
- capacitar sobre accesibilidad turística al sector público, privado y a la ciudadanía;
- promover la accesibilidad en los eventos;
- ampliar y fortalecer el programa de playas accesibles;
- generar un programa de incentivo, dirigido al sector privado, para adaptación de la oferta existente o promoción de la nueva;

- disponibilizar transporte accesible en las actividades organizadas por la División Turismo;
- articular con el Área de Movilidad de la Intendencia para aumentar el número de unidades accesibles;
- impulsar la mejora de la accesibilidad física, visual, auditiva y cognitiva en los atractivos municipales y departamentales;
- desarrollar nuevos circuitos y paseos accesibles;
- crear una experiencia piloto de turismo inclusivo que siga la cadena de accesibilidad turística en su totalidad;
- monitorear la experiencia del turista con necesidades de accesibilidad.

*Línea: Información accesible*

Objetivo: Disponibilizar información sobre el destino y sus atractivos a todas las personas.

Acciones:

- mantener actualizada la oferta accesible en toda la cadena de valor turística (hotelería, restauración, atractivos, transporte, etc.) y difundirla;
- mejorar la experiencia de las visitas guiadas mediante el uso de herramientas de accesibilidad;
- aumentar los dispositivos de accesibilidad en el servicio de información turística para personas con discapacidad;
- implementar un servicio de video-interpretación en Lengua de Señas en la oficina de turismo con miras a mejorar la atención presencial a las personas con hipoacusia o sordera;
- mantener el cumplimiento de accesibilidad universal en la página web y en todos los recursos digitales;
- generar materiales audiovisuales, folletería, etc. en diferentes lenguajes para garantizar la accesibilidad a los productos y servicios disponibles;

-implementar señalética inteligente accesible;

-capacitar en comunicación accesible y buenas prácticas a las y los funcionarios que prestan información turística.

#### Eje 4 - Democratización del acceso al ocio y al turismo

En Montevideo, como en casi todas las ciudades del mundo, existen diferencias en el uso del tiempo libre para jóvenes y adolescentes y entre varones y mujeres. Los varones (adultos, jóvenes y adolescentes) 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 dirigida a 7 316 personas por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y el INE entre noviembre de 2021 y mayo de 2022 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 no remunerado. Las mujeres consultadas dedican en promedio 34,4 horas semanales al trabajo no remunerado, mientras que los hombres dedican 20,6 horas semanales.

Asimismo, desde la perspectiva socioeconómica se ven diferencias muy significativas (que se solapan con las diferenciaciones de género) 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. Estos dos últimos grupos son los que acceden a menos 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 y fortalecer el 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;
- diseñar propuestas segmentadas por público objetivo con miras a diversificar la demanda;
- promover la elaboración de propuestas comunitarias que contribuyan al desarrollo local;
- motivar, a través de beneficios, el uso del espacio público y turístico por parte de la población local;
- crear acuerdos con intendencias y otras instituciones del país para visitar Montevideo;
- ampliar los canales de promoción de las propuestas del Programa de Turismo Social de la IM;
- establecer un estándar de calidad de los productos ofrecidos por el Programa de Turismo Social;
- apoyar a las empresas y emprendedores en el desarrollo de ofertas que se adecúen a las necesidades de la demanda.

*Línea: Espacios públicos y convivencia*

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

Acciones:

- estimular el desarrollo de eventos artísticos a nivel de municipio;
- elaborar una agenda unificada de actividades culturales en espacios públicos;
- articular la coproducción de eventos con el sector privado.

## Eje 5 - Innovación para incrementar la competitividad y potenciar ideas

El concepto de *innovación* es amplio y, tal como se indica en el *Manual de Oslo* (2018), abarca nuevos o mejorados productos y procesos (o una combinación de ambos) que difieren significativamente de los productos o procesos anteriores. Las innovaciones pueden tener lugar tanto en ámbito privado como público.

En cuanto a la oferta turística, se entiende como el proceso por el que una idea se transforma en un producto o servicio que presenta elementos novedosos, ya sea porque incorpora nuevos procesos, abarca 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, las cuales son 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 se 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, ya que 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 en amortizar lo invertido al 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, turismo MICE y turismo cultural;
- trabajar junto a colectivos asociados al tango y al candombe para la generación de propuestas que pongan en valor los patrimonios mundiales que tiene Montevideo;
- relacionar la actividad turística con los eventos deportivos;
- promover la generación de oferta enoturística asociativa y de calidad, especialmente enfocada en el mercado brasileño y de cruceros;
- desarrollar estrategias de fidelización de los cruceristas y tripulantes en el territorio;
- 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;
- apoyar el desarrollo de la Montevideo Pass, a ser implementada por la ATM, para impulsar la comercialización de oferta turística integrada y fomentar la asociatividad;
- impulsar concursos de ideas basados en desafíos para estimular la innovación turística en aspectos relacionados a la gastronomía, las industrias creativas y el turismo comunitario en espacios rurales y naturales;
- crear espacios de sinergia con instituciones educativas para la participación de estudiantes en prácticas y proyectos conectados con el desarrollo de productos turísticos;
- generar un programa de capacitación en temas vinculados a asociativismo, emprendedurismo, sostenibilidad e innovación turística;
- integrar y promover las actividades y los productos turísticos organizados por los municipios.

*Línea: Inversión turística*

Objetivo: Promover la inversión turística en Montevideo.

Acciones:

-identificar oportunidades de inversión turística 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 asociadas al turismo (por ejemplo: Mirador Panorámico, Mercado Agrícola de Montevideo [MAM] y museos);

-convertir el Centro de Conferencias de la IM 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 años<sup>28</sup> y ha entrado a la política pública mundial hace casi 40 años, pero sigue siendo difícil generar un conjunto de 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, han 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 en el que todo gira en torno a la relación entre la naturaleza (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

<sup>28</sup> En 1713, el administrador de minas alemán Hans Carl von Carlowitz (1645-1714) publicó *Sylvicultura Oeconomica*, obra en la que expresaba su preocupación por la explotación abusiva del entorno que hacía la minería y muy especialmente la industria maderera. Para plasmar sus recomendaciones, Von Carlowitz acuñó el término *nachhaltigkeit*, 'sostenibilidad' en alemán.

sociedad (el actor más influyente del sistema, con la capacidad de transformarlo todo) y la economía (actividad vertebradora de la vida humana que requiere de la naturaleza para poder desarrollarse).

La sostenibilidad turística es una responsabilidad compartida, lo cual le confiere un carácter de transversalidad que implica un esfuerzo coordinado entre diversos sectores.

La colaboración intersectorial no solo fortalece las políticas y prácticas de sostenibilidad, sino que también asegura que el turismo pueda continuar siendo una fuerza positiva para el desarrollo económico, social y ambiental. La sostenibilidad turística es un compromiso con la preservación de nuestro patrimonio natural y cultural, pero también con el bienestar de las comunidades anfitrionas.

Se entiende que 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 concordar 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 de 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 un desarrollo de la oferta turística descentralizada que evite la concentración de los visitantes en zona central y costera;
- estudiar la 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 abordar temas conectados 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 a los diferenciales de la ciudad con relación a la sostenibilidad en la promoción del destino;
- promover diagnósticos en zonas de alta actividad turística con miras a la prevención de la gentrificación.

*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;
- articular con organizaciones e instituciones impulsoras de nuevos sellos y reconocimientos;
- crear circuitos y propuestas que incluyan medios de transporte de baja emisión;
- fomentar el uso de transporte público y birrodados para conocer y recorrer la ciudad;
- promover el acceso a la tarjeta del Sistema de Transporte Metropolitano (STM) para turistas;
- asegurar que el sector adopte medidas de eficiencia ambiental con rapidez;
- 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;

- llevar a cabo acciones de mitigación de la huella de carbono en el destino;
- promover acciones de eficiencia energética en el sector;
- articular con otros organismos para prevención y fiscalización de explotación sexual y laboral de niñas, niños y adolescentes;
- sensibilizar a operadores turísticos y a otros actores relevantes a fin de prevenir situaciones de trata;
- utilizar lenguaje e imágenes no sexistas y respetar la diversidad en los mensajes y campañas públicas;
- capacitar operadores turísticos para atención de visitantes y turistas LGBTQI+;
- sensibilizar al sector público y privado sobre las particularidades del turismo, como días y horarios de visitas.

*Línea: Igualdad de oportunidades*

Objetivo: Apoyar a micro y pequeñas empresas.

Acciones:

- incluir a ferias artesanales y microemprendimientos 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:

- producir con periodicidad informes y análisis respecto al trabajo y empleo turístico en Montevideo;
- trabajar en conjunto con los sindicatos de trabajadoras y trabajadores vinculados al sector para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales y negociaciones justas;

- promover empresas que cumplen buenas prácticas laborales;
- articular y fortalecer los procesos de fiscalización dentro del sector turístico;
- establecer como línea de trabajo permanente el monitoreo de la prestación de servicios a través de plataformas;
- impulsar la formalización del sector;
- promover campañas contra la precarización, el acoso laboral y el trabajo infantil en el sector.

## 6. Seguimiento y monitoreo

Como ya fue mencionado, de este documento deriva un plan de acción con actividades, sus responsables e indicadores, instrumento fundamental del proceso de seguimiento y monitoreo del PDT. Dicho proceso será llevado a cabo por la División Turismo de la IM y por el equipo del convenio, conformado por docentes de la UDELAR y estudiantes pasantes.

Paralelamente, habrá instancias de seguimiento en el marco del Consejo Departamental de Turismo, creado en el mes de mayo de 2024 e integrado por la IM, municipios, Concejos Vecinales, Junta Departamental de Montevideo, ATM, AHRU, FUECYS, SUGHU y UDELAR. Este órgano se reúne semestralmente y una de sus funciones es la de llevar a cabo el seguimiento al PDT, de acuerdo con el plan de acción establecido. Asimismo, se propone la presentación periódica de avances ante el plenario de la Junta Departamental.

Por último, este PDT tiene 2035 como horizonte y estará sujeto a revisión a los tres años de su puesta en funcionamiento. Su sostenibilidad quedará supeditada al compromiso de todas las partes involucradas y a su aplicabilidad en las diferentes Administraciones. Más allá de la verificación de cumplimiento de las acciones previstas, el proceso de seguimiento y monitoreo estará orientado a observar la relación entre desarrollo turístico y mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.

## 7. Bibliografía

Anexo: Municipios de Montevideo. (6 de marzo de 2024). En *Wikipedia*.

[https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Municipios\\_de\\_Montevideo](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Municipios_de_Montevideo)

Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social. (2023). *Monitor de actividad turística*.

Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social. Recuperado de

[https://ceres.uy/admin/uploads/slides/archivo\\_1695738690.pdf](https://ceres.uy/admin/uploads/slides/archivo_1695738690.pdf)

De Souza, G. (2018). *Estudio del potencial turístico de Montevideo*. Intendencia de Montevideo.

Recuperado de

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

División Turismo de la Intendencia de Montevideo. (2022). *Empleo Turístico en Montevideo*.

Intendencia de Montevideo. Recuperado de

[https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2023-12/empleo\\_22\\_0.html](https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2023-12/empleo_22_0.html)

División Turismo de la Intendencia de Montevideo. (2024). *Informe de turismo social 2023*.

Intendencia de Montevideo. Recuperado de

[https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2024-02/Turismo\\_Social\\_2023\\_0.pdf](https://www.descubrimontevideo.uy/sites/default/files/2024-02/Turismo_Social_2023_0.pdf)

Equipo de Comunicación y Cultura del Municipio A. (2023). *Plan Cultural Participativo*. Municipio A.

Recuperado de <https://www.montevideooeste.org/wp-content/uploads/2024/07/Plan-Cultural.pdf>

García Moreno, B. y Fernández Alcantud, A. (2022). El modelo Destinos Turísticos Inteligentes

(DTI): la apuesta por la sostenibilidad turística. *Economía Industrial*, (426), 93-106.

<https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/426/GARCI%CC%81A%20MORENO%20Y%20FERNA%CC%81NDEZ%20ALCANTUD.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Censo 2011*. Instituto Nacional de Estadística.

<https://www.gub.uy/instituto-nacional-estadistica/datos-y-estadisticas/estadisticas/censo-2011>

Intendencia de Montevideo. (s. f.). *Observatorio Turístico Montevideo*. Descubrí Montevideo.

<https://www.descubrimontevideo.uy/macrodatos/>



Intendencia de Montevideo. (2019). *Montevideo: de ciudad turística a destino turístico inteligente*.

Intendencia de Montevideo. Recuperado de

<https://montevideo.gub.uy/sites/default/files/biblioteca/estrategia-2022-correctada1.pdf>

Intendencia de Montevideo e Intendencia de Canelones. (2020). *Plan Estratégico de*

*Enoturismo Metropolitano*. Agencia Nacional de Desarrollo, Intendencia de

Montevideo, Intendencia de Canelones. Recuperado de [https://coprofam.org/wp-](https://coprofam.org/wp-content/uploads/2020/10/plan_enoturismo_digital-1.pdf)

[content/uploads/2020/10/plan\\_enoturismo\\_digital-1.pdf](https://coprofam.org/wp-content/uploads/2020/10/plan_enoturismo_digital-1.pdf)

Intendencia de Montevideo. (23 de junio de 2022). *Turismo*. Intendencia de Montevideo.

<https://montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/turismo>

Ley 16 906 de 1998. Ley de Inversiones - Promoción Industrial. 7 de enero de 1998.

Ley 19 272 de 2014. Ley de Descentralización y Participación Ciudadana. 18 de setiembre de 2014.

Ministerio de Educación y Cultura. (s. f.). *Patrimonio Cultural Inmaterial*. Ministerio de Educación y

Cultura. <https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/politicas-y-gestion/patrimonio-cultural-inmaterial>

Ministerio de Educación y Cultura. (2021). *Candombe, Patrimonio de la Humanidad*. Ministerio de

Educación y Cultura. [https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/patrimonio-uruguay/](https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/patrimonio-uruguay/candombe-patrimonio-humanidad#:~:text=En%202009%20fue%20declarado)

[candombe-patrimonio-humanidad#:~:text=En%202009%20fue%20declarado%20Patrimonio,esta%20regi%C3%B3n%20del%20cono%20sur](https://www.gub.uy/ministerio-educacion-cultura/patrimonio-uruguay/candombe-patrimonio-humanidad#:~:text=En%202009%20fue%20declarado%20Patrimonio,esta%20regi%C3%B3n%20del%20cono%20sur)

Ministerio de Turismo. (s. f.). *Observatorio de Turismo Inteligente*. Ministerio de Turismo.

<https://turismo.gub.uy/observatorio/index.html>

Ministerio de Turismo. (2019). *Anuario Estadístico*. Ministerio de Turismo.

<https://www.gub.uy/ministerio-turismo/politicas-y-gestion/anuarios-estadisticos>

Ministerio de Turismo. (2019). *Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030*. Ministerio de Turismo.

Recuperado de [https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/min\\_lib\\_Plan2030\\_WEB-10MB\\_abr2019\\_2.pdf](https://www.gub.uy/ministerio-turismo/sites/ministerio-turismo/files/documentos/publicaciones/min_lib_Plan2030_WEB-10MB_abr2019_2.pdf)

Ministerio de Turismo. (2022). *Temporada de Cruceros*. Ministerio de Turismo. [www.mintur.gub.uy](http://www.mintur.gub.uy).

Ministerio de Turismo. (2024). *Anuario 2023*. Ministerio de Turismo. [www.mintur.gub.uy](http://www.mintur.gub.uy).

Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2019). *Estudio prospectivo en Turismo a 2050*. Dirección de Planificación. Recuperado de [https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2019-06/13\\_Estudio%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf](https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2019-06/13_Estudio%20prospectivo%20en%20Turismo.pdf)

Oficina de Planeamiento y Presupuesto. (2019). *Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050*. Dirección de Planificación. Recuperado de [https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Hacia\\_una\\_Estrategia\\_Nacional\\_de\\_Desarrollo\\_Uruguay\\_2050-Publicacion.pdf](https://www.opp.gub.uy/sites/default/files/documentos/2018-05/Hacia_una_Estrategia_Nacional_de_Desarrollo_Uruguay_2050-Publicacion.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (s. f.). *Montevideo Literaria*. Unesco Uruguay. Comisión Nacional. <https://comisionunesco.org.uy/rutas-unesco/montevideo-literaria/#:~:text=Ciudad%20Creativa%20desde%202015,%2C%20Praga%2C%20Dubl%C3%ADn%20y%20Bagdad>

Organización de las Naciones Unidas Turismo. (s. f.). *El turismo en la Agenda 2030*. ONU Turismo. <https://www.unwto.org/es/turismo-agenda-2030>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*. Paris: OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264304604-en.

Resolución 4062/23 de 2023 [Intendencia de Montevideo]. Disponible en [https://drive.google.com/file/d/1BG6CDFSAahpuuTkAw5Og\\_eiaJXEvOSKa/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/1BG6CDFSAahpuuTkAw5Og_eiaJXEvOSKa/view?usp=drive_link)

Rodríguez Miranda, A. y Sienna, M. (2008). *Claves del desarrollo local. El caso de Treinta y Tres: una metodología de análisis aplicada*. Montevideo: Editorial Fin de Siglo.

Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. (s. f.). *Destinos Turísticos Inteligentes*. SEGITTUR, turismo e innovación. <https://www.segittur.es/destinos-turisticos-inteligentes/proyectos-destinos/destinos-turisticos-inteligentes/>

Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas. (2023). *Informe Diagnóstico y Plan de Acción Destino Turístico Inteligente (Montevideo)*.