



GOBIERNO  
DE LA PROVINCIA  
DEL NEUQUÉN

MINISTERIO DE TURISMO  
SUBSECRETARÍA DE TURISMO

NEUQUÉN  
PROVINCIA

JUNTOS  
PODEMOS  
MÁS



**PROVINCIA NEUQUÉN**  
**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

---

**DESARROLLO DE UN MODELO NEUQUINO DE DESTINO TURÍSTICO  
INTELIGENTE**

---

INFORME FINAL  
TOMO I

MAYO 2023  
EJIDO GLOBAL CUM DEO SRL



## ÍNDICE GENERAL

|   |     |
|---|-----|
| 1. Resumen .....  | 7   |
| 2. Equipo .....   | 8   |
| 3. Introducción.....  | 9   |
| 4. Fase 1. Investigación y diagnóstico.....   | 13  |
| Tarea 1.1: Relevamiento documental y trabajo en gabinete.....   | 13  |
| Tarea 1.2: <i>Benchmarking</i> para la identificación de casos de éxito .....   | 56  |
| Tarea 1.3: Realización de entrevistas en profundidad a actores claves .....   | 68  |
| Tarea 1.4: Análisis de potencialidad territorial para la implantación del DTI71   |     |
| Tarea 1.5: Sistematización analítica del diagnóstico .....  | 82  |
| 5. Fase 2: Formulación del modelo de DTI y su estrategia de implantación y gestión territorial.....                               | 92  |
| Tarea 2.1: Modelización del DTI. ....   | 92  |
| Tarea 2.2: Estrategia de implantación territorial del DTI.....  | 189 |
| Tarea 2.3: Diseño de la Unidad de Gestión Interministerial (UGI) del DTI.   | 190 |
| 6. Fase 3: Validación, transferencia y fortalecimiento .....  | 193 |
| Tarea 3.1: Realización de una instancia de validación con referentes locales .....  | 193 |
| Tarea 3.2: Diseño de recomendaciones operativas para la implantación de un DTI en Neuquén .....                                   | 195 |
| Tarea 3.3: Organización de un taller de transferencia metodológica para referentes de la Unidad de Gestión Interministerial. .... | 196 |
| 7. Bibliografía .....   | 198 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1: FB1 .....   | 13  |
| Tabla 2: FB2 .....   | 14  |
| Tabla 3: FB3 .....   | 15  |
| Tabla 4: FB4 .....   | 16  |
| Tabla 5: FB5 .....   | 17  |
| Tabla 6: FB6 .....   | 17  |
| Tabla 7: FB7 .....   | 18  |
| Tabla 8: FB8 .....   | 20  |
| Tabla 9: FB9 .....   | 21  |
| Tabla 10: FB10 .....   | 47  |
| Tabla 11: FB11 .....   | 50  |
| Tabla 12: FB12 .....   | 50  |
| Tabla 13: FB13 .....   | 51  |
| Tabla 14: FB14 .....   | 51  |
| Tabla 15: FB15 .....   | 52  |
| Tabla 16: FB16 .....   | 53  |
| Tabla 17: FB17 .....   | 55  |
| Tabla 18: Ficha descriptiva de Medellín .....                            | 57  |
| Tabla 19: Ficha descriptiva de Copenhague .....                          | 61  |
| Tabla 20: Ficha descriptiva de Benidorm.....                             | 65  |
| Tabla 21: Actores claves entrevistados .....                             | 68  |
| Tabla 22: Agenda de entrevistas realizadas.....                          | 70  |
| Tabla 23: Modelo DTI neuquino.....                                       | 85  |
| Tabla 24: Matriz FODA.....   | 88  |
| Tabla 25: Listado de herramientas para la dimensión Gobernanza.....      | 171 |
| Tabla 26: Listado de herramientas para la dimensión Territorio inclusivo | 177 |



Tabla 27: Listado de herramientas para la dimensión Innovación productiva

..... 184

Tabla 28: Listado de herramientas para la dimensión Tecnología ..... 186

Tabla 29: Listado de herramientas para la dimensión Experiencia turística 188



## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Principales factores de la 4ta. Revolución Industrial y de la Agenda Global..... | 24 |
| Figura 2: Sistema de gestión de destino turístico (SGDT).....                              | 29 |
| Figura 3: Síntesis de la evolución de los sistemas de información.....                     | 31 |
| Figura 4: Sistema de gestión de destinos (SGD).....  | 32 |
| Figura 5: Esquema DTI de SEGITTUR.....   | 34 |
| Figura 6: Esquema DTI.....   | 35 |
| Figura 7: Ciudad policéntrica .....  | 38 |
| Figura 8: Principios del diseño universal para ciudades .....                              | 40 |
| Figura 9: Soluciones basadas en la naturaleza .....  | 44 |
| Figura 10: Recorrido Día 1 .....   | 72 |
| Figura 11: Embalses Mari Menuco y Los Barreales .....                                      | 73 |
| Figuras 12 y 13: Añelo.....  | 73 |
| Figura 14: Recorrido Día 2 .....   | 74 |
| Figura 15: Trashumancia.....   | 75 |
| Figura 16: Los Miches .....  | 75 |
| Figura 17: Recorrido Día 3 .....   | 76 |
| Figura 18: Varvarco .....  | 76 |
| Figuras 19 y 20: Mirador La Puntilla .....   | 77 |
| Figuras 21 y 22: Laguna Epulafquen .....   | 77 |
| Figura 23: Represa Villa Nahueve .....   | 78 |
| Figura 24: Recorrido Día 4 .....   | 79 |
| Figuras 25 y 26: Huinganco .....   | 79 |
| Figuras 27 y 28: Camping Municipal de Huinganco.....                                       | 80 |
| Figura 29: Atractivos de la provincia de Neuquén .....                                     | 81 |
| Figura 30: Modelo territorial deseado 2030 .....   | 82 |
| Figura 31: Mapa Corredor de la Ruta N°43 .....   | 84 |



|   |     |
|---|-----|
| Figura 32: Modelo DTI Neuquino.....                     | 92  |
| Figura 33: Modelo de implantación del DTI neuquino..... | 190 |
| Figura 34: Reunión con autoridades locales.....         | 193 |
| Figura 35: Taller de validación.....                    | 194 |
| Figura 36: Reunión con el Ente Minas.....               | 195 |
| Figura 37: Taller de transferencia.....                 | 197 |



## ÍNDICE DE ANEXOS – TOMO II

Anexo 1: Pautas para entrevistas con actores claves

Anexo 2: Minutas de entrevistas con actores claves

Anexo 3: Modelo de invitación y mailing convocatoria a entrevistas

Anexo 4: Minutas talleres de validación

Anexo 5: Modelo de invitación talleres de validación

Anexo 6: Presentación talleres de validación

Anexo 7: Minuta taller de transferencia

Anexo 8: Presentación taller de transferencia



## 1. RESUMEN

Este documento presenta los resultados de todas las actividades realizadas durante la ejecución del proyecto Desarrollo de un Modelo Neuquino de Destino Turístico Inteligente, las cuales se hicieron en coordinación con el equipo del Ministerio de Turismo de Neuquén.

En el informe se detallan las actividades contempladas en el plan de trabajo, a lo largo de las Fases 1, 2 y 3 del proyecto.





## 2. EQUIPO

Coordinador del Proyecto:

Dr. Marcos Leonel Villella

Colaboradores:

Mg. Diego Braun Del Grande

Mg. Claudia Núñez Sánchez

Arq. Nora Silvana Larosa

Lic. Pablo Alejandro Kohen

Mg. Federico Dangelo Martínez

Juan Pablo Roubicek

Ana Sofía Rojo Brizuela

Lic. Aylén Maino

Diseñadora Verónica Costes

### 3. INTRODUCCIÓN

La provincia de Neuquén posee una larga historia en términos de desarrollo turístico y una experiencia de gestión que ha alcanzado resultados altamente positivos. Su participación en el mapa turístico nacional presenta destinos de primera jerarquía, como San Martín de los Andes y Villa La Angostura, a los que se le sumaron otros cuyo desarrollo fue íntegramente planificado, como Villa Pehuenia y centros secundarios con desarrollo incipiente. Cuenta, además, con el centro invernal Cerro Bayo que ha diversificado su oferta turística permitiendo un mejor aprovechamiento de las temporadas. Esta exitosa trayectoria de gestión turística provincial presenta nuevos desafíos a la hora de pensar el futuro de la actividad, sobre la base de una visión superadora que acompañe las tendencias actuales que los visitantes y turistas buscan como experiencia turística.

El contexto actual, luego de la pandemia COVID-19, ha puesto en evidencia la necesidad de que los destinos sean capaces de facilitar procesos de planificación estratégica que les brinden herramientas sólidas para hacer frente a escenarios altamente complejos, cambiantes y condicionantes de la competitividad turística. En este sentido, la planificación estratégica se convierte en un aliado para las estrategias y acciones que permitan a los destinos atender los principales desafíos que el siglo XXI trae aparejados, entre ellos, el compromiso por la sostenibilidad, la equidad de género, la diversidad, la transformación digital y el cambio climático.

Los nuevos escenarios del desarrollo turístico de los destinos en el contexto internacional muestran una tendencia marcada en la que los hábitos de viaje y consumo tienden a conjugar aspectos de la vida que en el pasado se daban de forma separada. Hoy, los viajeros disfrutan del ocio, mientras trabajan y hacen deporte o viven una vida saludable en contacto con la naturaleza.

Por lo tanto, el concepto que hasta hace algunos años resultaba fundacional para entender al turismo, a partir de la diferenciación entre lugar de residencia habitual y destino turístico, se empieza a diluir. A su vez, la hipersegmentación de la demanda, y, por ende, de sus gustos, deseos y hábitos de consumo, fuerza a los destinos turísticos a desarrollar experiencias ajustadas a la medida de cada tipo de turista. Vemos también un marcado deseo por visitar espacios naturales en los que se puedan realizar actividades al aire libre.

Claramente, estamos frente a un nuevo paradigma del desarrollo turístico, cuyo cambio se aceleró como efecto de la pandemia. Esto lleva a considerar en profundidad un nuevo formato de gestión turística que permita, a través de un proceso de planificación estratégica, el diseño de un modelo de destino turístico inteligente (DTI) específico para la provincia de Neuquén. Dada la evolución que la provincia

posee en la materia, es altamente considerable la factibilidad de implementación de un DTI a partir de una modelización innovadora y que se ajuste a sus características de base.

En este sentido, la formulación de un modelo de DTI neuquino implica pensar en una gestión inteligente de los recursos sobre la base de un proceso planificado, soportado por dos pilares fundamentales en términos de desarrollo local: la economía del conocimiento y la economía de patrimonio. La primera utiliza la información como elemento fundamental para generar valor y riqueza por medio de su transformación a conocimiento. La segunda aprovecha los recursos naturales, paisajísticos y culturales para generar valor y riqueza por medio del desarrollo de servicios necesarios para su visita.

El desarrollo de un DTI neuquino implica la formulación de un diseño conceptual que permita modelizar su estructura, su gestión, sus procesos, su dinámica social, su sustentabilidad, entre otros factores. Todo esto enfocado en la creación e implantación de un nuevo destino turístico en el territorio provincial.

No obstante, es interesante considerar que, en la esfera internacional y también local, el DTI se plasma como un concepto global con límites poco claros, replicando de alguna forma lo que sucede con el paradigma de la sostenibilidad. Rápidamente, se incorpora al discurso técnico-político con enfoques ambiciosos que luego son difíciles de concretar y aplicar convenientemente. Esto genera desencanto entre los gestores, profesionales y la sociedad local, así como dudas razonables sobre su incidencia real en los destinos, más allá de su uso retórico. Por lo tanto, este proyecto aborda el concepto de DTI desde una perspectiva operativa y cercana al territorio y al modelo de Gobierno local.

Por esta razón, el modelo propuesto en el presente documento conceptualiza al DTI desde una perspectiva operativa y cercana al territorio y al modelo de Gobierno local, intentando definir límites claros de acción. Se realizó un gran esfuerzo de modelización, a fin de evitar los conceptos globales y difusos concentrando el análisis en las características territoriales y de gestión de la provincia.

Como resultado del proceso de modelización, podemos afirmar con certeza que la configuración de un DTI supera el ámbito de la gestión turística en sentido estricto. Por lo que en este documento se aporta una mirada integral sobre otras dimensiones que normalmente no son consideradas por la gestión turística. Tal es el caso de la “**gobernanza**” del destino, que trasciende lo turístico, incluyendo aspectos clave como el modelo de gestión gubernamental, la calidad de vida de los ciudadanos y el capital humano y social local. Por su parte, el enfoque sobre el “**territorio inclusivo**” es fundamentalmente necesario para pensar un DTI, revisando cuestiones relacionadas con la propiedad y uso de la tierra, el medio ambiente natural y urbano, los recursos para el desarrollo, la accesibilidad y el transporte y movilidad. La

consideración de la **“innovación productiva”** como un sistema integrado en el que el turismo convive con otras actividades productivas, en donde se consideran aspectos, como la competitividad, la sostenibilidad y la innovación.

Estas tres dimensiones soportan la capacidad de ser “inteligente” de un destino turístico. Una mirada acotada solo sobre la dimensión **“tecnología”**, que incluye la transformación digital, la inteligencia turística y el marketing que abordan los modelos de DTI preexistentes, no alcanza a definir un modelo viable que pueda generar un cambio positivo y real en los destinos turísticos existentes o de futuro desarrollo.

Finalmente, la **“experiencia turística”** es el resultado de la confluencia de las cuatro dimensiones anteriores que, de poder lograr su integración en los procesos de gestión, podrá tener efectos positivos para los residentes, las empresas, los prestadores de servicios y, por supuesto, para el turista o visitante del destino.

A su vez, existe una sexta dimensión transversal que atraviesa a las cinco dimensiones anteriores. Se trata de la **“sostenibilidad”**, abordada como la condición necesaria para diseñar y ejecutar todos los procesos de desarrollo del nuevo DTI. Por esta razón, no es una dimensión más que contenga ejes estratégicos y componentes. Sino que es un abordaje integral que debe sustentar toda acción del hombre y que contempla premisas como accesibilidad, inclusión, generación de empleos verdes y de calidad, innovación sostenible, economía circular, movilidad sostenible, conservación de los recursos, adaptación al cambio climático, entre otros. En definitiva, cuestiones que permitan mejorar la calidad de vida de residentes y visitantes.

De esta forma, el análisis que se presenta a continuación, y que es el resultado de la investigación y relevamiento realizado, se estructura en el marco de seis dimensiones:

- Gobernanza
- Territorio inclusivo
- Innovación productiva
- Tecnología
- Experiencia turística
- Sostenibilidad

A su vez, el presente informe desarrolla un proceso ordenado para la implantación del DTI neuquino estructurado a lo largo de los primeros tres años de vida del proyecto. Este proceso ha sido organizado por fases concurrentes entre sí en el marco de las seis dimensiones definidas por el modelo.



La zona seleccionada para el desarrollo del proceso de implantación del modelo corresponde al **norte neuquino**. Específicamente, en el ámbito del **Departamento Minas**, configurando un epicentro en la **zona adyacente al Área Natural Protegida Epu Lauquen**. A partir de esta microlocalización, se despliega en forma de abanico un desarrollo integrado con las localidades del departamento. Precisamente con los municipios de Andacollo, Huinganco, Los Miches, Nahueve, Las Ovejas, Varvarco y Manzano Amargo, estructurados sobre el eje de la Ruta N°43.

Finalmente, se presenta también el diseño de la Unidad de Gestión Interministerial (UGI) del DTI, que deberá organizarse para llevar adelante el proceso de implantación de este. Para esto, se plantea una refuncionalización del Comité Interministerial creado por ley provincial en el ámbito del Ministerio de Turismo, con el objetivo de generar una plataforma de gestión articulada de los diferentes organismos gubernamentales. Esta UGI se integrará de forma vertical con el Ente Minas, un organismo autárquico, de reciente creación, que nuclea a los municipios del departamento homónimo. En conjunto, ambos organismos actuarán como unidad ejecutora para el desarrollo del nuevo DTI.

#### 4. FASE 1. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

##### Tarea 1.1: Relevamiento documental y trabajo en gabinete

##### Análisis de contenido e información local:

Se realizó un relevamiento y análisis de la información recolectada sobre el contexto de planificación del destino. Esta proviene, por un lado, de informes y documentación enviada por el Ministerio de Turismo de Neuquén; y, por otro, de una recopilación documental de fuentes oficiales que hizo el equipo técnico.

Con esta información, se realizó un resumen selectivo para identificar las bases de la planificación y desarrollo turístico de la provincia, con el fin de detectar variables claves para el desarrollo del modelo de DTI. Los documentos analizados se encuentran ordenados en las fichas de análisis de contenido e información (tablas 1 a 9).

Tabla 1. FB1

|   |   |  |
|---|---|--|
| Plan de Ordenamiento Territorial de Senillosa | Indización: FB1   | Palabras claves: ordenamiento territorial, gestión ambiental, servicios públicos |
|   |   | Descriptores: POT Senillosa  |
|   | <p>Resumen:</p> <p>POT Senillosa, realizado en diciembre de 2021.</p> <p>En el diagnóstico se destaca información relacionada con el riesgo de inundaciones en el área ribereña del río Limay (dentro del ejido de Senillosa) causado por la ocupación de planicies de inundación, por aguas abajo del embalse, por cambios morfológicos y por la amenaza de rotura de presas.</p> <p>Respecto a residuos, la municipalidad participa en los programas provinciales Puntos Limpios para Plásticos, Programa Provincial para RAEEs (Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos) y Programa Provincial AVUs (Aceites Vegetales Usados). Hay problemas de microbasurales, basural a cielo abierto.</p> <p>No todo el municipio cuenta con red de cloacas.</p> <p>Proyecto Parque Eólico Cerro Senillosa.</p> <p>Existe actividad hidrocarburífera.</p> |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Existe un Máster Plan para la Recuperación y Desarrollo de las costas de los ríos Limay y Neuquén – Parte I: Prevención de Riesgo Hídrico en el área Metropolitana de Neuquén (AMN). Este Máster Plan incorpora una serie de proyectos y medidas que permiten minimizar el riesgo de que una amenaza se concrete.</p> <p>La provincia de Neuquén centra su estrategia de planificación en tres enfoques. El primero de ellos, que se constituye como base para los otros dos (enfoque de riesgo y ODS), se basa en la construcción y definición de cinco microrregiones, definidas por una serie de variables que permiten explicar las realidades y dinámicas territoriales (variable económica-productiva), pero también otras que complementan esta visión regional, como variables o atributos culturales, la identidad, los sistemas de ciudades, pueblos y parajes a partir de considerar sus vinculaciones.</p> <p>Plan de Desarrollo Turístico – Recreativo de Senillosa 2020. Durante la temporada estival, Senillosa es muy visitada por personas que buscan zonas balnearias menos pobladas, en su mayoría procedentes de las ciudades de Plaza Huincul y Cutral Có. Actualmente, la mayoría de los visitantes son “de paso”.</p> <p>Senillosa pertenece a la Ruta de las Chacras Neuquinas (está conformada por las localidades de Rincón de los Sauces, Añelo, Vista Alegre, Centenario, Neuquén, Plottier y Senillosa).</p> |
|--|--|

Tabla 2. FB2

|  |  |  |
|--|--|--|
| Plan de Ordenamiento Territorial de Chos Malal | Indización: FB2  | Palabras claves: ordenamiento territorial, gestión ambiental, servicios públicos |
|  |  | Descriptores: POT Chos Malal   |
|  | <p>Resumen:</p> <p>POT Chos Malal, realizado en noviembre de 2021.</p> <p>La ciudad de Chos Malal genera una atracción en la región como centro de servicios públicos, administración, comercio y, en menor medida, turístico.</p> |  |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>Los municipios de Neuquén cuentan con el valioso activo de tener autonomía plena para dictar su propio corpus normativo en materia de planeamiento territorial y urbanístico. Esta potestad jurídica les posibilita capturar los beneficios derivados del propio desarrollo urbano, se debe hacer por medio de dispositivos y herramientas de gestión urbana, expresados a través de ordenanzas municipales.</p> <p>Amenazas naturales: inundaciones (está en la confluencia de los ríos Curí Leuvú y Neuquén), sismos, deslizamientos, vulcanismo.</p> <p>Procesos de degradación tanto ambiental como antrópica: desertificación, erosión por pérdida vegetal y actividad hidrocarburífera, erosión hídrica, contaminación atmosférica por quema y basural a cielo abierto.</p> |
|--|--|

Tabla 3. FB3

|  |  |  |
|--|--|--|
| La agenda del desarrollo sostenible en la provincia de Neuquén. Proceso de adecuación de los ODS | Indización: FB3  | Palabras claves: ODS, Agenda 2030, desarrollo provincial |
|  |  | Descriptores: Adecuación ODS provincia de Neuquén        |
|  | <p>Resumen:</p> <p>Proceso de adecuación de los ODS, realizado en noviembre de 2021.</p> <p>Hitos claves en la implementación de la Agenda 2030 en Neuquén desde el año 2000.</p> <p>2000-2015: entre los años 2007 y 2011, la provincia tomó como guía para la gestión los Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino, y el COPADE propuso la adhesión a los ODM. A partir de 2009, comenzó una etapa de implementación de acciones y desarrollo de políticas públicas.</p> <p>2015-2030: en 2017, Neuquén firmó el convenio de adhesión a la Agenda 2030 con el CNCPS, y se designó a la Secretaría del COPADE como punto focal para avanzar el proceso de adecuación de la Agenda a la realidad neuquina.</p> |  |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>En la actualidad, la Agenda de Desarrollo Provincial está integrada por 103 metas.</p> <p>Enfoque de Riesgo y el de Microrregiones como parte de una estrategia provincial integral.</p> <p>El documento detalla las acciones y metas provinciales definidas para cada componente (personas, prosperidad, planeta, paz y alianzas).</p> |
|--|--|

Tabla 4. FB4

|   |  |   |
|---|--|---|
| Plan<br>Estratégico<br>Territorial de<br>Plottier | Indización: FB4  | Palabras claves: ordenamiento territorial, gestión ambiental, planificación estratégica |
|   |  | Descriptores: PET Plottier  |
|   | <p>Resumen:</p> <p>PET Plottier, realizado en abril de 2022.</p> <p>Un primer abordaje permitió vincular el desarrollo estratégico, el ambiente y el riesgo a partir de las transformaciones territoriales de Plottier, que ha ido modificando su estructura física y social en función de distintas actividades productivas, lo que profundiza algunas cuestiones vinculadas con el impacto en el medio ambiente y atributos físicos de la ciudad.</p> <p>Una segunda cuestión que perfiló la base para la instrumentación del PET fue el desarrollo estratégico vinculado a la movilidad y transporte.</p> <p>La formulación del PET debe dar como resultado programas en los que primen las necesidades cotidianas de las personas, haciendo foco en la accesibilidad como la condición que debe cumplir el espacio de la ciudad para ser transitado por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad, y de la forma más autónoma y natural posible.</p> <p>Finalmente, un tercer aspecto que desarrolló el ajuste en los consensos y estrategias fueron las cuestiones vinculadas a las actividades productivas.</p> |   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Perspectiva de riesgo: existen amenazas características de cada zona en particular, como la existencia de un curso de agua (que puede producir inundaciones), movimientos sísmicos, huracanes, incendios forestales, deslizamiento de tierras, etc.</p> |
|--|--|

Tabla 5. FB5

|  |   |  |
|--|---|--|
| Plan de Ordenamiento Territorial de Las Ovejas | Indización: FB5   | Palabras claves: ordenamiento territorial, gestión ambiental |
|  |   | Descriptor: PORTE Las Ovejas                                 |
|  | <p>Resumen:</p> <p>PORTE Las Ovejas, realizado en febrero de 2019.</p> <p>Establece veintidós (22) Temas Importantes enunciados y consensuados, de los cuales se desprenden 43 Ideas / Programas y Proyectos.</p> <p>Define cuatro (4) directrices de desarrollo territorial: ambiental, económica, de crecimiento urbano y de integración territorial.</p> |  |

Tabla 6. FB6

|                     |  |  |
|---------------------|--|--|
| Visión Neuquén 2030 | Indización: FB6  | Palabras claves: visión, Agenda 2030, desarrollo provincial, planificación estratégica |
|                     |  | Descriptor: Visión Neuquén 2030  |
|                     | <p>Resumen:</p> <p>Aspiraciones Estratégicas de Futuro para la provincia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusiva.</li> <li>• Integrada.</li> <li>• Competitiva.</li> <li>• Sustentable.</li> <li>• Moderna.</li> </ul> <p>Modelos deseados microrregionales:</p> |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro: nodo logístico integral de la provincia.</li> <li>• Noroeste: reservorio cultural y polo turístico emergente.</li> <li>• Este: pulmón energético de la provincia y el país.</li> <li>• Confluencia: corazón demográfico y económico de la norpatagonia.</li> <li>• Sur: polo turístico de excelencia de la norpatagonia.</li> </ul> |
|--|--|

Tabla 7. FB7

|   |  |   |
|---|--|---|
| Plan de Desarrollo Provincial con horizonte al 2030 | Indización: FB7  | Palabras claves: Agenda 2030, desarrollo provincial, planificación estratégica, ODS |
|   |  | Descriptores: Plan de Desarrollo Provincial   |
|   | <p>Resumen:</p> <p>Plan de Desarrollo Provincial, realizado en febrero de 2022.</p> <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurar una provincia con centro en los neuquinos y neuquinas.</li> <li>• Provincia sostenible.</li> <li>• Provincia próspera.</li> <li>• Provincia pacífica, justa, segura e inclusiva.</li> <li>• Aliada estratégica del desarrollo local, regional, nacional y global.</li> </ul> <p>Impulsores de gestión del Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable Neuquén 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias de diseño: productos turísticos de calidad internacional. Portafolio diversificado de experiencias. Calidad en los detalles.</li> <li>• Promoción turística inteligente: nuevos mercados, nuevos consumidores, mensajes consistentes. Gobernanza para la promoción turística (NeuquénTur).</li> <li>• Conectividad 6.0: mayor y mejor conectividad digital en todo el territorio provincial. Más y mejores aeropuertos. Red vial moderna e inteligente.</li> </ul> |   |

- Simplificación productiva: facilitación del desarrollo económico del turismo. Trámites ágiles y simples. Acceso dinámico al crédito para el sector privado.
- Estacionalidad cero: turistas todo el año en todos los destinos. Calendarios “un evento por destino por mes”.
- Desarrollo local sostenible e inclusivo: más empleo, más emprendedurismo, arraigo y oportunidades en el propio territorio. Patrimonio natural y cultural como activo económico y social.
- Localización de los ODS para el desarrollo turístico sustentable: adaptación de la Agenda Global 2030 y sus ODS a las características y realidades del desarrollo turístico en la provincia de Neuquén.

Plan provincial para el desarrollo de la economía del conocimiento:

- Talento 4.0 - Programa Provincial de Formación para el desarrollo de la Economía del Conocimiento y la Empleabilidad, que tiene por objetivo formar a personas jóvenes en las temáticas vinculadas a la economía del conocimiento, con procesos formativos de diversa duración que permitan una rápida inserción laboral.
- Programa Potencia 4.0, que promueve la realización de los estudios prospectivos necesarios para potenciar la industria 4.0 en la provincia de Neuquén.
- Industrias 4.0, para impulsar la transformación digital de pymes y emprendimientos neuquinos.

Plan Provincial para el Impulso de la Economía Creativa:

- Sello de Diseño Neuquino.
- Incubadora creativa.
- Financiamiento Neuquén Crea.
- Programas de capacitación.

Plan Provincial de conectividad vial:

- Rutas provinciales: el Plan 2030 prevé la búsqueda de financiamiento para la realización de los proyectos ejecutivos y concreción de 31 obras en distintos tramos de rutas provinciales en todos los corredores viales, que implica la pavimentación por etapas de 1319km.

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas nacionales: prevé la búsqueda de financiamiento nacional o internacional para la realización de los proyectos ejecutivos y concreción de obras en distintos tramos de rutas nacionales troncales, que implica la pavimentación por etapas de 162km.</li> <li>• Accesos localidades urbanas: contempla la realización de concreción de obras de pavimentación de accesos de cuatro localidades del interior provincial, totalizando 14km.</li> </ul> <p>Premisas Plan Quinquenal 2023 - 2027 con horizonte al 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La modernización como estrategia para lograr una provincia inteligente.</li> <li>• Lograr una gobernanza más participativa y responsable.</li> <li>• La tecnología como factor necesario para mejorar la eficiencia y la calidad de vida de los ciudadanos.</li> <li>• Equilibrio territorial: infraestructura para el desarrollo. La conectividad digital, que tome el territorio como una sola unidad, integrando las regiones y microrregiones.</li> </ul> <p>Horizonte Fijado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudadanía Digital.</li> <li>• Gestión digital público - privada.</li> <li>• Conectividad Digital.</li> </ul> |
|--|--|

Tabla 8. FB8

|   |   |   |
|---|---|---|
| Plan<br>Estratégico<br>de Desarrollo<br>Turístico<br>Sustentable<br>Neuquén<br>2030 | Indización: FB8   | Palabras claves: desarrollo turístico provincial, planificación estratégica del turismo |
|   |   | Descriptor: PETS Neuquén  |
|   | <p>Resumen:</p> <p>PETS Neuquén, realizado en 2020.</p> <p>Premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado moderno.</li> <li>• Diversificación económica.</li> <li>• Articulación público privada.</li> </ul> |   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equilibrio territorial.</li> </ul> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Social.</li> <li>Ciudadana.</li> <li>Económica.</li> <li>Urbana y ambiental.</li> <li>Microrregional.</li> </ul> <p>Líneas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura: conectividad aérea, terrestre y digital; equipamientos e instalaciones.</li> <li>Oferta: productos turísticos; rutas turísticas; fiestas populares.</li> <li>Demanda: plan de marketing.</li> <li>Desarrollo: CPT; calidad; capacitación y formación; fiscalización y habilitación; sistema de información; accesibilidad; asociativismo público-privado; asistencia financiera.</li> </ul> <p>Principales proyectos acordados en las siguientes rutas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ruta 7 lagos.</li> <li>Ruta del norte neuquino / de los arreos.</li> <li>Ruta del Pehuén.</li> <li>Ruta del vino de la Patagonia.</li> <li>Ruta de las chacras neuquinas.</li> <li>Ruta de los dinosaurios.</li> <li>Ruta de la fe.</li> <li>Ruta de la esquila.</li> <li>Ruta N°40.</li> <li>Ruta del petróleo / Vaca Muerta.</li> </ul> |
|--|--|

Tabla 9. FB9

|                                 |                 |  |
|---------------------------------|-----------------|--|
| Plan<br>quinquenal<br>2019-2023 | Indización: FB9 | Palabras claves: planificación estratégica, visión, Agenda 2030  |
|                                 |                 | Descriptores: Plan quinquenal de desarrollo provincial 2019-2023 |
|                                 | Resumen:        |  |

Plan de Desarrollo Provincial 2019-2023.

Premisas:

- Estado moderno.
- Diversificación económica.
- Articulación público privada.
- Equilibrio territorial.

Además, se hizo un relevamiento de la normativa aplicable, considerando las temáticas que inciden en el diseño e implantación del modelo (habilitaciones, turismo, accesibilidad, medio ambiente, entre otros). Las principales normas son:

- Habilitaciones: Ley provincial N°2.414; Decreto reglamentario provincial N°2.118/04; Resolución provincial N°1.215/04 y Resolución provincial N°137/21.
- Turismo aventura: Resolución provincial N°138/05.
- Accesibilidad: Ley nacional N°22.431 y Resolución provincial N°1.634/05.
- Turismo rural: Resolución provincial N°816/05; Resolución provincial N°792/06 y Resolución provincial N°286/13.
- Tierras: Ley nacional N°26.160 y Ley provincial N°263.
- Ambiente: Ley nacional N°25.675; Ley nacional N°26.331; Resolución nacional N°145/20; Ley provincial N°2.594 y Ley provincial N°1.875 (T. O. Ley N°2.267).
- Ente Minas: Ley provincial N°3.344.
- Derecho del consumidor: Ley nacional N°24.240, Ley nacional N°26.993, Resolución nacional N°139/20, Resolución nacional N°271/20, Resolución nacional N°616/20, Resolución nacional N°236/21 y Resolución provincial N°867/14 (Aprueba T. O. Ley N°2.268).
- Acceso a la información: Ley nacional N°25.326; Ley nacional N°27.566, Ley nacional N°27.275 y Ley provincial N°3.044.
- Contratos de participación público-privado: Ley nacional N°27.328.
- Manejo de residuos: Ley nacional N°25.675; Ley nacional N°25.916 y Ley provincial N°2.648.

**Análisis de tendencias:**

Para el análisis de tendencias, se contempló información relacionada con el contexto actual del turismo, conceptos de destino turístico inteligente y conceptos de ciudades inteligentes.



## Análisis del contexto actual:

El contexto actual se caracteriza por ser un momento de transición y de profundos cambios, en el que **la resiliencia, la adaptación y la capacidad de respuesta** se han convertido en las principales habilidades y cualidades que todo profesional de cualquier sector debería desarrollar para poder transitar este mundo que, sin duda, es **V.U.C.A.** (Volátil -*Volatile*-, Incierto -*Uncertain*-, Complejo -*Complex*- y Ambiguo -*Ambiguous*-).

Entender el escenario actual es el punto de partida para poder identificar cuáles son **los principales paradigmas y las principales tendencias** que están sucediendo y, en consecuencia, que deben ser tenidos en cuenta para la planificación y sus programas, considerando el contexto presente, altamente disruptivo y cambiante.

En este contexto V.U.C.A., desde el sector turístico no podemos ser ajenos a algunas tendencias o nuevos paradigmas que están sucediendo y que marcarán el rumbo del siglo XXI:

- 4ta. Revolución Industrial.
- Destinos Turísticos Inteligentes.
- Compromiso planetario por la sostenibilidad y hoja de ruta al 2030.
- Crisis climática.
- Nuevos consumidores, nuevos turistas y nuevas organizaciones.

### 4ta. Revolución Industrial:

La **4ta. Revolución Industrial**, también llamada la Industria 4.0, se basa en la revolución digital y en la fusión de tecnologías en la esfera no solamente digital, sino también física y biológica. Por tanto, se trata de una nueva revolución que está cambiando la forma de vivir, de trabajar y de relacionarnos unos con otros; y, por supuesto, también está generando cambios en el sector turístico. Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, indica que, a diferencia de otras revoluciones, la 4ta. Revolución trae aparejada cambios que son históricos en términos de su velocidad, amplitud e impacto (ver figura 1).

**Velocidad:** al contrario que las anteriores revoluciones industriales, esta está evolucionando a un ritmo exponencial, más que lineal. Este es el resultado del mundo polifacético y profundamente interconectado en que vivimos, y del hecho de que la nueva tecnología engendra, a su vez, tecnología más nueva y poderosa.

**Amplitud y profundidad:** se basa en la revolución digital y combina múltiples tecnologías que están llevando a cambios de paradigma sin precedentes en la



economía, los negocios, la sociedad y las personas. No solo está cambiando el «qué» y el «cómo» hacer las cosas, sino el «quiénes somos».

**Impacto de los sistemas:** se trata de la transformación de sistemas complejos entre (y dentro de) los países, las empresas, las industrias y la sociedad en su conjunto (Schwab, 2016).

En este sentido, esta revolución pone de relevancia ciertos factores y temas claves a abordar que, sin duda, definen y definirán la Agenda Global del siglo XXI (ver figura 1):

Figura 1. Principales factores de la 4ta. Revolución Industrial y de la Agenda Global



Fuente: Foro Económico Mundial (2019). *Inteligencia Estratégica: La cuarta revolución industrial*. Obtenido de sitio web del Foro Económico Mundial: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RlhBEAW?tab=publications>

Sin duda, esta 4ta. Revolución Industrial viene acompañada por la irrupción de las llamadas **tecnologías exponenciales**. La realidad virtual y aumentada, *blockchain*, robots, inteligencia artificial, impresión 3D y 4D, diseño regenerativo (biomímesis), biomedicina, entre otras, son algunas de estas tecnologías que más allá de la revolución digital, suponen cambios a nivel salud, empleo, ambiente y, por tanto, en el modo en que vivimos y nos desarrollamos.

### Destinos Turísticos Inteligentes:

Los destinos turísticos también se están reconvirtiendo frente a la 4ta. Revolución Industrial. Desde esta óptica, surge el concepto de los destinos turísticos inteligentes (DTI) que, si bien no existe una definición universal, es comúnmente entendido como “un espacio turístico innovador, accesible a todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno, e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes” (Ávila Muñoz & García Sánchez, 2013). Por lo tanto, un DTI considera como parte de sus dimensiones de desarrollo la sostenibilidad, la accesibilidad, la innovación y la tecnología, siendo esta última un medio para lograr la inteligencia. Estos conceptos serán abordados con mayor profundidad en este proyecto para la formulación de un nuevo modelo de DTI, considerando especialmente su adaptación a las condiciones de base de la provincia de Neuquén y contemplando una mirada integral sobre otras dimensiones que afectan de manera concurrente el desarrollo turístico, como la gobernanza, el territorio y la productividad.

### Compromiso planetario por la sostenibilidad y Agenda 2030:

En septiembre de 2015, Naciones Unidas organizó la Cumbre de Desarrollo Sostenible en la cual fueron aprobados los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales entraron en vigencia el 1 de enero de 2016, reemplazando a sus precedentes Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Los ODS comprenden 17 objetivos orientados a promover el desarrollo sostenible a nivel planetario, con metas específicas a alcanzar en un horizonte temporal al 2030. En este sentido, a partir de los objetivos y sus metas, Naciones Unidas insta a los Gobiernos a desarrollar acciones dirigidas a poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, hacer frente al cambio climático y velar por la conservación ambiental.

En relación con la actividad turística, si bien en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible el turismo a nivel mundial se ve representado en metas específicas, los ODS 8, 12 y 14, no es menor destacar que el desarrollo turístico sostenible puede contribuir de manera directa o indirecta al cumplimiento de los 17 ODS.

### Crisis climática:

Actuar frente a la emergencia climática se ha convertido en una prioridad. El aumento de la temperatura media de la Tierra, provocado por la emisión de gases de efecto invernadero (GEI) a la atmósfera, ha derivado en cambios drásticos de los patrones climáticos y en manifestaciones severas que se están evidenciando y se

presentarán con aún más fuerza en los próximos años, tales como el aumento del nivel del mar y los fenómenos climáticos extremos.

Existe, sin duda, una relación compleja entre el turismo y el cambio climático, en tanto que la actividad turística contribuye a esta problemática mundial, a partir de la emisión de GEI derivada del transporte aerocomercial, principalmente; así como es víctima de los efectos del cambio climático en los destinos, los cuales alteran y ponen en riesgo la competitividad del sector.

Actuar frente a la emergencia climática se ha convertido en una prioridad y desde el turismo es necesario dar respuesta, alineándose al cumplimiento del ODS 13. Por tanto, es esencial que el sector turístico trabaje en estrategias de mitigación y adaptación al cambio climático, así como en aplicar medidas de compensación de las emisiones que genera.

#### Nuevos consumidores, nuevos turistas y nuevas organizaciones:

Hace tiempo se vienen evidenciando cambios en el comportamiento de consumo de las personas, desde el uso de medios digitales para compras, hasta la elección de productos más amigables con el ambiente. Incluso, estas tendencias se están viendo incrementadas a raíz de la actual crisis del COVID-19.

Estudios afirman que la pandemia ha cambiado la vida de las personas y, por tanto, ya no es igual la forma en que nos comportamos como individuos, familias, comunidades y como sociedad en un todo. Al respecto, un estudio de Deloitte (2020) afirma que los cambios individuales provocados por la pandemia están configurando un nuevo consumidor: un consumidor más interesado por las marcas con propósito y compromiso social, más sensible al cuidado ambiental y más sociabilizado digitalmente (sin límites de rango etario). E incluso, los cambios individuales no solo configuran nuevos consumidores, sino también nuevas organizaciones capaces de responder ágilmente a esas nuevas necesidades.

Por consiguiente, la clave es comprender por qué aparece un nuevo consumidor, y esto puede deberse, en parte, a una cuestión generacional de la mano de las características y motivaciones que traen consigo los llamados *millennials* o “Generación Y” (personas nacidas entre 1983 y 1994) y *centennials* o “Generación Z” (nacidos entre 1995 y 2002).

Sin duda, la democratización de la información y la inmediatez en la forma de relacionarse con otros, gracias al uso de internet y las nuevas tecnologías, ha despertado en estas generaciones un mayor compromiso y preocupación por los problemas sociales, medioambientales, políticos y económicos, respecto de generaciones anteriores (*Baby Boomers* y Generación X). Sobre esto, en el ranking de las prioridades de estas generaciones se destacan (Deloitte, 2019):

- viajar y conocer el mundo;

- el cambio climático, la protección del medio ambiente y los desastres naturales; y
- la flexibilidad y el óptimo equilibrio entre la vida personal y profesional.

Asimismo, estas generaciones, que han visto el avance y la consolidación de las nuevas tecnologías, tienen una gran empatía con lo digital, por ello priorizan y priorizarán el uso de herramientas tecnológicas para resolver asuntos personales, profesionales e incluso de consumo.

Por esta razón, estas nuevas generaciones serán las que lideren la demanda turística por varios años y debemos estar atentos, ya que no solo demandan a las organizaciones que sean marcas más humanas y sostenibles, sino también nuevos entornos de trabajo, basados en el uso de plataformas digitales y colaborativas que garanticen una mayor productividad laboral.

En virtud de las nuevas tendencias de consumo aplicables al sector turístico, se destacan las siguientes cifras que indican claramente una tendencia de viajeros responsables (preocupados por la sostenibilidad), así como digitales. Por dar solo un ejemplo de estas tendencias, según Booking (2018 y 2019):

- El 88% de los viajeros elige un viaje sostenible.
- El 46% de los viajeros considera que hacer un viaje sustentable implica quedarse en un alojamiento ecológico y los motivos principales por los cuales eligen este tipo de alojamiento son reducir el daño al ambiente (40%), disfrutar una experiencia local (34%) y sentirse bien por el alojamiento elegido (33%).
- El 67% de los viajeros está dispuesto a pagar al menos un 5% más en el viaje para asegurarse de que tenga el menor impacto posible para el medio ambiente.
- El 54% de los viajeros globales quieren hacer algo para ayudar a reducir el turismo excesivo, por lo cual comienza a surgir la tendencia de elegir destinos secundarios.
- La tecnología como aliada de los viajeros para la toma de decisiones. El 46% de los viajeros globales aseguran que usarán una aplicación que les permita buscar y reservar actividades de forma fácil y rápida en tiempo real, mientras viajan; y el 44% de ellos piensa usar una aplicación para organizar de antemano las actividades y tener todas las respuestas en un único lugar.

### **Antecedentes de los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI):**

En septiembre de 1999, la OMT publicó “Promoción de Destinos Turísticos en el ciberespacio. Retos del Marketing Electrónico”. Su destinatario eran las Organizaciones de Marketing de Destino (DMO), y su objetivo promover la



participación de los destinos en internet por intermedio de los portales y el marketing digital dando cuenta, de esta manera, del impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los viajes y el turismo.

En cuanto a la nominación del destinatario de la obra, para entender la formación de las tendencias posteriores, hay que hacer una distinción clave. Se trata de la distancia entre las Organizaciones de Marketing de Destinos (DMO) y las Organizaciones de Gestión de Destino (OGD) en los países de habla hispana.

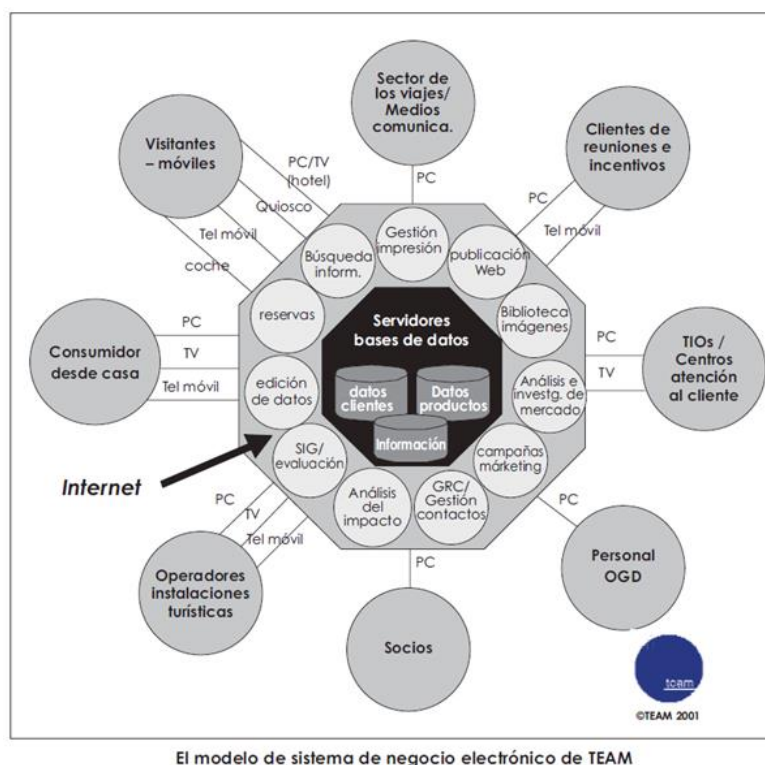
Es la Organización Mundial del Turismo (OMT) quien define las DMO como las organizaciones responsables de la gestión o marketing de destinos. Las siglas DMO refieren a Destination Management Organization, la palabra “management” es utilizada en el lugar de “marketing” debido a que un DMO realiza tareas de gestión, más allá de las tareas de promoción y publicidad de un destino.

Es decir, que marketing y management no implican los mismos procesos. Mientras que el primero podría implicar la utilización de una amplia gama de técnicas de marketing, que incluyen publicidad gráfica y digital, marketing de contenido, promoción en redes sociales, publicidad fuera de línea y marketing experiencial; el otro hace referencia a un sistema de coordinación público-privado, el cual posee la capacidad de decisión, con fundamento técnico y gestión ejecutiva de poder impulsar programas, proyectos y estrategias para el desarrollo de un territorio específico con el objetivo de lograr una estructura formal de gestión y planificación de un destino turístico (Swisscontact, 2014).

Dos años más tarde, en septiembre de 2001, la OMT publicó *El negocio electrónico aplicado a las organizaciones de gestión de destinos*, donde presentó la evolución de los portales hacia un sistema de gestión de destino turístico (SGDT) (ver figura 2):



Figura 2. Sistema de gestión de destino turístico (SGDT)



Fuente: El negocio electrónico aplicado a las organizaciones de gestión de destinos (OMT, 2001)

Existen diversas definiciones para el término “Sistema de Gestión de los Destinos”, así como un limitado acuerdo sobre su rol y funcionamiento. Concepciones reduccionistas que los suelen considerar como simples bases de datos de clientes o aplicaciones de *marketing* conviven con otras que lo consideran una colección de información computarizada sobre el destino, interactivamente accesible; que concentra, por lo general, información sobre atracciones y equipamiento e incorpora, a menudo, la posibilidad de tomar reservas.

Por su parte, la OMT establece que los componentes básicos de un SGD son: la infraestructura técnica de una red de ordenadores, equipos, aplicaciones informáticas y enlaces de comunicación; una o varias bases de datos con un sistema de gestión de información que permita a los usuarios gestionar los datos contenidos en la(s) base(s) de datos; varias aplicaciones (programas) que realicen las funciones para ayudar a las actividades comerciales y la información.

Un SGD debería dar respuesta a las demandas requeridas para distribuir y comercializar el destino, siendo componentes imprescindibles:

- Información Turística: para proveer todos aquellos datos que requiera un viajero potencial o un agente de viajes, a la hora de planear la visita al destino administrado desde el portal.
- Promoción y Publicidad Turística: para cultivar la imagen del destino y de sus productos, así como para anunciar, alentar e inducir el consumo de sus servicios mediante la visita o la venta de programas que incluyan al destino o las ofertas de viajes de los proveedores locales.
- Relaciones Públicas: para modelar la imagen, la mejor opinión y para el manejo de crisis con los medios y hombres de prensa.
- Comercio Electrónico: para capitalizar y cerrar ventas *online*, de tal forma que los esfuerzos para promover el destino se puedan concretar en reservaciones, mediante pagos con tarjeta de crédito o transferencia electrónica de fondos.
- Inteligencia Comercial: para ofrecer a los promotores y operadores locales información instantánea que profile la conducta de los visitantes al portal, sus gustos y preferencias, estadísticas demográficas, etc. Para apoyar con datos la toma de decisiones.
- Estudios sectoriales: que colaboren en la planificación pública y privada del destino.

La ventaja para el turista, viajero u operador de viajes consiste en la posibilidad de presentarles todo lo referido al destino visitando un solo sitio web en internet, donde podrá informarse, solicitar cotizaciones, negociar precios y, finalmente, comprar y pagar por sus viajes de placer o de negocios.

Desde el punto de vista de sus usuarios finales (los turistas o los miembros de la industria de viajes), un SGD es percibido como un mega sitio web donde se podrá conseguir cualquier tipo de información requerida para planear visitas al destino.

Esa información se extiende desde los datos generales de interés turístico (generalmente provista por autoridades u organizaciones interesadas en la promoción turística) hasta ofertas de viajes y servicios turísticos específicos (aportado por los empresarios), tales como hospedaje, transporte, operadores de tours, agentes de viajes, alquiler de vehículos, atractivos locales, etc.

De esa manera, los turistas y los agentes de viajes nacionales e internacionales tendrán la comodidad de obtener toda la información requerida para planear sus viajes, sin necesidad de visitar muchos sitios web. Además de la facilidad de comunicarse e interactuar con los proveedores locales de servicios turísticos, así como de realizar reservaciones y pagos *online* por los servicios demandados.

En otras palabras, se puede concebir el SGD como un *e-marketplace* o mercado digital: un espacio de encuentro entre compradores y vendedores en el que,

a través de internet, se pueden llevar a cabo relaciones comerciales. En la figura 3 se encuentra una síntesis de la evolución de los sistemas de información.

Figura 3. Síntesis de la evolución de los sistemas de información



Fuente: Sistema Gestión Destinos, Gestión Integral para el Viajero del Siglo XXI <https://es.slideshare.net/jimmypons/sistema-gestion-destinos-destinos-turisticos-preparados-para-el-viajero-del-siglo-xxi>

En el año 2004, se produjo un cambio sustancial en donde se incorporó, entre otros elementos, el sistema de gestión de la calidad (ver figura 4).



Figura 4. Sistema de gestión de destinos (SGD)



Fuente: Sistema Gestión Destinos, Gestión Integral para el Viajero del Siglo XXI <https://es.slideshare.net/jimmypons/sistema-gestion-destinos-destinos-turisticos-preparados-para-el-viajero-del-siglo-xxi>

En paralelo, en el ámbito de la gestión pública y el desarrollo urbano, se comenzó a hablar del modelo de ciudad inteligente basado en la sostenibilidad, que es capaz de responder adecuadamente a las necesidades básicas de instituciones, empresas y de los propios habitantes, tanto en el plano económico, como en los aspectos operativos, sociales y ambientales.

En cuanto a su relación con las tecnologías, el concepto ciudad inteligente o *Smart City* surgió de la evolución de las llamadas Ciudades Digitales, que nacieron en el año 2004 en España tras un trabajo que realizó el Ministerio de Industria de ese país con la elaboración del primer programa de Ciudades Digitales que se abordaba en el mundo.

Según el informe “Estrategia argentina de Ciudades Inteligentes” (Curitiba, 2019), realizado por la Secretaria de Modernización de Argentina, las dimensiones de aplicación del Modelo de Ciudades Inteligentes son:

- **Gobernanza:** un gobierno inteligente debe anticipar las necesidades y demandas del ciudadano utilizando la tecnología y la innovación para optimizar la gestión, logrando mayor eficiencia, transparencia y participación.
- **Ambiente:** esta dimensión se enfoca en la planificación y gestión para una ciudad sustentable que protege sus recursos naturales y reduce el riesgo ambiental y los impactos negativos.

- Desarrollo humano: una ciudad inteligente debe garantizar la igualdad de oportunidades, asegurar la integridad física, promover la inclusión y el ejercicio de los derechos básicos. A una *Smart City* la hace la gente, como resultado de una interacción dinámica que amalgama culturas e ideas para producir mejores resultados y mayor desarrollo.
- Planeamiento urbano: las ciudades se estructuran por capas y dentro del planeamiento urbano, las estructuras físicas funcionan como el soporte para las actividades sociales que desarrollan las personas en el lugar. Una ciudad inteligente debe gestionar el crecimiento y reordenamiento de los sistemas que la componen, garantizando eficiencia en los servicios y en las áreas urbanas, incluyendo transporte, vivienda, espacio público y zonas verdes y de esparcimiento, entre otros.
- Competitividad: esta dimensión procura la creación de un marco que ofrece estímulos para la innovación, la iniciativa y el desarrollo de nuevas actividades productivas de forma inclusiva e integrada a las corrientes del comercio y las tendencias mundiales, con niveles de competitividad global, tanto a nivel del municipio como de las organizaciones y de las personas.

En este contexto, se fue fortaleciendo la mirada de los proveedores de tecnología (IBM, Cisco, Telefónica, etc.) que privilegiaba la relación entre las ciudades inteligentes y las TIC de manera preferente.

Para ese entonces, la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR) presentó el esquema del Destino Inteligente (*Smart Destination*) en correspondencia con las *Smart City*, privilegiando la base tecnológica (ver figura 5).

Smart Destination

SEGITTUR  
Turismo e innovación

Promoción y Comercialización de Información

Infraestructuras y Servicios

ESTACIÓN

Experiencias Turísticas

Singos Tourism Office

Instituciones

Cocina de autor

Conservación del patrimonio y cultura local

Comercio local

LONJA

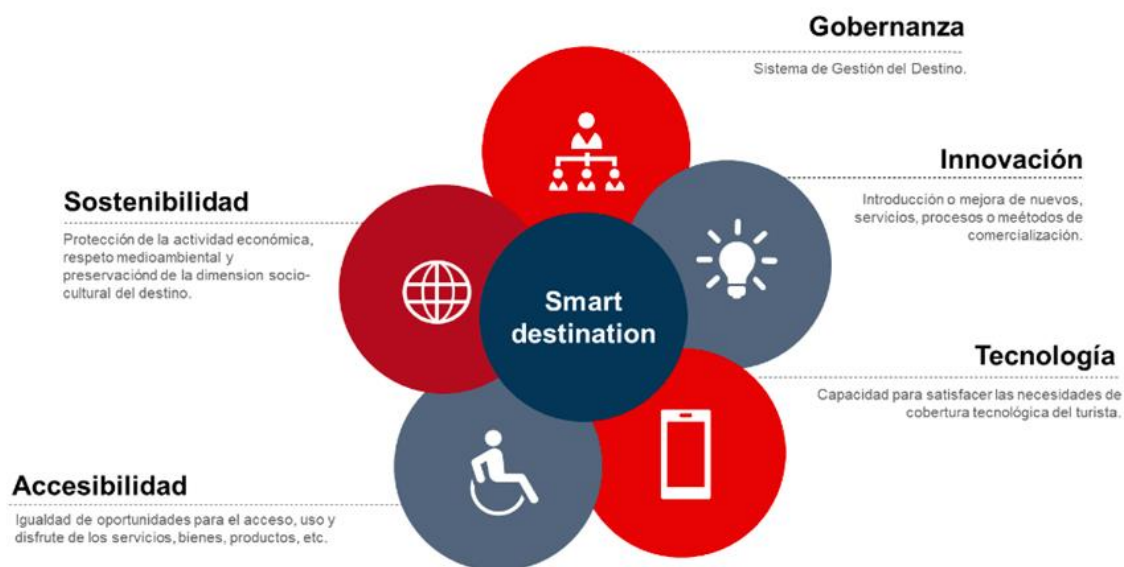
El diagrama ilustra la estrategia de desarrollo turístico de Segittur, centrada en el turismo e innovación. Se muestran diversos sectores y servicios que contribuyen al desarrollo turístico, conectados por líneas que representan flujos de información y recursos. Los sectores incluyen:

- Promoción y Comercialización de Información:** Representado por iconos de redes sociales y un smartphone.
- Infraestructuras y Servicios:** Representado por iconos de una estación de transporte y un servicio de bicicletas.
- Experiencias Turísticas:** Representado por iconos de un paracaídas y un smartphone.
- Singos Tourism Office:** Representado por un icono de un edificio.
- Instituciones:** Representado por un icono de un edificio con una bandera.
- Cocina de autor:** Representado por un icono de un restaurante.
- Conservación del patrimonio y cultura local:** Representado por un icono de un instrumento musical.
- Comercio local:** Representado por un icono de una lonja.
- Sostenibilidad:** Representado por iconos de energías renovables (eólica y solar).

En el centro del diagrama hay una barra horizontal con cuatro iconos que representan diferentes aspectos del turismo: un edificio, un euro, un corazón y un grupo de personas.

34

Figura 6. Esquema DTI



Fuente: Cambio de modelo: de destino turístico a destino turístico inteligente (Raso, 2019) <https://www.smarttravel.news/cambio-modelo-destino-turistico-destino-turistico-inteligente/>

Según SEGITTUR, un destino turístico inteligente (DTI) es “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”. El nuevo modelo se sustenta en 5 grandes ejes:

- **Gobernanza:** máxima cooperación público-pública y público-privada para garantizar la gestión eficiente transparente y participativa;
- **Tecnología:** nuevas tecnologías aplicadas a la gestión y optimización del destino;
- **Sostenibilidad:** gestión de todos los recursos para garantizar la sostenibilidad en las vertientes sociocultural, económica y medioambiental;
- **Innovación:** innovación aplicada a procesos, sistemas, recursos y productos enfocados al turismo del destino; y
- **Accesibilidad:** aplicación de las políticas de accesibilidad universal en productos, servicios y recursos turísticos.

En cuanto a las diferencias entre las ciudades y destinos inteligentes se podría precisar:

- El público objetivo es el turista, no el ciudadano que estaría incluido en las estrategias de gobierno electrónico o *e-government*.
- La oferta está constituida por experiencias turísticas que se viven en un destino no solo de las empresas turísticas, sino también por los atractivos, circuitos, transporte, etc.
- La interacción va más allá de la propia estancia en la ciudad y se extiende a las redes y aplicaciones sociales.
- Los destinos inteligentes están ligados al incremento de la competitividad de estos y a la mejora de la experiencia del turista.

En síntesis, de acuerdo a la Red DTI de España, es una “Estrategia de futuro basada en la gobernanza, la sostenibilidad, la accesibilidad, la innovación y la tecnología”.

En el escenario local, además de la conformación de la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (RECIA) y más recientemente la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-ar), la Secretaría de Turismo (SECTUR) desarrolló en 2008 las Directrices de Gestión Turística de Municipios, en donde se definían los siguientes ejes:

- 1) Liderazgo del Organismo Local de Turismo en el Destino
- 2) Relaciones del Organismo Local de Turismo
- 3) Comunicación del destino
- 4) Gestión Ambiental
- 5) Gestión de la Calidad
- 6) Gestión de los Recursos Humanos
- 7) Gestión del Conocimiento del Destino
- 8) Tecnología de soporte a la Gestión

### **Ciudades inteligentes:**

El mundo globalizado actual está cada vez más urbanizado, con una tendencia decreciente de la población rural. Esto, sumado al aumento del turismo y los nómades digitales, hace que las ciudades deban ser pensadas y planificadas como ciudades híbridas o combinadas. Es decir, ciudades más humanas, conectadas, inteligentes, autónomas, sostenibles, resilientes, apoyadas por tecnología con inversión, con instituciones fuertes y robustas, pensadas para la vida de residentes y turistas, sin distinción. Estas características o variables claves se desprenden del análisis de las principales tendencias de planificación de las ciudades, las cuales se describen brevemente a continuación.

### Sostenibles:

De acuerdo a la Iniciativa Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las ciudades sostenibles son aquellas que logran la plena realización de los derechos de sus habitantes, incluyendo el acceso a la vivienda, al agua potable y saneamiento, la seguridad alimentaria, la salud, la educación, la infraestructura resiliente, la movilidad y el derecho al ambiente sano, para el desarrollo humano armonioso y respetuoso con la naturaleza que habita e integra. También es un espacio de pertenencia cultural donde se construyen lazos intra e intergeneracionales. Un territorio donde se logra la igualdad de género y se aseguran condiciones de participación efectivas para las mujeres y acceso a la toma de decisiones en todos los niveles y actividades. Debe ser, además, resiliente a los impactos adversos del cambio climático, reducir las vulnerabilidades de su población e incrementar la capacidad adaptativa, así como gestionar los riesgos de desastre. Una ciudad que reduce el impacto ambiental de sus actividades y promueve modalidades de consumo y producción sostenibles y acordes con sus propias condiciones territoriales, geográficas, sociales, económicas y culturales.

Se deben entender desde una perspectiva sistémica con una interacción dinámica entre el sistema ambiental, social y económico. No existe un tipo ideal de ciudad sostenible uniforme, sino que esta se conforma según sus características propias de cada región, población y proceso histórico.

De este modo, se trabaja con ciudades de distintas dimensiones y características, incluyendo grandes ciudades, ciudades emergentes, ciudades medianas y pequeñas comunidades. Se procura que las políticas públicas a desarrollar resulten de procesos participativos que atiendan a estas características propias de cada ciudad, poniendo a las personas en el centro. Para ello, las intervenciones se identifican en tres dimensiones: ambiental, desarrollo urbano y sostenibilidad fiscal y gobernabilidad.

### Policéntricas (ciudad de los 15 min):

La ciudad de los 15 minutos o ciudad del cuarto de hora es un concepto urbano popularizado por la alcaldesa de París, Anne Hidalgo, y generado por el científico colombiano Carlos Moreno. Consiste en disponer de todo lo necesario para el desarrollo de la vida cotidiana a no más de 15 minutos a pie o en bicicleta, en los cuales se satisfacen la mayoría de las necesidades esenciales.

Es una visión de ciudad policéntrica donde se rompe el estereotipo de ciudad convencional, descentralizando las urbes y evitando grandes desplazamientos de millones de personas en horarios pico, los cuales generan atascos y un intensivo uso del automóvil o transportes no ecológicos. Este modelo de descentralización brinda espacios donde los habitantes pueden responder a sus necesidades organizándose



en distintas categorías: vivir, trabajar, abastecerse, cuidarse física y mentalmente, educarse y descansar, todo dentro de su radio de los 15 minutos a pie o bicicleta.

Al reorganizar el movimiento en la ciudad y revalorizar al peatón por encima del automóvil, se limita la movilidad de los vehículos y así se generan ciudades más ecológicas. Es decir, uno de los objetivos principales de estas ciudades es atacar el creciente cambio climático y dar respuesta a los problemas que esto conlleva, ya que las ciudades son las principales generadoras de estos.

La ciudad de los 15 minutos es la síntesis científica de tres vertientes: un ritmo de vida en la ciudad más calmado (cronourbanismo), la reutilización intensa de los espacios (cronotopía) y la apropiación de lugares por parte de los ciudadanos (topofilia).

Este modelo se está implementando ya en varios lugares, como en París, Melbourne, Ottawa, Detroit y Copenhague, entre otros. En América Latina, también hay voluntad de incorporar este diseño en lugares como Buenos Aires, Montevideo, Lima, Medellín, Guayaquil, Bogotá y Río de Janeiro.

Figura 7. Ciudad policéntrica



Fuente: Nómada Urbana, 2020.

### Inclusivas:

De acuerdo al BID, una ciudad inclusiva y accesible es un lugar donde todo el mundo, con independencia de sus medios económicos, género, origen, discapacidad, edad, identidad sexual, condición migratoria o religión, está legitimada y empoderada para beneficiarse plenamente de las oportunidades sociales, económicas, culturales y políticas.

Históricamente, se pensaban espacios en los que las personas con dificultades para ver, oír o caminar se pudieran manejar sin necesidad de ayuda. Sin embargo, la forma en que se diseña el entorno afecta al grado en que las personas con discapacidad (PCD) pueden participar plenamente de las ciudades.

El objetivo no es crear programas y espacios burbuja que solamente sirvan a personas con discapacidad, sino ciudades inclusivas que sean útiles a todos. Para ello, se debe aplicar el principio del diseño universal, que busca proporcionar acceso para el mayor número de personas posible, sin la necesidad de adaptarlos o rediseñarlos de una forma especial.

“El diseño universal es concebido como el diseño de productos, entornos, programas y servicios que pueden ser utilizados por todas las personas, en mayor medida, sin necesidad de adaptación o de un diseño especializado, mientras que la accesibilidad se refiere al conjunto de medidas pertinentes dirigidas a garantizar que las personas con discapacidades pueden acceder, en igualdad de condiciones con los demás, al medio físico, modos de transporte, información y comunicaciones, incluyendo los sistemas y tecnologías de la información y la comunicación, y otras prestaciones y servicios abiertos u ofrecidos al público, en las zonas tanto urbanas como rurales” (Convención Internacional de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006).

Se debe contar con un marco ético sólido que permita actuar de manera coherente con el principio de accesibilidad. Asimismo, estos fundamentos deben hacer posible que las ciudades funcionen bien en términos de gestión territorial, vivienda, servicios públicos básicos y uso del espacio público. También resulta necesario que el marco ético de referencia esté alineado con los principios de las Naciones Unidas y su Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD), así como con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS número 11, la Nueva Agenda Urbana y el marco de la Red Mundial de Ciudades y Comunidades Amigables con las Personas Mayores de la OMS.



Figura 8. Principios del diseño universal para ciudades

| Diseño Universal  |   |   |
|---|---|---|
|  | <b>Principio 1</b><br>Uso equitativo                        | El diseño es útil y vendible a personas con diversas capacidades  |
|  | <b>Principio 2</b><br>Uso flexible                          | El diseño se acomoda a un amplio rango de preferencias y habilidades individuales   |
|  | <b>Principio 3</b><br>Uso simple e intuitivo                | El uso del diseño es fácil de entender, sin importar la experiencia, conocimientos, habilidades del lenguaje o nivel de concentración del usuario                   |
|  | <b>Principio 4</b><br>Información perceptible               | El diseño transmite la información necesaria de forma efectiva al usuario, sin importar las condiciones del ambiente o las capacidades sensoriales del usuario      |
|  | <b>Principio 5</b><br>Tolerancia al error                   | El diseño minimiza riesgos y consecuencias adversas de acciones involuntarias o accidentales  |
|  | <b>Principio 6</b><br>Mínimo esfuerzo físico                | El diseño puede ser usado cómodamente minimizando la fatiga   |
|  | <b>Principio 7</b><br>Adecuado tamaño de aproximación y uso | Proporciona un tamaño y espacio adecuado para el acercamiento, alcance, manipulación y uso, independientemente del tamaño corporal, postura o movilidad del usuario |

Fuente: COCEMFE, 2023

#### Con un modelo de gestión holístico:

En la actualidad, las ciudades se plantean un doble reto: interno, como organización de servicios; y externo, para favorecer la implicación del ciudadano.

Muchas ciudades están abordando el lanzamiento de proyectos en el marco de la *Smart City* combinando de manera genérica la sensorización, la inteligencia y la actuación. En la mayoría de casos se hace de forma fragmentada, sin una visión holística de la ciudad y con una escasa correlación entre la información de diferentes servicios.

Para conseguir estos objetivos hay que superar la visión departamental, de secretarías o direcciones en los municipios, e ir a una visión integral de la organización consiguiendo la perspectiva holística de la ciudad. La gestión integral de la ciudad es el único camino para avanzar y conseguir estos objetivos, que son los objetivos del modelo ciudad inteligente o *Smart City*. Porque una transformación hacia una ciudad inteligente implica también cambios en el modelo de Gobierno.

Se requiere, además, una plataforma tecnológica que facilite integrar, interconectar y analizar la información de los diferentes procesos y actores (administración pública, empresas, ciudadanos). (Francisco Romero Gamarra, IBM Presentado en el congreso de C.I. 2015).

La estrategia holística propone crear grupos o equipos de trabajo interdisciplinarios para que cada persona aporte su perspectiva y experiencia para la

solución de un problema. De este modo, todos se sentirán parte, se entenderán mejor los objetivos globales fijados por el ejecutivo y aumentará su sentimiento de pertenencia. Ya no se sentirá aislado, sino parte de un engranaje.

La visión holística en la gestión tiene como principal función la recolección automática de datos, la transformación de esos datos en información ordenada, la generación de inteligencia a partir de la información, la posibilidad de tomar acción y, finalmente, la visión completa de todo el proceso que le permite planificar, ejecutar y controlar en tiempo real, con las personas adecuadas en los tiempos y recursos definidos.

#### Con autonomía en sus infraestructuras (energía):

La autonomía energética es la capacidad de un país, una provincia, una región o una localidad de satisfacer sus necesidades de energía sin depender de otros. Permite satisfacer las necesidades propias de energía, sin comprarla.

Con el agotamiento de los recursos no renovables, estos no solo se encarecen, también implican un factor de riesgo para la estabilidad de las economías, ya que todas requieren de la energía para llevar a cabo sus procesos productivos y la satisfacción de sus necesidades. Los Gobiernos a distinta escala buscan lograr la autonomía energética. Y la clave para hacerlo, además del ahorro en energía, es el uso de energías renovables, lo cual implica retos significativos.

La transición energética es un proceso de largo plazo, fruto de acuerdos institucionales, tecnológicos, sociales y ambientales. Los proyectos innovadores de transición energética brindan la oportunidad de escalar y fortalecer la carrera hacia la neutralidad de carbono.

El análisis de la demanda energética presente y futura es un paso fundamental para orientar la construcción de acciones relacionadas con las energías renovables y la eficiencia energética y, de esta forma, contribuir al desarrollo urbano sostenible.

Según la red global de los Gobiernos Locales para la Sostenibilidad (ICEI, por sus siglas en inglés), para establecer una Hoja de Ruta de Energías 100% Renovables para los municipios, se debe tener las líneas base de las ciudades, recogiendo información sobre el estado actual del sistema energético, la composición de la matriz energética, las formas de generación y distribución de energía, así como la composición de la demanda actual, la proyección de la demanda futura y un estudio del potencial de generación de energía renovable.

#### Con planificación de la vida urbana (ciudades para la gente):

El urbanista danés Jan Gehl propone que las ciudades con su diseño moldean las conductas, por lo que es necesario diseñar ciudades para que favorezcan el encuentro y no propicien el aislamiento de sus habitantes.

Contrario a lo que podría pensarse a primera vista, el diseño urbano no es un asunto arbitrario ni depende de los gustos y preferencias de los urbanistas. El diseño urbano y la organización de las ciudades se fundan en la comprensión del uso de los espacios y de la antropometría. Un diseño que rompe con la escala humana y que no cuida las actividades ni las percepciones en los espacios termina por generar ciudades que obstaculizan el encuentro entre sus habitantes. Gehl ejemplifica su tesis con diferentes diseños de ciudades y promueve el diseño de los espacios para hacer ciudades “vitales”.

La correcta densificación frente a la densificación desorganizada, el buen manejo de los “bordes” que se generan en las ciudades o los diseños de trayectos y la organización de las vías de comunicación peatonales, de ciclistas y de automóviles refuerzan la tesis de que un espacio urbano debe estar concebido en términos antropométricos y de acuerdo con el comportamiento de las personas en el espacio público. Así, se podría decir que el punto fundamental de la obra, tratado desde el mismo principio, es recuperar la escala humana y la percepción sensorial que tenemos del espacio. Gracias al buen conocimiento de la dimensión humana es posible diseñar los espacios, propiciar los encuentros entre las personas y mejorar la percepción y la vivencia de las ciudades, que lejos de ser ciudades para los edificios o los automóviles, sean “ciudades para la gente”. Para ello, propone trabajar sobre tres objetivos: ciudades equitativas, saludables y sostenibles para todos.

Otro concepto que va en la misma sintonía de hacer ciudades pensando en las personas es el de “ciudades lentas” (*slow cities*): ciudades de menos de 50.000 habitantes, ubicadas en cualquier parte del mundo, muy diferentes entre sí. Pero unidas por un objetivo común: mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos a partir de propuestas vinculadas con el territorio, el medio ambiente o las nuevas tecnologías.

De acuerdo al movimiento *Cittaslow*, fundado en Italia, las ciudades lentas deben tener sus centros históricos peatonales en donde el tráfico y su ruido desaparecen, fomentando el paseo tranquilo. Se rechazan las grandes superficies comerciales y se favorece el pequeño comercio con productos locales. Deben tener participación de sus habitantes, con espíritu de apertura, tolerancia, respetando el tiempo de intercambio de ideas y de creación grupal de proyectos y proposiciones nuevas. La participación es un aspecto inherente a la creación de ciudades lentas y es un punto interesante con el derecho a la ciudad. La participación no es el único aspecto del derecho a la ciudad, las ciudades lentas también proponen la voluntad de crear una identidad, de ser feliz y de estar orgullosos del lugar donde se vive.

Además, las ciudades lentas no deben cerrarse sobre sí mismas, sino trabajar para que surjan nuevas solidaridades entre territorios, barrios, entre otras ciudades y sus suburbios, entre las urbes y el campo y, por supuesto, entre naciones.

### Diseñadas con soluciones basadas en la naturaleza:

A partir de la Cumbre sobre la Acción Climática de Naciones Unidas, realizada en septiembre de 2019, las Soluciones basadas en la Naturaleza (SbN) fueron reconocidas como una de las áreas de acción prioritarias para cumplir con las metas establecidas en el Acuerdo de París.

Las SbN se definen como aquellas soluciones a desafíos a los que se enfrenta la sociedad que están inspiradas y respaldadas por la naturaleza; que son rentables y proporcionan a la vez beneficios ambientales, sociales y económicos, y ayudan a aumentar la resiliencia climática. Abarcan la protección, restauración y el manejo sostenible de los ecosistemas. Representan una alternativa prometedora para enfrentar el cambio climático, ya que incorporan un enfoque integral para afrontar simultáneamente los desafíos de mitigación y adaptación en tanto se protege a la biodiversidad y el bienestar humano. De esta manera, las SbN buscan reducir los dilemas y promover sinergias entre los objetivos de desarrollo sostenible.

Las SbN abarcan una gran variedad de medidas de adaptación y de mitigación al cambio climático. Su implantación contribuye, a la vez, a conservar el medio natural, crear hábitats para especies en peligro, reducir las emisiones de carbono y aumentar la capacidad de absorción.

La Resolución N°069 de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) de 2016, define los siguientes principios para aplicación de las SBN:

- Las SbN adoptan las normas (y principios) de la conservación de la naturaleza.
- Las SbN se pueden implementar de forma autónoma o integrada con otras soluciones a retos de la sociedad (por ejemplo, soluciones tecnológicas y de ingeniería).
- Las SbN vienen determinadas por contextos naturales y culturales específicos de los sitios, que incluyen conocimientos tradicionales, locales y científicos.
- Las SbN aportan beneficios sociales de un modo justo y equitativo que promueve la transparencia y una participación amplia.
- Las SbN mantienen la diversidad biológica y cultural, y la capacidad de los ecosistemas de evolucionar con el tiempo.
- Las SbN se aplican a escala de un paisaje.

- Las SbN reconocen y abordan las compensaciones entre la obtención de unos pocos beneficios económicos para el desarrollo inmediato y las opciones futuras para la producción de la gama completa de servicios de los ecosistemas.
- Las SbN forman parte integrante del diseño general de las políticas y medidas o acciones destinadas a tratar retos específicos.

Figura 9. Soluciones basadas en la naturaleza



Fuente: UICN, 2016

### Resilientes:

Una ciudad resiliente es aquella que evalúa, planea y actúa para preparar y responder a todo tipo de obstáculos, ya sean repentinos o lentos de origen, esperados o inesperados. De esta forma, las ciudades están mejor preparadas para proteger y mejorar la vida de sus habitantes, para asegurar avances en el desarrollo, para fomentar un entorno en el cual se pueda invertir y promover el cambio positivo.

El Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 describe siete metas claras y cuatro prioridades de acción para prevenir nuevos riesgos de desastres y reducir los existentes:

- Comprender el riesgo de desastres.
- Fortalecer la gobernanza del riesgo de desastres para gestionar el riesgo de desastres.



- Invertir en la reducción de desastres para la resiliencia.
- Mejorar la preparación ante desastres para una respuesta eficaz y "reconstruir mejor" en la recuperación, rehabilitación y reconstrucción.

El Marco fue adoptado en la Tercera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres en Sendai, Japón, el 18 de marzo de 2015. Su objetivo es lograr la reducción sustancial del riesgo de desastres y pérdidas en vidas, medios de subsistencia y salud, y en los activos económicos, físicos, sociales, culturales y ambientales de personas, empresas, comunidades y países, en los próximos 15 años.

Con el fin de apoyar la evaluación de los avances mundiales en el logro del resultado y el objetivo del Marco Sendai, se han acordado siete metas mundiales, las cuales son adaptadas para cada país y medidas a través de indicadores nacionales. Estas metas son: a) Reducir considerablemente la mortalidad mundial causada por desastres para 2030, y lograr reducir la tasa de mortalidad mundial causada por desastres por cada 100.000 personas en el decenio 2020-2030 respecto del período 2005-2015; b) Reducir considerablemente el número de personas afectadas a nivel mundial para 2030, y lograr reducir el promedio mundial por cada 100.000 personas en el decenio 2020-2030 respecto del período 2005-2015; c) Reducir las pérdidas económicas causadas directamente por los desastres en relación con el producto interno bruto (PIB) mundial para 2030; d) Reducir considerablemente los daños causados por los desastres en las infraestructuras vitales y la interrupción de los servicios básicos, como las instalaciones de salud y educativas, incluso desarrollando su resiliencia para 2030; e) Incrementar considerablemente el número de países que cuentan con estrategias de reducción del riesgo de desastres a nivel nacional y local para 2020; f) Mejorar considerablemente la cooperación internacional para los países en desarrollo mediante un apoyo adecuado y sostenible que complemente las medidas adoptadas a nivel nacional para la aplicación del presente Marco para 2030; g) Incrementar considerablemente la disponibilidad de los sistemas de alerta temprana sobre amenazas múltiples y de la información y las evaluaciones sobre el riesgo de desastres transmitidas a las personas, y el acceso a ellos, para 2030.

#### Inteligentes:

Para vivir de una forma más sostenible, respetando el medio ambiente y brindando mayor calidad de vida a las personas, se propone el camino hacia las ciudades inteligentes. Estas son ciudades que se transforman y crecen integrando las tecnologías digitales en sus redes, servicios e infraestructuras puestas al servicio del ser humano.

Debe hacer foco en las personas, es decir, poner en el centro a los ciudadanos para que la tecnología sea un beneficio para ellos y mejore su calidad de vida,

recolectando datos, facilitando trámites y actividades, haciendo a la ciudad más segura.

Algo característico de estas ciudades es que deben fomentar la participación ciudadana para aumentar la eficiencia gubernamental. Otro aspecto importante es que deben promover el desarrollo económico y la innovación utilizando de manera eficaz los diferentes recursos naturales y económicos.

Todo esto, mediante la conectividad, el acceso democrático y en tiempo real a la información y con la integración de las TIC (tecnologías de la información y comunicación).

Las ciudades inteligentes son capaces de resolver problemáticas sociales comunes como las de la educación, salud, medio ambiente, seguridad, economía y movilidad.

Sus principales características son:

- Integran las TIC para el desarrollo de la ciudad.
- Tienen una planificación urbanística eficiente.
- Presentan un plan de acción coordinado.
- Planifican en equipos multidisciplinarios.
- Presentan como pilar la sostenibilidad y tecnología.
- Una vez empezado el plan de acción, se lleva a cabo un control y una constante supervisión de lo trabajado y de cómo la ciudad evoluciona.
- Cuentan con sistemas de movilidad sostenibles.
- Mejoran la sostenibilidad ambiental.
- Aplican la automatización de edificios.
- Muestran alto compromiso social.
- Aplican tecnologías en los diferentes sectores, como la salud y educación.
- Implementan sistemas de comercio electrónico.
- Presentan los datos abiertamente a la ciudadanía.
- Prevalece la transparencia entre el Gobierno y los ciudadanos.

Los documentos analizados se encuentran ordenados en las fichas de análisis de contenido e información (tablas 10 a 17).



Tabla 10. FB 10

|   |   |  |
|---|---|--|
| Manual operativo<br>para la<br>configuración de<br>destinos turísticos<br>inteligentes<br>INVAT-TUR<br>2015 | Indización: FB10  | Palabras clave: <i>Smart Cities, Smart Communities, Smart Destinations</i> |
|   |   | Descriptores: conceptos y definiciones clave DTI                           |
|   | <p>Resumen:</p> <p>Conceptos y definiciones de INVAT-TUR.</p> <p><u><b>SMART CITIES</b></u></p> <p>Un interesante precedente de este concepto se constata en California (EE. UU.). Se trata de las <b>Smart Communities</b>, definidas como un área geográfica de tamaño diverso donde sus residentes, organizaciones e instituciones de Gobierno usan la tecnología de la información para transformar sus territorios de manera significativa, mediante la cooperación entre el Gobierno, las empresas, los educadores y los ciudadanos; y las mejoras tecnológicas producen cambios fundamentales en lugar de incrementales (San Diego State University, 1997).</p> <p>En Europa, el marco de referencia de los territorios inteligentes se sitúa en la Estrategia de Lisboa (Consejo Europeo de 2000), en la que se apuesta por una <b>economía basada en el conocimiento</b> (Fernández y González, 2009). La estrategia plantea el paso hacia una economía digital basada en el conocimiento, y defiende el pleno desarrollo del potencial electrónico de Europa mediante la creación de las condiciones para que prospere el comercio electrónico e internet.</p> <p>Vegara y Rivas (2004) identifican el <b>territorio inteligente</b> con aquel que persigue un desarrollo sostenible basado en una continua innovación y ventaja competitiva e integrando los objetivos de carácter económico, social y medioambiental. En esta línea, Seidedos (2007) se refiere a una nueva gestión urbana basada en el <b>city branding</b>, las <b>nuevas fórmulas de financiación público-privadas</b> y lo que denomina el <b>lean city</b>, servicios más eficientes, diseñados a partir de la demanda, que eliminan cualquier desperdicio en su prestación.</p> <p>Otro enfoque enfatiza la relación de los <b>territorios inteligentes con la competitividad</b>. Es el caso de Jakinbask (en Fernández y González, 2009), que define el territorio inteligente como "...aquel que demuestra poseer una <b>capacidad continua de aprendizaje y de reinversión</b> en cuanto a sus formas de competitividad y</p> |  |

desarrollo que permiten aumentar de forma equilibrada los niveles de calidad de vida en los ámbitos económico, social, natural y del bienestar del individuo circunscritos a su entorno más inmediato y global”.

Como sintetizan Caragliu et al. (2009), intervienen otros factores como el capital social, la innovación o la capacidad emprendedora en un concepto que los autores mencionados consideran todavía borroso, a pesar de reconocer una serie de características básicas atribuibles al concepto de *Smart City*:

- La utilización de una red de infraestructuras para mejorar la eficiencia económica y política y permitir el desarrollo social, cultural y urbano.
- La conectividad, por tanto, es una clave del modelo de desarrollo y fuente de crecimiento.
- Un énfasis en el desarrollo basado en la iniciativa empresarial y en la economía como fuerza motriz del desarrollo urbano.
- Un tipo de desarrollo integrador y socialmente inclusivo.
- Un papel crucial para las industrias de alta tecnología y creativas (Florida, 2002), así como para el capital social y relacional y la capacidad de absorción de la innovación.
- Un desarrollo sostenible en todas sus dimensiones (ambiental, económica y sociocultural).

Desde IBM, Dirks y Keeling (2009) se refieren a que los cambios que experimentan las ciudades no se pueden gestionar como hasta ahora y que es necesario que las ciudades devengan inteligentes mediante el uso de las nuevas tecnologías para transformar sus sistemas centrales (infraestructuras, servicios, etc.) y optimizar la utilización de recursos limitados. **Las tecnologías convierten a la ciudad en un “sistema de sistemas”**. La nueva inteligencia de las ciudades reside en la combinación efectiva de las redes de comunicaciones digitales (los nervios), la inteligencia ubicua (los cerebros), los sensores (órganos sensitivos), y el *software* (competencia cognitiva) (Chourabi et al., 2012).

#### SMART DESTINATIONS

SEGITTUR define el destino turístico inteligente como ***“un espacio innovador, accesible a todos, apoyado en una estructura tecnológica de vanguardia, que garantiza el desarrollo sostenible del territorio turístico, y facilita la***

***interacción e integración del visitante con el entorno, incrementando la calidad de su experiencia en el destino”.***

En la página web de Segittur ([www.segittur.es](http://www.segittur.es)) se concreta la definición de *Smart Destination* aparecida en el PNIT con un énfasis más tecnológico identificando los destinos inteligentes con ***“espacios turísticos consolidados sobre la base de una infraestructura tecnológica de vanguardia, un sistema de inteligencia que capta la información de forma procedimental, analiza y comprende los acontecimientos en tiempo real, para facilitar la toma de decisiones y la interacción del visitante con el entorno turístico”.***

La aplicación del enfoque *Smart City* es una realidad en ciudades grandes y medias y, por tanto, beneficia a la actividad turística en estos ámbitos. No obstante, las características de las *Smart Cities* resultan especialmente apropiadas para la gestión de destinos turísticos por las razones ya expuestas, sobre todo, a partir de un cierto umbral de concentración de oferta y demanda que justifique los procedimientos e inversiones que se asocian a este concepto. No obstante, trabajar un enfoque de destinos inteligentes favorece dinámicas positivas que superan el ámbito municipal y que aconsejan atender al papel que desempeña cada escala territorial y sus entes de gestión turística. Por ejemplo, **algunos planteamientos no pueden aplicarse a municipios rurales a escala municipal, pero sí a nivel supramunicipal.**

El DTI, como concepto global y totalizador, resulta muy atractivo, como lo es también el paradigma de la sostenibilidad, pero enfoques tan ambiciosos son difíciles de concretar y aplicar convenientemente, circunstancia que puede provocar cierto desencanto entre los profesionales y la sociedad local, así como dudas razonables sobre su incidencia real en los destinos, más allá de su uso retórico. Por consiguiente, es importante trabajar el concepto de DTI desde una perspectiva operativa y definir, a partir del análisis teórico realizado, qué ámbitos de la gestión turística están directamente relacionados con este paradigma.

*Smart Destinations* - ámbitos fundamentales:

- Tecnología.
- Demanda.
- Cambios en la gestión empresarial y nuevos modelos de negocio.
- Eficiencia.
- Competitividad.
- Sostenibilidad.

Tabla 11. FB 11

|                          |  |   |
|--------------------------|--|---|
| Ciudad de los 15 minutos | Indización: FB11   | Palabras clave: cambio climático, bicicleta, necesidades esenciales |
|                          |  | Descriptores: Ciudad de los 15 minutos                              |
|                          | <p>Resumen:</p> <p>Definición de la ciudad de los 15 minutos.</p> <p>La ciudad de los 15 minutos es un concepto urbano popularizado por la alcaldesa de París, Anne Hidalgo, generado por el científico colombiano, Carlo Moreno.</p> <p>Uno de los objetivos principales de este modelo es lograr ciudades más ecológicas, atacar el creciente cambio climático y dar respuesta a los problemas que esto conlleva.</p> <p>Para ello, propone reorganizar el movimiento de la ciudad, dando prioridad al peatón y disminuyendo el uso vehicular. Para lograr esto, dispone de todo lo necesario para el desarrollo de la vida cotidiana a no más de 15 minutos a pie o en bicicleta, en los cuales se satisfacen la mayoría de las necesidades esenciales (vivir, trabajar, abastecerse, cuidarse física y mentalmente, educarse y descansar).</p> |   |

Tabla 12. FB 12

|   |   |  |
|---|---|--|
| El camino hacia las ciudades inteligentes | Indización: FB12  | Palabras clave: <i>smart cities</i> , sostenibilidad, optimización |
|   |   | Descriptores: ciudades inteligentes                                |
|   | <p>Resumen:</p> <p>Publicación del BID, definición de ciudades inteligentes.</p> <p>Las ciudades son el hogar de la mayor parte de la población mundial. Estas, como la sociedad, van cambiando y adaptándose a los avances y requerimientos que hoy conlleva el habitar.</p> <p>Una ciudad inteligente es aquella que coloca a las personas en el centro del desarrollo, incorpora tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la gestión urbana y usa estos elementos como herramientas para estimular la formación de un Gobierno eficiente que incluya procesos de planificación colaborativa y</p> |  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>participación ciudadana. Al promover un desarrollo integrado y sostenible, las <i>Smart Cities</i> se tornan más innovadoras, competitivas, atractivas y resilientes, mejorando así las vidas. Todo esto se logra ordenando y programando el camino a seguir mediante la conectividad, el acceso democrático y en tiempo real a la información y con la integración de las TIC.</p> |
|--|--|

Tabla 13. FB 13

|  |  |  |
|--|--|--|
| Guía metodológica iniciativa ciudades emergentes y sostenibles | Indización: FB13   | Palabras clave: ciudades emergentes, sostenibilidad, indicadores |
|  |  | Descriptores: ciudades sostenibles                               |
|  | <p>Resumen:</p> <p>Definición ICES de ciudades sostenibles.</p> <p>La Iniciativa de Ciudades Emergentes y Sostenibles (ICES) 2010 es una propuesta del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su búsqueda por apoyar a las ciudades emergentes de América Latina y el Caribe en el mejoramiento de la calidad de vida de sus ciudadanos. Dentro de los objetivos inmediatos de la iniciativa se encuentran la sostenibilidad ambiental, urbana, fiscal y de gobernabilidad de las ciudades de la región.</p> <p>El resultado fue la creación de una metodología que logre estos objetivos con una rápida aplicación y diagnóstico, que facilite a las ciudades la generación de planes de acción a través de intervenciones que contribuyan a la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Esta metodología se basa en la utilización de indicadores temáticos en cada una de las dimensiones de sostenibilidad, estos sirven para realizar una rápida identificación de las problemáticas. Los resultados son también analizados y puestos en juicio por medio de ejercicios de semaforización, es decir, se aplica a cada uno de ellos un orden de prioridad.</p> |  |

Tabla 14. FB 14

|   |                  |   |
|---|------------------|---|
| Ciudades para la gente (urbanista Jan Gehl) | Indización: FB14 | Palabras clave: vida urbana, escala humana, vida sana, ciudades sanas |
|   |                  | Descriptores: ciudades para la gente                                  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Resumen:</p> <p>Criterios para el diseño de ciudades propuestos por el urbanista Jan Gehl.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dimensión humana: ciudad vital, sostenible, segura y sana.</li> <li>• Moldear la ciudad y moldearnos nosotros: mejores condiciones para la vida urbana, más vida urbana.</li> <li>• La ciudad como lugar de encuentro: la versatilidad de la vida urbana depende en gran medida de cuán amable sea lograr una vida urbana diversa.</li> </ul> |
|--|---|

Tabla 15. FB 15

|   |   |   |
|---|---|---|
| Bases y horizonte del modelo DTI-CV (INVAT-TUR, 2022) | Indización: FB15  | Palabras clave: <i>Smart Destination</i> , <i>Smart Tourism</i>       |
|   |   | Descriptores: antecedentes de los DTI, el modelo Valenciano de DTI-CV |
|   | <p>Resumen:</p> <p>Los objetivos específicos del informe son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el concepto de <i>smart</i> aplicado al turismo.</li> <li>2. Analizar la relación entre inteligencia territorial y turismo inteligente.</li> <li>3. Observar las propuestas actuales en torno a los modelos de DTI.</li> <li>4. Redimensionar el ecosistema turístico inteligente.</li> <li>5. Presentar los avances del <i>smart tourism</i> en Europa, España y la Comunitat Valenciana.</li> <li>6. Poner en valor las aportaciones realizadas con los DTI en la Comunitat Valenciana.</li> <li>7. Adaptar el modelo DTI-CV a los nuevos retos de la gestión turística.</li> <li>8. Reflexionar acerca del enfoque DTI y vislumbrar su escenario futuro.</li> </ol> <p>Para ello, realiza un análisis de la producción científica, publicada entre los años 2015 a 2021 en SCOPUS y ScienceDirect relacionada específicamente con los DTI. El estado de la</p> |   |



|  |  |
|--|--|
|  | <p>cuestión se completa con la participación de los responsables de destino, la academia y el empresariado.</p> <p>En la primera parte, el documento trata sobre: la inteligencia en la política turística actual; la tecnología: principal driver del cambio; evolución del paradigma <i>smart</i>; y las nuevas aportaciones a la comprensión del turismo inteligente: la inteligencia aplicada al territorio y a la planificación turística. Finalmente, aborda el ecosistema turístico inteligente.</p> <p>En la segunda sección, aborda el marco temporal de la estrategia DTI-CV y su integración en la política turística de la Comunitat Valenciana; el modelo DTI-CV y su adecuación al contexto turístico; la Red DTI-CV como herramienta para la gobernanza y gestión del conocimiento; y la inteligencia sobre los recursos: playas, espacios naturales, festivales y el territorio.</p> <p>Los últimos capítulos se dedican a reflexionar sobre el horizonte de la gestión inteligente de los destinos turísticos, tanto desde la realidad de los destinos de la CV como de los expertos y la academia.</p> |
|--|--|

Tabla 16. FB 16

|   |   |  |
|---|---|--|
| Ciudad inteligente. Diálogos institucionales (CIPPEC, 2016) | Indización: FB16  | Palabras clave: ciudad inteligente         |
|   |   | Descriptores: ciudades inteligentes CIPPEC |
|   | <p>Resumen:</p> <p>El Programa de Ciudades de CIPPEC junto con Accenture se propuso en el año 2016 trabajar la temática de ciudad inteligente como una de las dimensiones que hacen al desarrollo integral del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).</p> <p>Sus objetivos fueron: a) Analizar el estado del arte en materia del debate sobre lo que constituye una <i>Smart City</i> y las políticas inteligentes para el AMBA, b) Impulsar el debate e intercambio entre líderes metropolitanos para analizar la innovación pública y el uso de tecnologías de la información para la gestión; y c) Proponer lineamientos para la adopción de políticas <i>smart</i> en los distintos niveles de Gobierno del AMBA.</p> <p>Una de las preguntas iniciales del trabajo fue sobre qué tipo de inteligencia se imagina a la hora de pensar en la ciudad, y qué lugar ocupan los ciudadanos en la redefinición de las</p> |  |



infraestructuras y tecnologías que equipan y gobiernan los espacios urbanos.

A propósito, se plantea que cuantificar la vida en la ciudad y utilizar nuevas tecnologías para responder a las problemáticas urbanas no genera necesariamente una mejor calidad de vida de las personas que viven y se desplazan por el territorio y tampoco es la solución unívoca para hacer las urbes más eficientes y sustentables.

En cuanto a las lecturas sobre el uso de las TIC en las ciudades, el documento plantea dos posiciones: las TIC como medio o como fin. En el primer caso, se destaca la línea teórica que se enfoca en argumentar sobre la necesidad de poner la tecnología al servicio de la mejora de la calidad de vida y del desarrollo económico. La ciudad inteligente es entendida desde esta perspectiva como una ciudad intensiva en el uso de tecnología que permite conectar a las personas con la información y los servicios a fin de construir una ciudad más sustentable ambientalmente, más competitiva en términos económicos y con mejor calidad de vida.

En tanto a la tecnología como fin, se identifica a la *Smart City* como aquella ciudad que se centra en la incorporación de redes de sensores, dispositivos inteligentes y tecnologías de la información y comunicación en todos los aspectos de la vida humana.

Finalmente, opta por una posición en la cual la comunidad inteligente es aquella que toma decisiones conscientes para implementar innovaciones como catalizadores de la solución de problemas sociales y económicos. Es decir, la inteligencia ciudadana debe estar orientada a la democratización y la redistribución radical del diseño de las ciudades.

A continuación, aborda las cinco dimensiones y subsistemas que, de manera interdependiente, constituyen el “organismo urbano”. Esta característica de interdependencia lleva a que en la proyección, planificación y gestión de cada uno deban tenerse en cuenta los impactos generados sobre los demás y, a su vez, que muchas soluciones a diversas situaciones sean accionadas desde los otros subsistemas.

Tabla 17. FB 17

|  |  |  |
|--|--|--|
| Libro blanco de los destinos turísticos inteligentes. Estrategias y soluciones para fomentar la innovación en el turismo digital | Indización: FB17   | Palabras clave: destinos inteligentes                  |
|  |  | Descriptor: antecedentes de los DTI. Propuestas de DTI |
|  | <p>Resumen:</p> <p>En el primer capítulo aborda el concepto de “inteligencia” y los escenarios del futuro en tanto gobernanza global, los modelos de crecimiento, las ciudades y los nuevos turistas. Luego, trata sobre el proceso de caracterización de los destinos turísticos inteligentes analizando los antecedentes y oportunidad del debate sobre los nuevos fenómenos derivados de la economía de la experiencia y de la economía colaborativa; las políticas públicas y las primeras iniciativas en su configuración en España.</p> <p>En su tercera sección, examina iniciativas, proyecciones y soluciones tecnológicas. Para ello, trata a la ciudad como plataforma tecnológica para la innovación, el análisis de la gestión y visualización avanzada de los datos.</p> <p>A los fines de la modelización de DTI neuquino, resulta relevante el capítulo sexto en donde formula criterios para un crecimiento más inteligente de los destinos turísticos, creando sistemas capaces de articular el conocimiento, la gobernanza abierta sobre el eje de la colaboración incorporando nuevos talentos e integrando la sostenibilidad en la estrategia y en la práctica.</p> <p>Finalmente, formula un “Decálogo para crear destinos turísticos inteligentes” en donde se destacan:</p> <p>1) Los DTI no son ni pueden ser creaciones <i>ex novo</i> que inauguren un tiempo nuevo. Es la oportunidad para situarse ante constantes cambios y transformaciones, para poner en marcha nuevos procesos, para persistir en la acción. Por tanto, no habrá en puridad DTI, sino destinos cada vez más inteligentes. Hoy es el tiempo para que la promesa que encierra el desarrollo inteligente de los destinos turísticos coadyuve a encontrar los equilibrios tantas veces perdidos en el pasado.</p> <p>2) El proceso de conformación de DTI es una oportunidad para que sus instituciones, agentes y órganos de gestión de los destinos turísticos revisen sus modelos organizativos y herramientas de funcionamiento, así como los servicios y productos que proporcionan y los sistemas disponibles para su provisión, diseñando hojas de ruta para construir nuevas</p> |  |

capacidades competitivas para adaptarse a la nueva era digital y al nuevo turista.

3) Los DTI se irán conformando desde la experiencia y la recombinación de conocimiento, desde el continuo intercambio de información con el entorno, organizando el movimiento existente, ofreciendo los recursos apropiados y adoptando estrategias consistentes acompañadas de las tecnologías adecuadas que las soporten.

4) La tecnología adquiere su mayor sentido cuando se proyecta desde una adecuada comprensión de la complejidad, la diversidad y el intercambio social, y cuando realmente responde a necesidades y motivaciones de los usuarios potenciales, especialmente los más vulnerables. Pero no puede ni podrá imponerse a la voluntad ciudadana, so pena de que se haga a sabiendas de su insostenibilidad.

5) Un aspecto prioritario para los destinos, y paso primero de una hoja de ruta hacia su configuración, debe ser evaluar, conocer y tratar de integrar, en la medida de lo posible, todo el conocimiento y los servicios disponibles y aplicables al turismo ya desplegados en el propio destino.

6) Un DTI no puede ser un asunto exclusivo de herramientas tecnológicas, ni reducirse a un robusto algoritmo o a un centro de operaciones de avanzada tecnología orientado al análisis del sistema turístico del destino y programación de los comportamientos de los turistas. Pero, a su vez, el peso o influencia real de las TIC en la capacidad de atracción de los destinos tendrá que ocupar un espacio de indudable protagonismo como factor instrumental decisivo para el cambio.

### **Tarea 1.2: Benchmarking para la identificación de casos de éxito**

Para el *benchmarking* se seleccionaron destinos turísticos inteligentes que son ejemplos regionales y mundiales por sus estrategias innovadoras y por su liderazgo en la transformación hacia ciudades y destinos inteligentes. Las ciudades analizadas son Benidorm (España), Copenhague (Dinamarca) y Medellín (Colombia).

En las tablas 18 a 20 se encuentran las fichas de cada una. En la descripción solo se incluyó información destacada para cada dimensión definida en el modelo (Gobierno, territorio, producción y TIC aplicadas al destino) que se consideró relevante para la definición de variables y directrices para el modelo de DTI neuquino.

Tabla 18. Ficha descriptiva de Medellín

## MEDELLÍN (COLOMBIA)

### **Descripción general:**

La ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia, cuenta con una población de 2.533.424 habitantes, y es la segunda ciudad más habitada de Colombia.

Durante el año 2021, ingresaron 676.652 turistas a la ciudad, de los cuales 225.979 fueron extranjeros y 450.673 nacionales.

En noviembre de 2021, la ocupación hotelera fue de 76%, superior al 32% registrado en 2020 y superior al 70,3% registrado en 2019.

Medellín es una ciudad que pasó de ser conocida por su problemática en seguridad, a ser un referente internacional en innovación tecnológica y social, transformación urbana, equidad y participación ciudadana.

Todas las iniciativas comparten una característica: están orientadas al ciudadano y han creado los mecanismos para comunicar e interactuar con ellos a fin de promover la mejora continua de los servicios inteligentes.

### **Gobierno:**

La ciudad está distribuida político-administrativamente en dieciséis comunas: Popular, Santa Cruz, Manrique, Aranjuez, Castilla, Doce de Octubre, Robledo, Villa Hermosa, Buenos Aires, La Candelaria, Laureles-Estadio, La América, San Javier, El Poblado, Guayabal y Belén. Y cinco corregimientos: Palmitas, San Cristóbal, Altavista, San Antonio de Prado y Santa Elena. Tiene un total de 249 barrios urbanos oficiales.

A la ciudad la gobierna un alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).

Las líneas estratégicas del programa Medellín Ciudad Inteligente son las siguientes:

1. Participación ciudadana: generar una cultura de la participación a través de espacios adecuados que permitan visibilizar las propuestas de los habitantes en las políticas públicas de la ciudad.
2. Gobierno abierto: generar, promover y posicionar los datos abiertos (open data). La información desarrollada por la administración municipal, entes estatales, empresa privada y academia debe estar disponible para el uso y

aprovechamiento de los ciudadanos, a través de las TIC, como redes sociales, páginas web y aplicaciones.

3. Innovación social: promover procesos que permitan que los ciudadanos modifiquen su entorno, transformen sus realidades y encuentren soluciones a la medida de sus problemas.
4. Sostenibilidad: desarrollar diversos proyectos para promover la sostenibilidad y asegurar las condiciones económicas, ambientales, políticas y sociales para las generaciones actuales y futuras.

La Subsecretaría de Turismo, para lograr la construcción de Medellín como destino turístico inteligente, trabaja en articulación con 65 entidades de carácter público, privado, mixto, gremios, prestadores de servicios turísticos y academia. Un trabajo de coordinación y articulación que la subsecretaría ha establecido con los gremios y 21 subsectores del ecosistema turístico, a través del Consejo Asesor de Turismo y las mesas de trabajo.

### **Territorio:**

Medellín se encuentra ubicada en el centro geográfico del Valle de Aburrá, sobre la cordillera central de los Andes. Las cordilleras que lo encierran dan lugar a la formación de diversos microclimas, saltos de agua, bosques y sitios de diverso valor paisajístico y ecológico.

A través del Programa “MDE: Medellín Ciudad Inteligente”, está implementando proyectos para crear zonas de libre acceso a internet, centros comunitarios de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el portal de cocreación Mi-Medellín, datos abiertos, trámites en línea y otros servicios que buscan la participación ciudadana, el Gobierno abierto, la innovación social en la solución de problemas y la sostenibilidad de los proyectos.

Otra de las estrategias es la creación del Sistema Inteligente de Movilidad que, con el uso de tecnología, un centro de operaciones y una serie de servicios de monitoreo y control, ha logrado la reducción de la accidentalidad, la mejora de la movilidad y la disminución del tiempo de respuesta a incidentes.

En la estrategia ambiental, el Sistema de Alertas Tempranas (SIATA), la Red de Monitoreo de Ruido y la Red de Calidad de Aire se suman a la red de atención de emergencias para la integración de los servicios de manera articulada.

A lo anterior se agrega el Sistema Integrado de Emergencias y Seguridad Metropolitano (SIES-M), que es una estrategia sistémica de convergencia

interinstitucional entre los organismos de seguridad y emergencias del Estado que integra más de 10 agencias de Gobierno de instancia local y nacional.

### **Producción:**

La composición económica de la ciudad se centra en los sectores industriales, los más representativos son los textiles con el 20%; sustancias y productos químicos con el 14,5%; alimentos con el 10% y bebidas con el 11%. El 10% restante comprende sectores como el metalmecánico, eléctrico y electrónico, entre otros. Cuenta con seis clústers consolidados en energía eléctrica, construcción, textil-confección-diseño-moda, servicios de medicina y odontología, turismo de negocios, y tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Realizan acompañamiento técnico a 50 empresas del sector turístico para la implementación y mejoramiento de prácticas de sostenibilidad ambiental.

Apoyan las iniciativas de turismo comunitario para facilitar la generación de ingresos en los barrios y corregimientos que tienen un interés turístico.

### **TIC aplicadas al destino:**

Con el objetivo de crear datos reales y confiables, desde el Gobierno municipal se implementó un proceso tecnológico llamado Data Maestra, un sistema que gobierna los datos y cuya creación permitió que, entre 2017 y 2019, se intervinieran 225.961 registros para unificación, creación, modificación y mejoramiento de estos, de manera que los reportes estuvieran bien contruidos y estratégicamente direccionados. Al proceso también se incorporó un robot que cuenta con tecnología RPA (*Robotic Process Automation*), la cual permite que la creación de los datos se haga mediante un desarrollo *in-house* -Secretaría de Hacienda- que los cruza entre diferentes entidades, como la Registraduría Nacional del Estado Civil y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), para verificar la existencia de un documento de identidad y de allí sacar conclusiones para tener una data bien construida. La limpieza y la corrección de los datos mejoran los procesos de gestión y de veracidad en la información ingresada al sistema y facilita la toma de decisiones.

El ecosistema digital está compuesto por medellin.travel y visitmedellin.co, los portales oficiales de turismo de la ciudad, y la aplicación móvil Medellín Travel, la cual comprende:

- Información de sitios, planes y rutas, y agenda de eventos.
- Visit Medellín para la compra de experiencias y tours que ofrecen los empresarios o actores turísticos legalmente constituidos.





- 45 podcasts de referentes del Área Metropolitana para caminar la ciudad, que hacen parte del eje de Accesibilidad, en los que guías de turismo de la ciudad relatan y cuentan qué es y cuál es la historia de ese lugar. Con los que se facilita una apropiación a los visitantes que tengan discapacidad visual.
- La compra de la Medellín City Card. Un pasaporte digital que agrupa los mejores parques y museos, para ingresar sin hacer filas, en las fechas de su elección para cada una de las atracciones en un espacio de seis meses, con la opción de reservar y reprogramar sin costo.
- Realidad aumentada. Al abrir la cámara en la aplicación móvil y apuntar a ciertos puntos, las personas verán en sus pantallas elementos gráficos representativos como un silletero, el tranvía de Ayacucho y marcos de selfie.

Fuente: elaboración propia, 2022



Tabla 19. Ficha descriptiva de Copenhagen

## COPENHAGUE (DINAMARCA)

### Descripción general:

Cuenta con una población de 1.080.000 habitantes.

Es la ciudad más popular en Dinamarca para los viajeros internacionales. En 2019, alcanzó el puesto 73 de las ciudades más populares del mundo con 3,19 millones de turistas.

Está en el top 10 mundial en los *ranking* de ciudades inteligentes de IMD y de IESE-Cities in Motion, y lidera en el índice de ciudades seguras de EIU (Economist Intelligence Unit), que evalúa a 173 ciudades teniendo en cuenta diversos factores, como la atención sanitaria, los índices de delincuencia, la estabilidad política, las infraestructuras y el acceso a los espacios verdes.

### Gobierno:

Modelo impulsado por el Gobierno nacional para tener ciudades inteligentes y sostenibles con el fin de reducir el impacto del cambio climático, mejorar la calidad de vida de sus ciudades y su interrelación con el Gobierno.

El modelo danés busca representar una atmósfera “cómoda, satisfactoria que impulse el bienestar”, y eso ha permitido también que edificios públicos, plazas y hasta espacios privados vivan acorde a este modelo sustentable que, además, pregona la calidad de vida de las personas.

El plan nacional es conseguir que Copenhagen sea la primera ciudad libre de emisiones de CO2 del mundo. Para ello, se encuentra en construcción un barrio llamado Nordhavn (barrio portuario, antigua zona industrial), que servirá de laboratorio para transformarlo en un área urbana sostenible. El ente propietario del suelo donde se desarrollará el barrio es CPH City & Port Development (empresa de desarrollo urbano establecida por la legislación nacional y es propiedad conjunta de la Ciudad de Copenhagen -95%- y el Estado danés -5%-) y debe desarrollar el proyecto en cooperación con la ciudad.

Existe un Plan Climático 2025, que integra al clima en todas las gestiones que adopta la municipalidad. Este plan cuenta con más de 50 iniciativas pertenecientes a 6 áreas de acción distintas:

- El clima integrado en el abastecimiento de energía.
- Transporte más verde.
- Edificios con buena energía.

- Los ciudadanos y el clima.
- El clima en el desarrollo urbano.
- Adaptación al clima del futuro.

El modelo de Gobierno se caracteriza por la gran capacidad de gestión de los funcionarios daneses que vienen impulsando políticas verdes en todo el territorio, consiguiendo la descarbonización, pero también promoviendo un modelo urbano innovador.

De acuerdo a Tina Saaby (arquitecta MAA y exarquitecta de la ciudad), el/los arquitecto/s planificador/es de la ciudad es alguien que ejerce una gestión transversal y, por tanto, tiene una función consultiva en el sistema administrativo y político, son jugadores de equipo. Para ella, si se quieren hacer cambios en una ciudad, lo más importante es conseguir que la gente (colegas, políticos, ciudadanos) asuma la propiedad y la responsabilidad.

Respecto a los organismos de Gobierno, la municipalidad tiene una comisión de Cultura y Ocio, que se ocupa de la gestión inmediata de las tareas culturales y de ocio del municipio, así como de los servicios al ciudadano.

### **Territorio:**

Ciudad rodeada de montaña, bosques y agricultura, y la ciudadanía se ha integrado a este entorno y tiene un gran sentido de pertenencia ambiental.

Las claves para el desarrollo urbano integrado de Nordhavn, el nuevo barrio que servirá de modelo para toda la ciudad, son:

- Variedad de espacios urbanos: contempla una red de plazas, parques, paseos y espacios en la calle, conectados a través de un proceso mediante el cual las actividades a nivel de calle ayudan a consolidar la vida urbana, fortaleciendo el entorno comercial y las áreas para la recreación.
- Desarrollo compacto y escalonado: estructura urbana densa, con parcelas relativamente pequeñas y edificios bajos, promoviendo una ciudad a escala humana.
- Combinación de diferentes tamaños y tipos de edificios: los edificios comerciales que se conservan deben, junto con los grandes silos y las nuevas zonas de edificios de diversos tamaños, dar al vecindario una composición más variada.
- Un vecindario vibrante frente al mar: el plan de desarrollo incluye paseos con acceso público a lo largo de todos los muelles y la posibilidad de construir una piscina en el puerto, marina deportiva e instalaciones, potenciando llevar la ciudad hasta el agua.

- Soluciones de transporte eficientes y ambientales: el tráfico de vehículos se planifica priorizando a los usuarios vulnerables de las vías públicas. La estructura del tráfico está diseñada para que los peatones, los ciclistas y el transporte público puedan moverse lo más rápido y fácil posible, haciendo que sus rutas sean más cortas que para los automóviles. Se busca que sea un “barrio de 5 minutos”. Esto significa que no debe haber más de 5 minutos a pie del transporte público.
- Una ruta de transporte público de alta calidad a través de la parte occidental: el servicio de transporte público principal se proporcionará finalmente mediante el establecimiento de un enlace de transporte público (buses, tren) y carriles para bicicletas. La cuadrícula de calles escalonadas se desarrollará aún más, lo que resultará en una velocidad reducida para autos. Los paseos peatonales se establecerán a lo largo de los bordes de todos los muelles y serán accesibles para todos.
- Conexiones para movilizarse en bicicleta: se busca garantizar que todos sean peatones durante al menos una parte de su visita. El tráfico de automóviles se diseña para favorecer a peatones y ciclistas de manera de garantizar las condiciones para personas con discapacidades en términos de seguridad, protección y accesibilidad.

El Gobierno local también exige que se garantice que al menos el 25% de las viviendas en los nuevos distritos de la ciudad sean vivienda de interés social para residentes de bajos ingresos.

Los edificios en Nordhavn deben cumplir con las leyes nacionales y locales que dictan las medidas de sostenibilidad. Todo el desarrollo de Nordhavn se ajusta a la gran visión de Copenhague de convertirse en la primera ciudad capital en ser neutral en emisiones de carbono para 2025.

Las quejas de la población se relacionan con los impuestos: creen que pagan mucho por los servicios que tienen y por la llegada de inmigrantes que, consideran, han puesto en el foco a un país que en la crisis migratoria de 2015 fue uno de los europeos que más presiones recibió.

### **Producción:**

La economía está basada en servicios altamente competitivos.

“Copenhagen Solutions Lab” es la incubadora para proyectos e iniciativas innovadoras en Copenhague. Esta organización se encarga de acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores, desde los cuales han surgido las principales iniciativas tecnológicas e innovadoras para la ciudad.

### **TIC aplicadas al destino:**

Copenhagen Card: tarjeta turística que se puede adquirir por internet y da acceso gratuito ilimitado a la red de transporte público dentro de la ciudad y sus alrededores, entrada a museos y actividades, además de otro tipo de descuentos en tours y restaurantes.

Cuenta con un servicio para visitantes, donde los turistas pueden ver todo lo que la ciudad ofrece a través de carteles en movimiento, robótica o realidad virtual.

La ciudad ha hecho alianzas con diferentes empresas e instituciones:

- Hitachi abrió su primer laboratorio de big data, creando una plataforma que reduce costos y recopila datos para acelerar el crecimiento del hub.
- Cisco ha pactado con la ciudad de Copenhagen para desarrollar y probar las posibilidades del internet de las cosas, la interconexión inteligente entre procesos, personas y objetos.
- Dinamarca y Suecia se aliaron para el proyecto Lighting Metropolis, cuyo fin es generar un alumbrado inteligente.

Plataformas de datos compartidos: el proyecto “Copenhagen Connecting” es un proyecto que permite comprar, vender y compartir datos entre ciudadanos, instituciones públicas y organizaciones privadas, convirtiéndose en una de las primeras plataformas de venta de datos tanto privados como públicos a nivel de ciudad.

Living Labs: EnergyBlock es una especie de laboratorio real donde se ponen a prueba las nuevas soluciones energéticas sostenibles y descentralizadas. Permite testear el potencial de diferentes energías renovables en un contexto real y urbano, conectándose mediante la tecnología *blockchain*.

Cleantech: el sector de la tecnología limpia se basa en una serie de proyectos que están llevando a cabo en Copenhagen: la red inteligente de suministro de energía, energías renovables, gestión de aguas y residuos y las tecnologías de reciclaje.

Tabla 20. Ficha descriptiva de Benidorm

**BENIDORM (ESPAÑA)****Descripción general:**

Benidorm es un municipio perteneciente a la provincia de Alicante, dentro de la Comunidad Valenciana. Cuenta con una población de 70.450 habitantes.

Es uno de los destinos de sol y playa más emblemáticos del turismo de España, expresión del modelo “fordista” y el turismo de masas de la década del 50. Su clima y ubicación conforman los recursos básicos sobre los que se asienta el desarrollo turístico.

El municipio se incorporó al Comité Técnico de Normalización CTN 178 SC5 “Destinos Inteligentes” del grupo de trabajo “Gobernanza” del GT5 y trabajó en la vanguardia de la redacción de la nueva norma UNE 178501 “Sistemas de Gestión de Destinos Turísticos Inteligentes”. Asimismo, el municipio forma parte de RECI (Red Española de Ciudades Inteligentes).

Además, lidera un proyecto regional para la evolución de destinos turísticos inteligentes creado por el Gobierno valenciano, junto al Instituto Valenciano de tecnología turística (INVAT-TUR).

**Gobierno:**

El ayuntamiento de Benidorm elaboró el Plan Director denominado “Plan Director Benidorm DTI 2018-2021”, que rige las actuaciones y posterior evaluación del destino turístico inteligente. Este plan se concreta mediante planes estratégicos o de actuación para cada una de las áreas involucradas.

El elemento central de la gobernanza es su ente gestor de carácter público-privado (mixto), la Fundación Turismo de Benidorm (VisitBenidorm) y la empresa “Inteligencia Turística”.

Benidorm cuenta en sus infraestructuras municipales con una *Smart Office*, desde la que organizan las actividades en materia de destino inteligente. Se trata de un lugar de encuentro abierto a los diferentes departamentos, empresas públicas, Fundación Visit Benidorm y organizaciones, cuya finalidad es obtener datos.

**Territorio:**

Benidorm pasó de ser un pueblo pesquero desde el siglo XVIII, a ser una ciudad cuya actividad principal es el turismo de sol y playa. Es un territorio transformado por el turismo.

Desde 1956, lleva trabajando una coherente planificación territorial referente a nivel internacional. El modelo concentrado del destino presenta una planificación

territorial vertical que se centra en un espacio reducido que, a su vez, tiene la ventaja de consumir menor proporción de suelo y de tener una mayor eficiencia en la construcción y gestión de infraestructuras y servicios.

En el año 2003, entró en vigor el Plan General Urbanístico de Benidorm, el cual otorga al ayuntamiento el poder de ordenar, gestionar y ejecutar acciones urbanísticas que se realicen en el municipio. El objetivo principal de dicho plan es construir en altura y no en superficie, siguiendo las necesidades del municipio y, así, aumentar la capacidad del municipio con la misma superficie, evitando el masivo consumo de recursos, infraestructuras, transporte y espacio.

En términos de naturaleza, se tiene en cuenta la puesta en valor de los espacios naturales protegidos y la dotación de senderos homologados. Cuenta con ocho espacios naturales protegidos, que son zonas de especial protección para las aves, parques naturales, paisajes protegidos, microreservas o lugares de interés comunitario.

El destino cuenta con un Plan de Sostenibilidad Turística.

### **Producción:**

El motor de la economía de Benidorm hoy en día es el turismo, habiéndose convertido en el gran referente de esta actividad en la costa mediterránea, llegando a posicionarse como la cuarta ciudad española en número de pernoctaciones (El Mundo, 2020).

Tiene una amplia oferta hotelera y extrahotelera, ya que dispone de más de 134 hoteles y más de 8.799 apartamentos que conforman una oferta aproximada de 74.950 plazas. También cuenta con 9 pensiones (363 plazas), 10 campings (11.933 plazas) y 5 hostales (167 plazas). Posee más de 200 establecimientos dedicados al ocio y tiempo libre. Lo que le permite complementar un turismo de playa durante el día y, por la noche, una oferta de ocio nocturno.

En cuanto a la gastronomía, el municipio cuenta con 632 restaurantes, clasificados dentro de la categoría de tenedores en 601 restaurantes de tercera, 28 de segunda y 3 de primera, con un total de 27.629 plazas. Además, se localizan en Benidorm 47 agencias de viajes y 16 empresas de turismo activo (Portal estadístico de la Generalitat Valenciana, 2020).

En cuanto a la innovación, el destino dispone:

- Un laboratorio de innovación y tecnología con el fin de conseguir la atracción de empresas tecnológicas que ayuden a la incorporación y transformación del destino turístico en un DTI.
- La creación de una Oficina Técnica de Innovación e Inteligencia (*Smart Office*) para la gestión de la innovación e inteligencia en el municipio de Benidorm.
- Un Sistema Inteligencia Turística que le permite un mayor conocimiento del visitante y de las dinámicas turísticas que afectan al destino, con objeto de



aportar datos y conocimientos que nos guíen en las acciones de desarrollo y promoción que se estimen necesarias para poder reforzar las líneas de actuación con información de calidad, transversal y accionable.

### **TIC aplicadas al destino:**

El Plan Director de Benidorm contempla en tanto TIC aplicadas al destino:

- Un plan de sistemas de información: para conseguir una transformación digital de los servicios a la ciudadanía y a los visitantes, acompañando con la adecuación de los sistemas de información necesarios.
- Una mejora de la conectividad y la sensorización: dispone de la conectividad y sensorización del territorio para mejorar la gestión y la experiencia tanto del residente como del visitante.
- Un cuadro mando de indicadores / Business Intelligence para la toma de decisiones y ver la evolución de cada eje del DTI.

El estado actual de la implementación de la tecnología es:

- Big data: la herramienta de Big Data Mabrian le permite analizar la dinámica que sucede en su ciudad y comprender el comportamiento de los visitantes.
- Open data: la ciudad cuenta con “Benidorm en cifras” y un completo cuadro de mando de inteligencia empresarial a disposición de los vecinos.
- Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: informe de inteligencia turística (IT) generado por la herramienta Intelsuite.
- Sensores: recopilan los datos sobre el uso de wifi en varios puntos de sensorización en playas y centros turísticos específicos, mediante operadores telefónicos, y se analizan a través del panel de SocialandBeyond.
- Páginas web: el ayuntamiento dispone de [www.visitbenidorm.es](http://www.visitbenidorm.es) y [www.benidorm.org](http://www.benidorm.org).
- Redes sociales: es un importante canal de comunicación para llegar a los turistas. El seguimiento de indicadores y seguidores, interacción o contenido no solo es importante para la comunicación, sino también una valiosa herramienta publicitaria.
- Códigos QR instalados en puntos turísticos del patrimonio histórico.
- Sostenibilidad y participación ciudadana: el ayuntamiento consta de la Línea Verde, una herramienta de consulta y asesoramiento ambiental que presta servicios para mejorar la gobernanza de la ciudad, resolver asuntos públicos y mejorar la comunicación con los ciudadanos. No solo se ofrecen aplicaciones o sitios web personalizados, sino también una red que le permite descargar informes y estadísticas sobre el funcionamiento interno del municipio.
- Sistemas de alerta y vigilancia: drones policiales e informes de predicción de medusas estipulado por el Instituto de Ecología Litoral.



- Accesibilidad: guía *online* con atracciones turísticas y mapa con funciones de accesibilidad.

Fuente: elaboración propia, 2022

### **Tarea 1.3: Realización de entrevistas en profundidad a actores claves**

Para las entrevistas se elaboró un listado de pautas para guiar las preguntas para cada sector (público, académico y privado) (ver anexo 1). Este listado se utilizó de manera orientativa y flexible, ya que las entrevistas fueron semiestructuradas, dado que se realizaron en una etapa exploratoria de la investigación.

Los principales temas abordados en las entrevistas estuvieron vinculados a ideas, percepciones e impresiones sobre:

- La estrategia de desarrollo turístico.
- La incidencia del marco regulatorio para el desarrollo de los destinos turísticos.
- Fortalezas y debilidades de la gestión de destinos turísticos.
- Visión de futuro, oportunidades y desafíos para el desarrollo turístico de los destinos.
- Visión de un destino turístico inteligente neuquino.
- Potencialidades del territorio para la implantación de un DTI en la provincia.

La identificación de actores claves a entrevistar fue realizada en conjunto con el Ministerio de Turismo de Neuquén y la agenda de reuniones presenciales y virtuales fue coordinada con el equipo del ministerio. Las entrevistas presenciales se hicieron durante el primer viaje a territorio realizado por el equipo consultor. Las entrevistas virtuales fueron realizadas a través de la plataforma Google Meet. En la tabla 21 se encuentra el listado de actores entrevistados.

Tabla 21. Actores claves entrevistados

| NOMBRE               | CARGO   | ORGANIZACIÓN         |
|----------------------|---|----------------------|
| Sandro Badilla       | Ministro de Turismo   | Provincia de Neuquén |
| Sebastián González   | Ministro Jefe de Gabinete   | Provincia de Neuquén |
| María Gabriela Dupén | Directora Provincial de Innovación y Destinos Turísticos Inteligentes | Provincia de Neuquén |



|                             |   |  |
|-----------------------------|---|--|
| Anabel Lucero               | Gerente General   | Centro Pyme ADENEU   |
| Juan Carrizo                | Dirección Provincial de Planificación   | Provincia de Neuquén   |
| Romina Crozzoli             | Dirección Provincial de Planificación   | Provincia de Neuquén   |
| Vicente Godoy               | Intendente  | Municipalidad de Las Ovejas  |
| Manuel San Martín           | Intendente Andacollo y Presidente del Ente Minas  | Municipalidad de Andacollo   |
| Arq. María Verónica Güichal | Directora Provincial de Ciudades Sostenibles  | Provincia de Neuquén   |
| Ing. Rocío Costallat        | Directora Provincial de Ciencia, Tecnología e Innovación  | Provincia de Neuquén   |
| Dra. Ana Pechén             | Exvicegobernadora de la Provincia de Neuquén y exrectora de la Universidad Nacional del Comahue | Universidad Nacional del Comahue   |
| Gastón Fuentes              | Presidente  | Comisión de Fomento de Varvarco-Invernada Vieja  |
| Florentino Poblete          | Secretario  | Comisión de Fomento de Villa del Nahueve en Los Carrizos   |
| Ceferino Moya               | Intendente  | Huinganco  |
| Magdalena Perini            | Unidad de Enlace ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI)                                   | Provincia de Neuquén   |
| Ezequiel Vélez              | Intendente  | Los Miches   |
| Alejandro Maureira          | Delegación Zona Norte   | Provincia de Neuquén   |
| Darío Rubio                 | Delegación Zona Norte   | Provincia de Neuquén   |
| Diego Meier                 | Exdirector de Bosques Nativos   | Provincia de Neuquén   |
| Nicolás Warren              | Responsable de sustentabilidad  | Proyecto Puertos en Escobar<br>Red de Municipios Turísticos Inteligentes<br>UADE - Destinos Inteligentes |
| Antonio Bernabé             | Director Gerente  | Fundación Visit Valencia   |
| Carolina Tkachuk            | Directora Operativa   | Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (RECIA)  |

|                   |                                    |   |
|-------------------|------------------------------------|---|
| Andrés Ziporovich | Director Ejecutivo                 | Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes |
| Elisa Gallego     | Arquitecta urbanista               | Villa Pehuenia                                    |
| Adriana Otero     | Exdecana de la Facultad de Turismo | Universidad Nacional del Comahue                  |
| Andrea Gutauskas  | Docente e investigadora            | Universidad Nacional del Comahue                  |

Fuente: elaboración propia, 2022

En la tabla 22 se encuentra la agenda de entrevistas.

Tabla 22. Agenda de entrevistas realizadas

| NOMBRE                      | FECHA Y HORA                      | MODALIDAD  |
|-----------------------------|-----------------------------------|------------|
| Sebastián González          | lunes 12 de diciembre, 10h        | Presencial |
| Juan Carrizo                | lunes 12 de diciembre, 12h        | Presencial |
| Romina Crozzoli             | lunes 12 de diciembre, 12h        | Presencial |
| Dra. Ana Pechén             | lunes 12 de diciembre, 11h        | Presencial |
| Arq. María Verónica Güichal | lunes 12 de diciembre, 13h        | Presencial |
| Ing. Rocío Costallat        | lunes 12 de diciembre, 13h        | Presencial |
| Magdalena Perini            | lunes 12 de diciembre, 13h        | Presencial |
| María Gabriela Dupén        | martes 13 de diciembre, 8:30h     | Presencial |
| Sandro Badilla              | martes 13 de diciembre, 9:30h     | Presencial |
| Anabel Lucero               | martes 13 de diciembre, 10:30h    | Presencial |
| Alejandro Maureira          | miércoles 14 de diciembre, 11:30h | Presencial |
| Darío Rubio                 | miércoles 14 de diciembre, 11:30h | Presencial |
| Gastón Fuentes              | miércoles 14 de diciembre, 13:30h | Presencial |
| Vicente Godoy               | miércoles 14 de diciembre, 16h    | Presencial |
| Florentino Poblete          | miércoles 14 de diciembre, 18h    | Presencial |
| Ceferino Moya               | jueves 15 de diciembre, 8:30h     | Presencial |
| Manuel San Martín           | jueves 15 de diciembre, 13h       | Presencial |

|                   |                                   |         |
|-------------------|-----------------------------------|---------|
| Andrea Gutauskas  | lunes 19 de diciembre, 14h        | Virtual |
| Adriana Otero     | martes 20 de diciembre, 9:30h     | Virtual |
| Elisa Gallego     | martes 20 de diciembre, 11h       | Virtual |
| Carolina Tkachuk  | miércoles 21 de diciembre, 12:30h | Virtual |
| Andrés Ziporovich | jueves 22 de diciembre, 10:30h    | Virtual |
| Diego Meier       | viernes 23 de diciembre, 11:00h   | Virtual |
| Ezequiel Vélez    | miércoles 28 de diciembre, 13:30h | Virtual |
| Nicolás Warren    | jueves 29 de diciembre, 10h       | Virtual |
| Antonio Bernabé   | viernes 30 de diciembre, 9h       | Virtual |

Fuente: elaboración propia, 2022

En total se realizaron 26 entrevistas. Para las entrevistas virtuales se envió una invitación por e-mail a cada entrevistado. El modelo de invitación se encuentra en el anexo 3. En el anexo 2 se encuentran las minutas de todas las entrevistas realizadas.

#### **Tarea 1.4: Análisis de potencialidad territorial para la implantación del DTI**

Del 12 al 16 de diciembre de 2022 parte del equipo consultor concretó el primer viaje al territorio, acompañado de personal del Ministerio de Turismo de Neuquén. El objetivo es lograr una aproximación sucesiva sobre el territorio neuquino que permita identificar los espacios con mayor potencialidad para la implantación de un DTI, a la vez que se logre construir una metodología propia para la determinación de espacios potenciales para su futura implantación.

Se inició el proceso de análisis territorial en busca de sitios potenciales para el desarrollo de un DTI modelizado. En esta primera instancia, se procedió a relevar dos zonas potenciales indicadas por el Ministerio de Turismo de Neuquén:

- Añelo – San Patricio del Chañar en las cercanías de la ciudad de Neuquén.
- Localidades del Departamento Minas en el norte neuquino.

Se describe a continuación la agenda de trabajo que, efectivamente, se realizó en el territorio:

#### **Lunes 12/12**

08:10h Llegada a Neuquén.

09:00h Reunión con Germán Bakker, Carolina Molins, Marisa Lepin y Hernán Santarelli.

10:00h Reunión con el ministro jefe de Gabinete, Lic. Sebastián González.

11:00h Reunión con la Dra. Ana Pechén, exvicegobernadora de la provincia de Neuquén y exrectora de la Universidad Nacional del Comahue.

12:00h Jornada de trabajo en la Secretaría de COPADE:

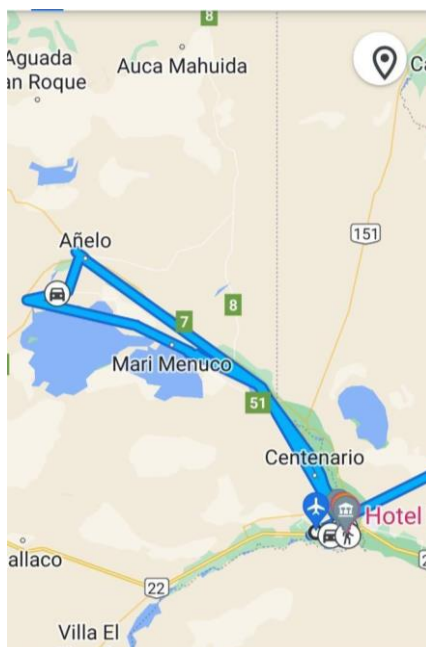
- 12:00h Reunión con equipo de la Dirección Provincial de Planificación: Juan Carrizo, Romina Crozzoli.

- 13:00h Reunión con la directora provincial de Ciencia, Tecnología e Innovación, Dra. Rocío Costallat, con la directora provincial de Ciudades Sostenibles, Arq. Verónica Güichal y con la Unidad de Enlace ante el Consejo Federal de Inversiones (CFI), Lic. Magdalena Perini.

15:00h Recorrida por Añelo, Barreales y Neuquén Capital.

Partiendo desde Neuquén Capital, se visitaron los embalses Mari Menuco y Los Barreales, hasta llegar a la localidad de Añelo, el pueblo vecino a Vaca Muerta. Luego se emprendió el regreso por la Ruta N°7, finalizando el recorrido en Neuquén Capital.

Figura 10. Recorrido Día 1



Fuente: elaboración propia, 2022

Figura 11. Embalses Mari Menuco y Los Barreales



Fuente: elaboración propia, 2022

Figuras 12 y 13. Añelo



Fuente: elaboración propia, 2022

### Martes 13/12

08:30h Reunión con la directora Provincial de Innovación y Destinos Turísticos Inteligentes, María Gabriela Dupén.

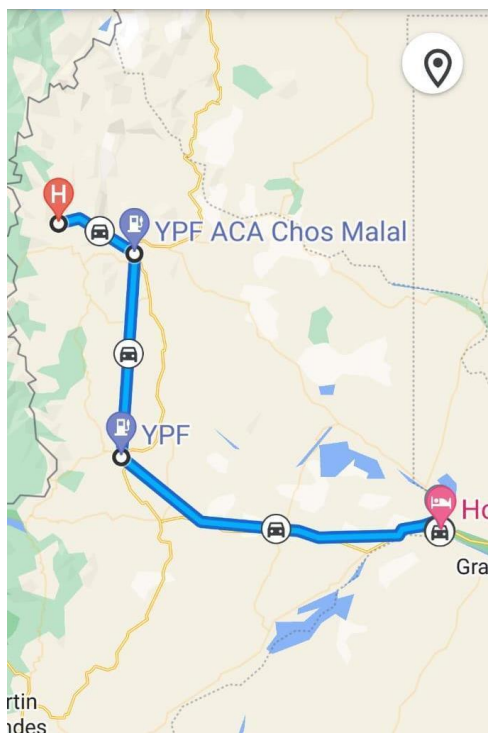


09:30h Reunión con el ministro de turismo de la provincia de Neuquén, Sandro Badilla.

10:30h Reunión con la gerente de Centro PyME- ADENEU, Lic. Anabel Lucero.

12:00h Salida hacia Los Miches. En el camino, se visitó Chos Malal y se pudo apreciar la trashumancia, el pastoreo en continuo movimiento.

Figura 14. Recorrido Día 2



Fuente: elaboración propia, 2022

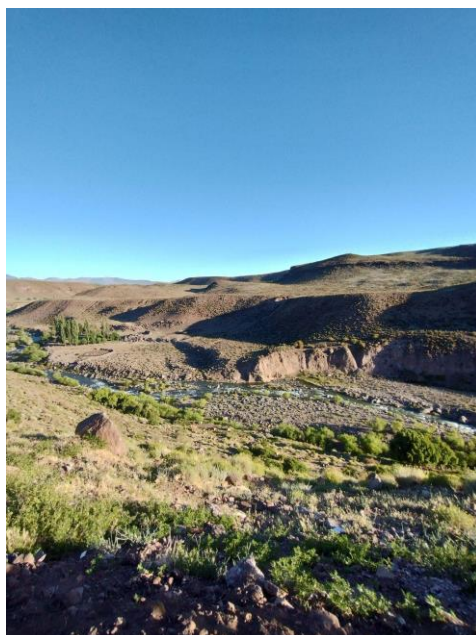


Figura 15. Trashumancia



Fuente: elaboración propia, 2022

Figura 16. Los Miches

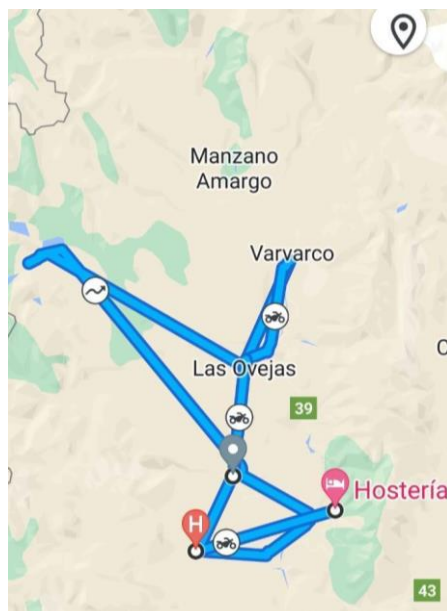


Fuente: elaboración propia, 2022

### Miércoles 14/12

08:30h Recorrida Lagunas de Epulafquen, Mirador de La Puntilla, Represa de Villa Nahueve, Varvarco.

Figura 17. Recorrido Día 3



Fuente: elaboración propia, 2022

Figura 18. Varvarco



Fuente: elaboración propia, 2022

Figuras 19 y 20. Mirador La Puntilla



Fuente: elaboración propia, 2022

Figuras 21 y 22. Laguna Epulafquen



Fuente: elaboración propia, 2022

Figura 23. Represa Villa Nahueve



Fuente: elaboración propia, 2022

11:30h Reunión con Alejandro Maureira y Darío Rubio, de la Delegación Zona Norte.

13:30h Reunión con el presidente de la Comisión de Fomento de Varvarco-Invernada Vieja, Sr. Gastón Fuentes.

16:00h Reunión con el Intendente de Las Ovejas, Vicente Godoy.

18:00h Reunión con Representante de la Comisión de Fomento de Villa del Nahueve en Los Carrizos.

### **Jueves 15/12**

08:30h Reunión con el Intendente de Huinganco, Ceferino Moya.

09:30h Recorrido por Charra Ruca (a 5km aprox. de ida al norte de la localidad) y Butalón Norte (a 30km aprox. de ida al norte de la localidad).

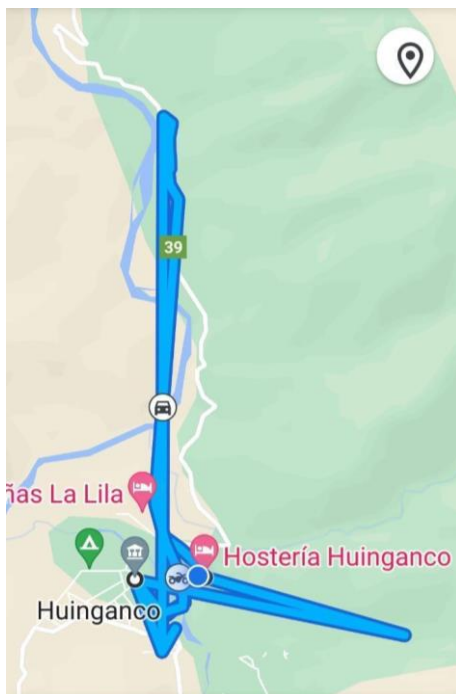
13:00h Reunión con el intendente de Andacollo y presidente del Ente Minas, Manuel San Martín.

14:30h Recorrida por Andacollo: costa sobre el río Neuquén (en el ejido urbano), Los Saltillos (a aprox. 2km de ida al noreste de la localidad), el paraje El Llano (a aprox. 15km de ida al sur de la localidad).



18:00h Recorrida por la localidad de Los Miches. Estaba programada una reunión con el intendente, pero no se pudo concretar.

Figura 24. Recorrido Día 4



Fuente: elaboración propia, 2022

Figuras 25 y 26. Huínganco



Fuente: elaboración propia, 2022

## Figuras 27 y 28. Camping Municipal de Huinganco



Fuente: elaboración propia, 2022

### **Viernes 16/12**

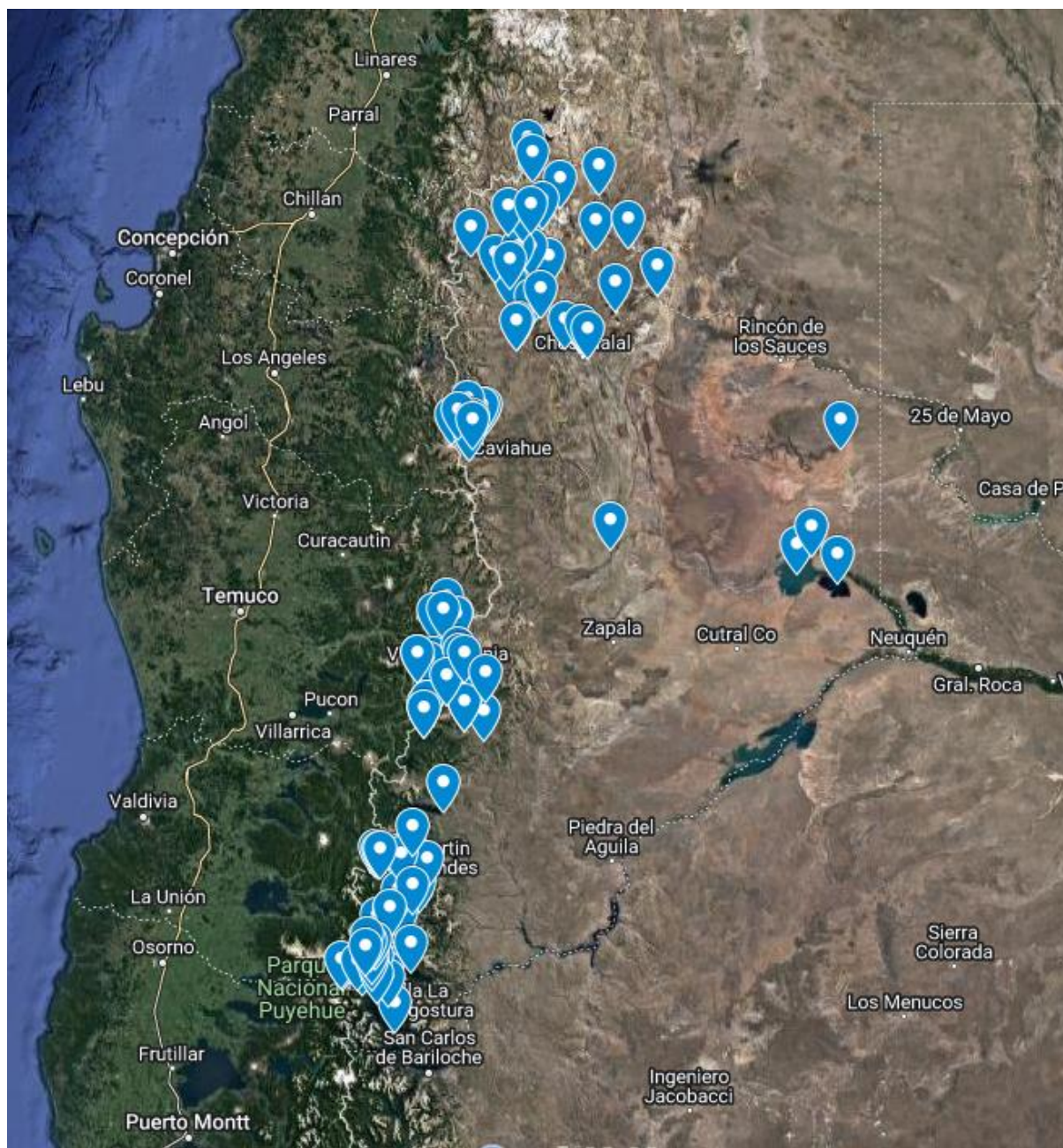
08:30h Regreso a Neuquén Capital.

17:30h Salida hacia Capital Federal.

Se adjunta mapa con la localización de los atractivos preliminares de la zona relevada.



Figura 29. Atractivos de la provincia de Neuquén



Fuente: elaboración propia, 2022

Link para acceder al mapa:

<https://www.google.com/maps/d/edit?mid=167pm3ZFRNiaDaYqfqvikuVo0K5v2KJc&usp=sharing>



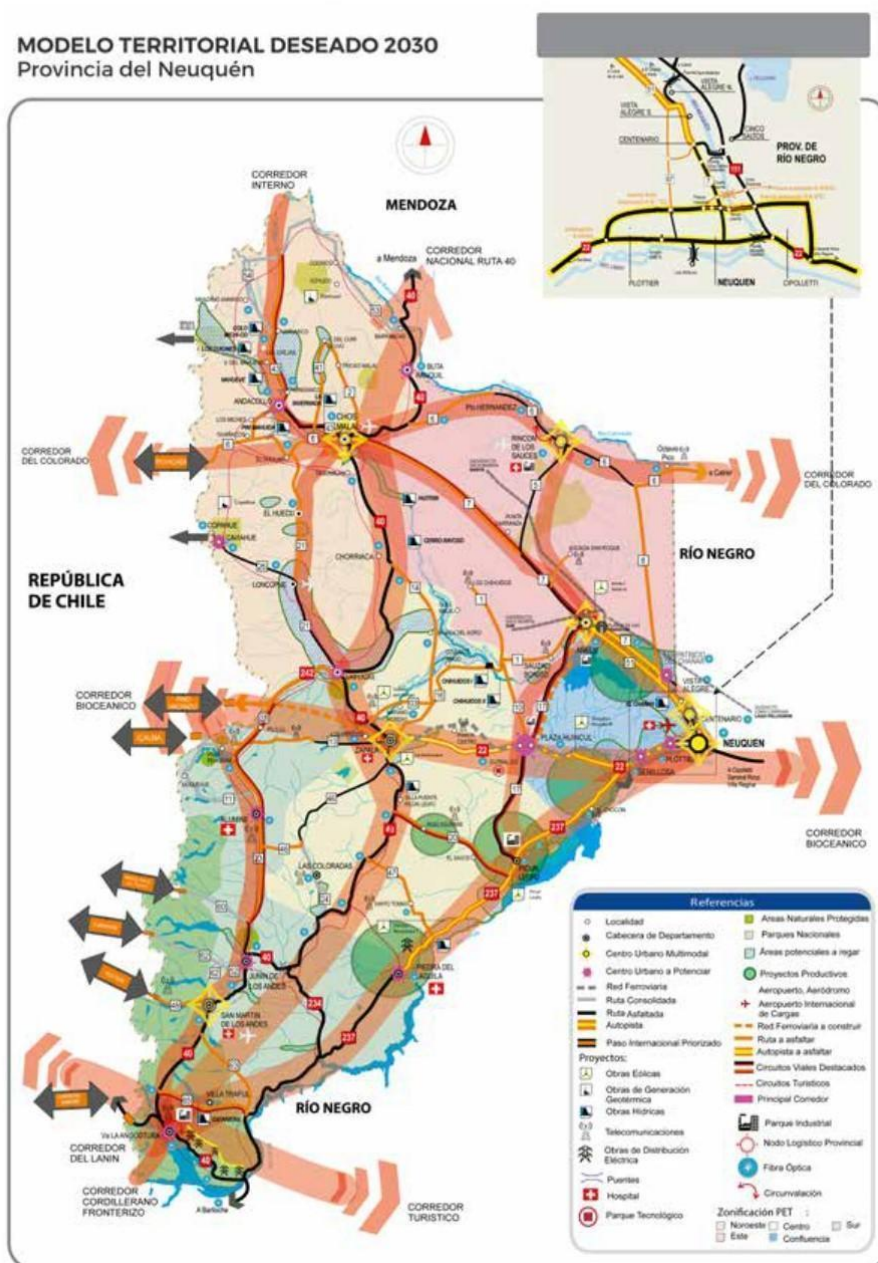
## Tarea 1.5: Sistematización analítica del diagnóstico

### Diagnóstico de potencialidad territorial para la implantación del DTI

En función de las dos zonas relevadas podemos concluir de forma preliminar, dado que en un segundo viaje se profundizará su análisis, que:

- 1) Ambas zonas representan dos ejes de desarrollo priorizados en el “Modelo territorial deseado 2030” formulado en el marco del Plan de Desarrollo Provincial, tal como se aprecia en el siguiente mapa.

Figura 30. Modelo territorial deseado 2030



Fuente: Visión Neuquén 2030

La zona de Añelo - San Patricio del Chañar se definió como un área de “Proyecto Productivo” y las localidades del norte se identifican como “Principal Corredor” denominado Corredor Interno.

2) La zona de Añelo - San Patricio del Chañar se enfrenta a un extremo contraste territorial entre la zona de explotación hidrocarburífera (Añelo) y la zona de chacras y bodegas (San Patricio del Chañar). Ambas localidades se encuentran cercanas sobre el eje de la Ruta Provincial N°7 que conecta con la ciudad de Neuquén. La primera, regida por una lógica industrial, presenta una fisonomía poco cuidada y desordenada con un gran movimiento de camiones y vehículos de transporte de pasajeros que movilizan la fuerza laboral de forma diaria. La segunda, determinada por la producción agropecuaria, se caracteriza por ser una zona verde de chacras y viñedos con un aspecto armónico e integrado con el contexto natural de la zona.

Frente a la amenaza del avance de la expansión de la producción petrolera a partir del fenómeno Vaca Muerta, se plantea la posibilidad de generar un área de amortiguación entre ambas localidades. Esto podría dar lugar al diseño de un DTI pensado tanto para residentes y fuerza laboral de Vaca Muerta, como para turistas.

A su vez, el excedente económico que está produciendo la explotación de hidrocarburos en la zona podría orientarse al desarrollo inmobiliario y turístico, generando un resguardo de valor para los inversores. Este desarrollo, planificado y orientado por el sector público, sería determinante para ordenar la zona en términos urbanísticos y dotar de un futuro alternativo cuando la vida útil de la extracción de hidrocarburos llegue a su fin o se reduzca.

3) Las localidades relevadas del norte neuquino pertenecientes al Departamento Minas (Varvarco, Las Ovejas, Los Miches, Villa Nahueve, Andacollo y Huinganco) se encuentran localizadas a pocos kilómetros unas de otras sobre el eje de la Ruta Provincial N°43. En todos los casos, se trata de destinos turísticos emergentes con un nivel disímil de desarrollo. Las localidades de Andacollo, Huinganco y Las Ovejas poseen una envergadura mayor al resto, pero con similares problemáticas en torno a la propiedad de la tierra, la infraestructura de base, la conectividad y comunicaciones, el tratamiento de residuos, el capital social, entre otros.

Sin embargo, la zona posee un altísimo potencial turístico rico en atractivos naturales y culturales con gran posibilidad para el desarrollo de actividades de turismo rural y de naturaleza, turismo activo y turismo de aventura. Además, cuenta con condiciones para la práctica de pesca deportiva, termalismo y turismo minero.

Como resultado del relevamiento se detectaron dos oportunidades que se podrían aprovechar de forma concurrente. Por un lado, se identificó un área lindante a las lagunas de Epulafquen (fuera del área protegida) en la que se podría implantar

un DTI creado de forma integral. Por otro lado, las localidades mencionadas se encuentran recientemente organizadas en un ente autárquico denominado “Ente Minas” que podría actuar como órgano de desarrollo microregional que expanda la capacidad creada en el epicentro del nuevo DTI en la zona de influencia de las lagunas, fortaleciendo el desarrollo de las distintas localidades. De esta forma, a través de un proceso de “abanico”, se podría potenciar el desarrollo turístico del corredor de la Ruta N°43 en el norte neuquino.

Figura 31. Mapa Corredor de la Ruta N°43



Fuente: elaboración propia, 2022

### **Diagnóstico para el diseño del modelo DTI Neuquino**

El diagnóstico recaba la principal información obtenida y sienta las bases para la etapa siguiente dedicada al diseño del modelo. El objetivo principal es la identificación de los componentes clave que definen a un DTI y las principales variables que determinarán el diseño del modelo.

El diagnóstico se presenta con un formato matricial con la identificación de las dimensiones del modelo DTI, los ejes estratégicos que involucra y los principales componentes de cada una de ellas (ver tabla 23). A partir de esta matriz de base, se

expresan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se expone cada componente (ver tabla 24).

Tabla 23. Modelo DTI neuquino

| MODELO DTI NEUQUINO     |                                      |  |                     |
|-------------------------|--------------------------------------|--|---------------------|
| DIMENSIONES             | EJES ESTRATÉGICOS                    | COMPONENTES                                    |                     |
| 1. Gobernanza           | 1.1. Modelo de Gobierno abierto      | 1.1.1. Visión                                  | 6. Sost enibi lidad |
|                         |                                      | 1.1.2. Planificación estratégica               |                     |
|                         |                                      | 1.1.3. Participación social                    |                     |
|                         |                                      | 1.1.4. Transparencia y acceso a la información |                     |
|                         |                                      | 1.1.5. Liderazgo                               |                     |
|                         |                                      | 1.1.6. Entes de cogobernanza                   |                     |
|                         | 1.2. Ciudadanía y calidad de vida    | 1.2.1. Cultura ciudadana                       |                     |
|                         |                                      | 1.2.2. Seguridad                               |                     |
|                         |                                      | 1.2.3. Salud                                   |                     |
|                         |                                      | 1.2.4. Educación                               |                     |
|                         |                                      | 1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad       |                     |
|                         |                                      | 1.2.6. Gestiones y reclamos                    |                     |
|                         |                                      | 1.2.7. Vivienda                                |                     |
|                         | 1.3. Capital humano y social         | 1.3.1. Nivel de cualificación                  |                     |
|                         |                                      | 1.3.2. Pluralidad étnica y social              |                     |
|                         |                                      | 1.3.3. Arraigo                                 |                     |
| 2. Territorio inclusivo | 2.1. Propiedad y uso de la tierra    | 2.1.1. Tenencia y transferencia                |                     |
|                         |                                      | 2.1.2. Planes de ordenamiento urbano           |                     |
|                         | 2.2 Medio ambiente natural (recursos | 2.2.1. Conservación                            |                     |
|                         |                                      | 2.2.2. Gestión ambiental                       |                     |

|                                 |  |   |  |
|---------------------------------|--|---|--|
|                                 | naturales)   | 2.2.3. Paisaje y recursos turísticos                                |  |
|                                 | 2.3 Medio ambiente construido  | 2.3.1. Recursos culturales  |  |
|                                 |  | 2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana                |  |
|                                 |  | 2.3.3. Gestión del ambiente construido                              |  |
|                                 |  | 2.3.4. Diseño universal e inclusión urbana (Accesibilidad)          |  |
|                                 | 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos) | 2.4.1. Energía  |  |
|                                 |  | 2.4.2. Agua y saneamiento   |  |
|                                 |  | 2.4.3. Gestión de residuos  |  |
|                                 |  | 2.4.4. Conectividad (telefonía e internet)                          |  |
|                                 |  | 2.4.5. Infraestructura vial   |  |
|                                 | 2.5. Transporte y movilidad  | 2.5.1. Aéreo  |  |
|                                 |  | 2.5.2. Terrestre  |  |
|                                 |  | 2.5.3. Movilidad intermodal   |  |
| <b>3. Innovación productiva</b> | 3.1. Competitividad  | 3.1.1. Cadena de valor  |  |
|                                 |  | 3.1.2. Matriz productiva  |  |
|                                 |  | 3.1.3. Coopetencia  |  |
|                                 |  | 3.1.4. Normas de habilitación y registro de actividades comerciales |  |
|                                 |  | 3.1.5. Producción y empresas verdes                                 |  |
|                                 |  | 3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos          |  |
|                                 | 3.2. Innovación  | 3.2.1. Laboratorios de innovación abierta                           |  |
|                                 |  | 3.2.2. Emprendedurismo  |  |
|                                 |  | 3.2.3. Economía circular  |  |
| <b>4. Tecnología</b>            | 4.1. Transformación digital  | 4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino                 |  |
|                                 |  | 4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD                               |  |

|                          |   |   |  |
|--------------------------|---|---|--|
|                          |   | 4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores          |  |
|                          |   | 4.1.4. Incorporación de TIC en la experiencia turística |  |
|                          |   | 4.1.5. Sensorización del destino                        |  |
|                          |   | 4.1.6. Open data  |  |
|                          | 4.2. Marketing (digital)                                    | 4.2.1. Información del destino (web/redes)              |  |
|                          |   | 4.2.2. Monitorización de la marca                       |  |
|                          |   | 4.2.3. Plan de marketing digital                        |  |
|                          |   | 4.2.4. Comercialización                                 |  |
|                          | 4.3. Inteligencia turística                                 | 4.3.1. Observatorio turístico                           |  |
|                          |   | 4.3.2. Barómetro empresarial                            |  |
|                          |   | 4.3.3. Analítica digital (web/redes)                    |  |
|                          |   | 4.3.4. Monitoreo reputación digital                     |  |
| 5. Experiencia turística | 5.1. Experiencia del residente                              | 5.1.1. Afectación socioeconómica                        |  |
|                          |   | 5.1.2. Percepción del turismo                           |  |
|                          | 5.2. Experiencia de las empresas y prestadores de servicios | 5.2.1. Desarrollo de productos turísticos               |  |
|                          |   | 5.2.2. Calidad de los servicios turísticos              |  |
|                          | 5.3. Experiencia de los visitantes                          | 5.3.1. Satisfacción de los visitantes                   |  |
|                          |   | 5.3.2. Quejas y reclamos                                |  |

Fuente: elaboración propia, 2023



Tabla 24. Matriz FODA

| Componente           | F   | O   | D   | A   |
|----------------------|---|---|---|---|
| Gobernanza           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo territorial deseado 2030 - visión y planificación continua, alineados con la Agenda Global 2030 y los ODS.</li> <li>Continuidad política en el Gobierno.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia del Ente Minas (autárquico) que nuclea a 8 municipios del departamento.</li> <li>Buen diálogo con las comunidades originarias, lo que genera menos conflictividad que en otras provincias.</li> <li>Existencia de autoridades de cuencas, que pueden facilitar la gestión del recurso en el territorio.</li> <li>Existencia de programas y políticas provinciales para aumentar la inclusión y la equidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>En algunas localidades de la zona norte hay solo primario o secundario, no hay cómo retener a los profesionales jóvenes en el lugar.</li> <li>Escasa capacidad técnica y recurso calificado en los municipios, especialmente en el norte.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibles conflictos con las comunidades originarias.</li> <li>Las decisiones políticas soslayan los criterios técnicos.</li> </ul>                     |
| Territorio inclusivo | <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena infraestructura de servicios públicos (agua, luz, gas) en toda la provincia.</li> <li>Red vial suficiente y en mantenimiento</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cableado de fibra óptica hasta el municipio de Las Ovejas en el norte neuquino.</li> <li>Procesos de planificación con enfoque de riesgo.</li> <li>Riqueza de patrimonio</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitada conectividad a internet, sobre todo en la zona norte.</li> <li>Inexistencia de red de telefonía y 4G en grandes zonas del territorio.</li> <li>Red de transporte</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Localidades con amenaza hidrológica, climática, volcánica, derrame de petróleo, contaminación.</li> <li>Forestación de pinos cercanos a las</li> </ul> |





|                       |  |  |   |   |
|-----------------------|--|--|---|---|
|                       | <p>eficiente, con perspectiva de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de atractivos turísticos, especialmente de naturaleza y rural.</li> </ul> | <p>cultural y conocimiento ancestral.</p>  | <p>deficitaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de los residuos insuficiente (basurales a cielo abierto, ausencia de recolección diferenciada de residuos en toda la provincia).</li> <li>Dificultad para el acceso a la titularidad de las tierras - tierras fiscales.</li> <li>Déficit de vivienda, especialmente en los destinos turísticos consolidados.</li> <li>Espacios accesibles (con diseño universal) escasos.</li> </ul> | <p>urbanizaciones.<br/>Riesgo de incendios.</p>   |
| Innovación productiva | <ul style="list-style-type: none"> <li>Las autoridades de los municipios del norte neuquino consideran al turismo como una oportunidad de desarrollo.</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar el turismo con la actividad hidrocarburífera.</li> <li>Posibilidad de desarrollo a partir de una combinación turístico-productiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz productiva poco diversificada.</li> <li>El desarrollo del sector privado no alcanza a cubrir el potencial de desarrollo productivo de la provincia.</li> <li>Gran parte de la población son empleados municipales o provinciales.</li> <li>Inexistencia de incentivos para desarrollar el emprendedurismo.</li> <li>Escasos programas que</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo hidrocarburífero absorbe mano de obra de otras actividades productivas con remuneraciones superiores.</li> <li>El desarrollo hidrocarburífero avanza en el territorio hacia otras áreas productivas.</li> <li>El sector agropecuario se enfrenta a riesgos por sequías.</li> </ul> |



|                       |   |  |  |   |
|-----------------------|---|--|--|---|
|                       |   |  | promuevan modelos de producción y empleos verdes.  |   |
| Tecnología            | <ul style="list-style-type: none"> <li>El Gobierno posee una visión de desarrollo tecnológico para la provincia.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de empresas del Estado que proveen servicio de internet. Optics y Neutics.</li> <li>Existen otros prestadores privados de internet con desarrollo incipiente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Información para la toma de decisiones escasamente integrada y disponible.</li> <li>Escasas habilidades digitales en el sector público y privado.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>La baja densidad poblacional no genera masa crítica para la inversión en antenas por parte de las telefónicas.</li> </ul>  |
| Experiencia turística | <ul style="list-style-type: none"> <li>La provincia de Neuquén posee una amplia trayectoria en desarrollo turístico.</li> <li>La organización gubernamental en relación al turismo posee capacidad y conocimiento para los nuevos desarrollos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El norte de Neuquén conserva un paisaje prístino y natural.</li> <li>Represa hidroeléctrica Nahueve.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamiento turístico insuficiente en localidades del norte (alojamiento, gastronomía).</li> <li>Dificultad para el registro de nuevos prestadores.</li> <li>Conciencia turística limitada por patrones culturales.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>El desarrollo turístico no planificado puede poner en riesgo la conservación del paisaje y los recursos culturales y naturales.</li> <li>La marcada estacionalidad desincentiva la inversión.</li> </ul> |
| Sostenibilidad        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de una visión provincial 2030 que contempla a la sostenibilidad como dimensión esencial.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de un modelo para nuevas regiones turísticas que contempla las dimensiones ambiental y social para su implantación.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad para implementar políticas de sostenibilidad transversales a todos los sectores y áreas de Gobierno.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Deterioro de áreas naturales por incumplimiento de planes de manejo.</li> <li>Incremento de conflictos entre</li> </ul>  |



|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento de competitividad de destinos turísticos sostenibles a nivel mundial.</li></ul> |  | residentes y visitantes por competencia por recursos y servicios (expulsión de residentes). |
|--|--|---|--|---|

Fuente: elaboración propia, 2023

## 5. FASE 2. FORMULACIÓN DEL MODELO DE DTI Y SU ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL

### Tarea 2.1: Modelización del DTI

Basados en el diagnóstico realizado en la Fase 1 y considerando las condiciones de sustentabilidad política, económica, social y ambiental deseadas para el DTI neuquino, se desarrolló el modelo contemplando las principales dimensiones y variables trascendentales para el desarrollo de un destino turístico inteligente, entendiendo el concepto de “inteligente” no como el uso de tecnología y automatización únicamente, sino como un modelo de gestión que permita abordar las diferentes problemáticas que se pueden presentar en un destino, en cualquier estadio (emergente o consolidado).

El diseño conceptual del modelo contempla 6 dimensiones, 16 ejes estratégicos y 62 componentes. Las dimensiones son:

1. Gobernanza
2. Territorio inclusivo
3. Innovación productiva
4. Tecnología
5. Experiencia turística
6. Sostenibilidad

Figura 32: Modelo DTI Neuquino



Fuente: elaboración propia, 2023



Las dimensiones 1 a 5 contienen ejes estratégicos y componentes que se describen a continuación mediante fichas, en las que se detallan las premisas para su desarrollo y los componentes relacionados.

La dimensión 6, de sostenibilidad, se considera transversal a todas las demás dimensiones, por lo que se incorporó como principio fundamental para el desarrollo de cada componente.

Por último, se proponen algunas herramientas que pueden ser de utilidad para la implantación del modelo.



## Dimensión 1: Gobernanza

El concepto de gobernanza hace referencia a todos los procesos de gobierno, instituciones, procedimientos y prácticas mediante los que se deciden y regulan los asuntos que atañen al conjunto de la sociedad. La buena gobernanza añade una dimensión normativa o de evaluación al proceso de gobernar.

Desde una perspectiva local, la gobernanza se refiere, sobre todo, al proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la participación ciudadana y el desarrollo local.

Ejes estratégicos:

- 1.1. Modelo de Gobierno abierto.
- 1.2. Ciudadanía y calidad de vida.
- 1.3. Capital humano y social.

| Eje estratégico: 1.1. Modelo de Gobierno abierto  | Componente: 1.1.1. Visión |
|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>La visión es el elemento rector de la planificación estratégica, detrás de la cual se alinean los objetivos estratégicos y se ordenan las acciones. Es la condición deseada en un determinado horizonte temporal. A su vez, representa la fuerza impulsora que une las voluntades de los actores en pos de un futuro posible y esperado por ellos.</p> <p>Para lograr formular una visión que realmente impulse a la acción a los actores involucrados en el plan, programa o proyecto es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Identificar y definir un mapa de actores que participarán del plan, programa o proyecto con un criterio amplio y representativo que incluya al sector público, al privado, a la academia y a las organizaciones de la sociedad civil, entre otros.</li><li>● Propiciar un marco de diálogo participativo con representantes de todos los actores implicados para lograr consenso sobre las decisiones estratégicas.</li><li>● Procurar el liderazgo del Estado sobre el proceso de formulación de la visión (de la planificación estratégica en general), pero con una apertura total para convocar al resto de los actores.</li><li>● Una vez formulada, hacer pública la visión para que sea conocida por todos los actores y por la sociedad en general.</li><li>● Sostener la visión a lo largo del tiempo y de los procesos de gestión, manteniéndola viva y difundiéndola permanentemente.</li></ul> |                           |
| <b>Componentes relacionados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1.2. Planificación estratégica.</li><li>1.1.3. Participación social.</li><li>1.1.5. Liderazgo.</li><li>2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.</li><li>2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.</li></ul>   |                           |



| Eje estratégico: 1.1. Modelo de Gobierno abierto  | Componente: 1.1.2. Planificación estratégica |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>La planificación estratégica es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.</p> <p>Es un proceso decisorio que se basa en la fijación de objetivos y en el que se establecen estrategias y acciones concretas. La planificación es útil para alcanzar un futuro deseado, tomar decisiones, organizar las acciones y los recursos y conseguir financiamiento.</p> <p>Para desplegar un proceso de planificación estratégico que sea eficiente, es recomendable:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Entender que la planificación no debe constituirse en un fin, sino que debe ser un medio para facilitar el logro de los objetivos propuestos.</li><li>● Definir los lineamientos políticos fundamentales que dan el marco para el proceso de planificación estratégica.</li><li>● Establecer las prioridades.</li><li>● Definir la asignación de recursos acorde a esas prioridades.</li><li>● Formular las estrategias de acción.</li><li>● Establecer el conjunto de medios o instrumentos que se van a utilizar</li><li>● Definir las metas y los objetivos propuestos.</li></ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1.1. Visión.</li><li>1.1.3. Participación social.</li><li>1.1.5. Liderazgo.</li><li>2.1.2. Planes de ordenamiento, códigos de planificación urbana.</li><li>2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.</li></ul>   |  |

| Eje estratégico: 1.1. Modelo de Gobierno abierto   | Componente: 1.1.3. Participación social |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b><br/>Un DTI debe contemplar procesos de participación de la comunidad en la toma de decisiones para el desarrollo estratégico local, así como alternativas de comunicación entre todos los niveles (Gobierno - ciudadanos y ciudadanos - Gobierno) para mantener un diálogo fluido, eficaz y constructivo. Por tanto, es necesario:<ul style="list-style-type: none"><li>● Identificar cuáles son los principales grupos de interés que interactúan (organismos de Gobierno nacional, provincial y municipal, comunidades originarias, académicos, empresarios, etc.).</li><li>● Definir, para cada grupo, cuáles son los medios y canales de comunicación más adecuados y generar herramientas para desarrollarlos o fortalecerlos (plataformas institucionales digitales, mesas regionales, oficinas de información, etc.).</li><li>● Generar información de interés para los ciudadanos y comunicarla oportunamente.</li><li>● Desarrollar procedimientos para recibir la información y consultas, gestionar y dar respuesta con rapidez.</li></ul></li></ul> |   |
| <b>Componentes relacionados:</b><br>1.1.4. Transparencia y acceso a la información.<br>1.2.6. Gestiones y reclamos.  |   |

| Eje estratégico: 1.1. Modelo de Gobierno abierto  | Componente: 1.1.4. Transparencia y acceso a la información |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>Un Gobierno transparente es aquel que proporciona información sobre lo que está haciendo, sobre sus planes de actuación, sus fuentes de datos y sobre lo que puede ser considerado responsable frente a la sociedad. Ello fomenta y promueve la rendición de cuentas de la administración ante la ciudadanía y un permanente adecuado control social.</p> <p>La transparencia activa se basa en aportar bases de datos compatibles y reutilizables, y toda la información necesaria para conocer y controlar el funcionamiento del Estado. Actualmente, se hace a través de plataformas integradas que, gracias a las nuevas tecnologías de información y comunicación, permiten un acceso inmediato a datos de todo tipo que, al reutilizarlos, generan un inmenso valor agregado.</p> <p>Los pasos a seguir para tener una transparencia activa son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Identificar la información producida y disponible. Se debe contar con la colaboración de todas las áreas de Gobierno para realizar una autoevaluación de los activos de información.</li><li>● Diagnosticar el estado y calidad de la información. Es un paso imprescindible para saber qué, cómo y cuándo se difundirá cada tipo de información. Se generarán compromisos de publicación con las áreas involucradas, que sean realizables y sostenibles en el tiempo.</li><li>● Publicar de manera gradual y progresiva todos los tipos de información. La principal meta es facilitar herramientas para enriquecer la información pública. Realizar la publicación y difusión de información relevante de una manera sencilla, accesible y comprensible.</li></ul> |  |
| <b>Componentes relacionados:</b><br>1.1.3. Participación social.  |  |

**Eje estratégico: 1.1. Modelo de Gobierno abierto**

**Componente: 1.1.5. Liderazgo**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El liderazgo es la capacidad para comunicar y llevar adelante una política determinada. Esta capacidad resulta imprescindible en la formulación e implementación de la política del destino que condiciona y potencia la planificación del desarrollo estratégico local. Por tanto, la comunicación de la visión estratégica, la participación social y la transparencia son requisitos necesarios para un liderazgo eficaz, que buscará desplegarse hasta conformar una cultura funcional que modela y caracteriza al destino.

- Es fundamental la capacidad de interpretar la realidad local, integrando información y conocimientos externos al destino, evitando las limitaciones de una mirada endógena y autoreferenciada.
- Otro desafío del liderazgo es la administración de las necesidades de corto y de largo plazo, atendiendo las primeras sin comprometer o descartar las segundas.
- La gestión de crisis implica y compromete directamente al liderazgo, es necesario anticipar escenarios y los potenciales riesgos.
- La articulación de alianzas para mejorar la competitividad del destino es también responsabilidad primaria del liderazgo.
- Promover una cultura turística en la comunidad.

**Componentes relacionados:**

1.1.1. Visión.

1.1.2. Planificación estratégica.

1.1.3. Participación social.

1.1.4. Transparencia y acceso a la información.

1.2.1. Cultura ciudadana.

| Eje estratégico: 1.1. Modelo de Gobierno abierto   | Componente: 1.1.6. Entes de cogobernanza |
|--|--|
| <p><b>● Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La cogobernanza implica reconocer que la competencia y responsabilidad sobre un tema determinado no es exclusiva de una sola y única autoridad. Esto aplica tanto a la gestión interna del destino en sus diferentes ministerios y áreas, como a la necesidad de acordar políticas comunes entre destinos cercanos en una misma región, esto es la gestión externa.</p> <p>En el caso de la cogobernanza interna es importante identificar las áreas de responsabilidad compartida. Un ejemplo muy claro es la cartera de turismo que se ve condicionada por decisiones aplicadas por otras áreas, como ser transporte, hacienda, salud, ambiente, etc. En este sentido, la gobernanza compartida o cogobernanza implicará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar los puntos de conflicto y buscar las mejores decisiones desde una perspectiva integradora.</li> <li>● Generar comité de facilitación interministerial o proyectos compartidos entre ministerios o áreas.</li> <li>● Establecer agendas y planificación colaborativa entre áreas de la administración.</li> </ul> <p>En el caso de la gobernanza externa es importante acordar políticas y acciones con las comunidades cercanas con el fin de articular mecanismos de cooperación entre distintas administraciones. La gobernanza colaborativa implica un proceso de gestión de los conflictos que reduce las debilidades propias de cada comunidad aprovechando en forma conjunta las mejores prácticas de cada una. Esto implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Generar y formalizar un espacio de encuentro y diálogo entre las máximas autoridades de cada localidad.</li> <li>● Establecer una agenda común de temas prioritarios por tratar.</li> <li>● Identificar las áreas y personas que llevarán la gestión continua interna en cada localidad.</li> <li>● Establecer revisiones de avances y comunicarlos.</li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.1.2. Visión.</p> <p>1.1.2. Planificación estratégica.</p> <p>1.1.3. Participación social.</p> <p>1.1.4. Transparencia y acceso a la información.</p> <p>1.2.1. Cultura ciudadana.</p>   |  |

**Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y calidad de vida**

**Componente: 1.2.1. Cultura ciudadana**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Una ciudad inteligente no es simplemente dotar a la ciudad de tecnología. Es transformar y adaptar la cultura de su capital humano y todos los procesos y operaciones que se llevan a cabo en esta para que sean mucho más eficientes y sostenibles, transparentes, y den valor al ciudadano.

La digitalización de las ciudades ofrece grandes oportunidades para el desarrollo social y económico. Además, potencia cambios culturales en la construcción de la ciudadanía, genera un ciudadano dispuesto a revisar la delegación de responsabilidades que encierra la democracia, interesado en asumir un rol más participativo y comprometido, con nuevas capacidades para articularse con otros actores, para impulsar iniciativas o ejercer control sobre los asuntos públicos o privados.

Por lo tanto, los verdaderos protagonistas de los DTI son las personas, quienes interactúan con las ciudades con la finalidad de crear valor sostenible y calidad de vida en dichos entornos.

Para construir una cultura ciudadana necesaria para la transformación de los territorios se debe tener en cuenta que:

- Intendentes y equipos directamente responsables deben ser los impulsores y líderes en el despliegue y desarrollo de proyectos en este sentido.
- El proceso de cambio de una ciudad tradicional a una inteligente, como en cualquier sistema o persona, debe empezar desde adentro hacia fuera, de manera progresiva y sostenible. Para ello, es fundamental derribar barreras limitantes que impiden la innovación urbana.
- La transformación digital también está revolucionando la forma de producir y consumir, existe una fuerte reconfiguración en el mercado de trabajo y en la oferta de bienes y servicios. Esto hace necesario que se generen nuevas reglamentaciones que respondan a esta transformación.

**Componentes relacionados:**

1.1.1. Visión.

1.1.3. Participación social.

1.3.1. Nivel de cualificación.

2.3.1. Recursos culturales.

2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.

2.4.4. Conectividad.

3.1.4. Normas de habilitación y registro de actividades comerciales.

4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.



| Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y calidad de vida  | Componente: 1.2.2. Seguridad |
|---|------------------------------|
| <p><b>● Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Hasta hace poco, se pensaba al mundo como V.U.C.A. (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Sin embargo, teniendo en cuenta situaciones, como crisis económicas, caos geopolítico, desastres climáticos, pandemia, amenazas naturales, entre otras, hoy debemos pensar en un mundo B.A.N.I. (quebradizo, ansioso, no lineal e incomprensible).</p> <p>Además de las acciones orientadas a preservar la seguridad pública asociada a delincuencia común (robos, engaños a turistas, tráfico de drogas, trata de personas) y accidentes, es necesario incorporar los aprendizajes de los últimos años y prepararse para dar respuesta a situaciones imprevisibles, pero probables. Para ello, es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Priorizar siempre la seguridad y el confort de residentes y turistas. En el caso de los turistas, se debe tener en cuenta su mayor vulnerabilidad por encontrarse fuera de su lugar de residencia cuando ocurre un evento adverso, por lo que se deben brindar las herramientas para su contención y atención rápida.</li> <li>● Elaborar matrices de riesgo en las que se identifiquen, por regiones, la vulnerabilidad de la población ante alertas de salud pública, fenómenos meteorológicos extremos, fenómenos geológicos, ciberataques y fallos de sistemas digitales, terrorismo, conflictos bélicos y violencia. Evaluar el riesgo y generar planes de prevención y actuación ante emergencias.</li> <li>● Conformar comités de crisis que se activen ante amenazas a la seguridad y que sean capaces de generar acciones rápidas, flexibles y fácilmente adaptables.</li> <li>● Capacitar a las fuerzas de seguridad en protocolos de atención a la población, teniendo en cuenta a los diversos colectivos sociales.</li> <li>● Definir canales de comunicación eficaces y mantener informada a la población.</li> </ul> |                              |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.1.4. Transparencia y acceso a la información.</p> <p>1.2.1. Cultura ciudadana.</p> <p>1.2.3. Salud.</p> <p>1.2.6. Gestiones y reclamos.</p> <p>2.4.4. Conectividad.</p> <p>4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.</p> <p>5.3.2. Quejas y reclamos.</p>   |                              |

| Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y calidad de vida  | Componente: 1.2.3. Salud |
|---|--------------------------|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Los principales desafíos que deben abordar los Gobiernos respecto a la salud de la población tienen que ver con la prevención de enfermedades no transmisibles, la reemergencia de las enfermedades infecciosas, los cambios en aspectos políticos, sociales y económicos que determinan la salud y la equidad en el acceso a la salud. Todo esto sumado a las debilidades estructurales de los sistemas de salud. Para actuar frente a estos desafíos, es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar los factores de riesgo y los determinantes sociales que tienen un efecto en la salud de la población, y generar acciones que permitan prevenirlos y atenderlos (por ejemplo, aumentando el acceso a agua y saneamiento, educación reproductiva, tradiciones de comunidades originarias, etc.).</li> <li>● Fortalecer el sistema de salud pública para que todas las personas puedan acceder y recibir atención oportuna.</li> <li>● Asignar los recursos necesarios para garantizar el acceso a todas las intervenciones y servicios de salud pública.</li> <li>● Generar campañas de prevención y atención a la salud, incluyendo áreas rurales y áreas donde se asientan las comunidades originarias.</li> <li>● Capacitar al personal del sector en protocolos de atención adecuados para los grupos vulnerables.</li> </ul> |                          |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.2.1. Cultura ciudadana.</p> <p>1.2.2. Seguridad.</p> <p>1.2.4. Educación.</p> <p>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</p> <p>1.2.6. Gestiones y reclamos.</p> <p>2.4.2. Agua y saneamiento.</p> <p>2.4.3. Gestión de residuos.</p> <p>4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.</p>  |                          |

**Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y calidad de vida**

**Componente: 1.2.4. Educación**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Tomás Llorente de La U4SSC (United for sustainable smart cities), iniciativa europea de las Naciones Unidas sobre *Smart Cities*, señala que “el cimiento de las sociedades futuras es la ciudadanía. Y la primera piedra es la educación”. Esta afirmación se puede aplicar si se entiende que los grandes retos que enfrentan las sociedades actuales, como son la transformación digital, la integración de infraestructuras eficientes, el cambio climático, la automatización, la globalización, entre otros, plantean la necesidad de generar cambios innovadores en la educación, pensando en los “pequeños ciudadanos inteligentes”.

Para lograr la transformación inteligente del sistema educativo es necesario:

- Incluir la digitalización en la educación, así como las metodologías ágiles, seguridad, idiomas y salud.
- Conectar al aula con el entorno a través del uso de medios audiovisuales, tecnologías, actividades de campo, etc.
- Fomentar la incorporación de hábitos saludables y de cuidado del medio ambiente desde las instituciones educativas.
- Dotar a los docentes de las herramientas necesarias para educar en un mundo cambiante, moderno, inclusivo y digital.
- Contar con espacios físicos suficientes para garantizar el acceso a la educación por parte de toda la población.
- Contemplar los saberes ancestrales de las comunidades originarias e incluirlos en las propuestas académicas para fortalecer la cultura, identidad y arraigo.

**Componentes relacionados:**

- 1.2.1. Cultura ciudadana.
- 1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.
- 1.3.1. Nivel de cualificación.
- 1.3.2. Pluralidad étnica y social.
- 1.3.3. Arraigo.

**Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y  
calidad de vida**

**Componente: 1.2.5. Inclusión,  
diversidad e identidad**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El concepto de inclusión se refiere a generar espacios donde todas las personas, sin importar sus condiciones y diversidades, puedan beneficiarse plenamente de las oportunidades sociales, económicas, culturales y políticas.

Esto implica no solo la accesibilidad física, sino también la inclusión social de los diferentes colectivos, de forma que se trabaje en pos de la no discriminación y se dé valor a la riqueza cultural de la región y se logre una mayor equidad.

Para lograrlo, es necesario:

- Incluir a grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, personas de edad avanzada, entre otros) en la planificación, el diseño y la supervisión de las transformaciones en el desarrollo urbano y en la definición de políticas públicas.
- Generar espacios de coordinación interinstitucional a nivel local y nacional en materia de inclusión, accesibilidad y derechos humanos, dirigiendo estrategias independientes y actividades de implementación sobre la inclusión.
- Sensibilizar a los responsables de políticas y prestadores de servicios acerca de los beneficios en materia social, económica y de la innovación que reportan la inclusión y la accesibilidad, así como acerca de las herramientas disponibles para apostar por unas estrategias de desarrollo inclusivo.
- Ofrecer incentivos para emprendedores e iniciativas de grupos vulnerables, con el fin de generar mayores oportunidades para su desarrollo económico y social.

**Componentes relacionados:**

1.3.2. Pluralidad étnica y social.

2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.

2.3.4. Diseño universal e inclusión urbana.

**Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y calidad de vida**

**Componente: 1.2.6. Gestiones y reclamos**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

En este campo, se observan tres leyes provinciales que tienen una directa relación, a saber:

- Ley N°3.247. Delimitado en los eventuales conflictos entre locador y locatario, en el marco de un contrato de alquiler.
- Ley N°3.095. Enfocada en los conflictos que puedan suceder en una misma comunidad.
- Ley N°2.930. Brinda un servicio de mediación de familia.

La Ley N°3.247 se adhiere a los “Métodos alternativos de resolución de conflictos” de la Ley Nacional N°27.551, ley de alquileres. Y, para ello, encomienda al Poder Judicial que instrumente ámbitos de mediación y arbitraje previos y obligatorios, gratuitos o de bajo costo, para la resolución de conflictos derivados de la relación locativa.

Por su parte, la Ley N°3.095 instituye la mediación comunitaria como procedimiento de resolución alternativa de conflictos. La mediación comunitaria es un procedimiento de resolución de conflictos no adversarial, voluntario, colaborativo y gratuito, dirigido por un tercero neutral (mediador) que ayuda a restablecer la comunicación entre los ciudadanos (partes) en pos de generar soluciones oportunas.

La mediación comunitaria se aplica a las controversias que surjan en virtud de la convivencia o proximidad entre partes. Para llevar a cabo el procedimiento de mediación, es indispensable:

- Contar con la aceptación expresa y voluntaria de las partes.
- Firmar el Acta de Confidencialidad.
- Firmar un acta, en caso de llegar a un acuerdo.
- Informar y archivar las actuaciones, en caso de no llegar a un acuerdo.

Luego de un acuerdo, cualquiera de las partes puede solicitar la homologación judicial del acuerdo, como para brindar más firmeza legal a dicho acuerdo. Para ello, la autoridad de aplicación (Ministerio de Gobierno y Justicia, o el organismo que lo reemplace) debe crear centros de mediación comunitaria, distribuidos equitativamente en la provincia, con el fin de garantizar el acceso de la ciudadanía.

Ahora bien, la mediación comunitaria no puede versar en materia de:

- Causas penales.
- Cuestiones vinculadas con el Derecho de Familia y Derecho Sucesorio, que se encuentran judicializadas.
- Asuntos relacionados con el Derecho Laboral.
- Concursos preventivos y quiebras.
- Causas que tramitan ante la Justicia Federal.

- Causas en que el Estado nacional, provincial o municipal sea parte.
- Amparo, *habeas corpus*, *habeas data* e interdictos.
- Medidas cautelares.
- Cuestiones comprendidas en el ámbito de aplicación de las Leyes Nº2.212 y 2.786 y sus modificatorias.
- Otras cuestiones en que esté comprometido el orden público.

Finalmente, la Ley Nº2.930 crea en el ámbito del Poder Judicial de la provincia de Neuquén, el Servicio de Mediación Familiar, con el objeto de extender el uso de métodos alternativos de resolución de conflictos, a lo largo del proceso, procurando una mejor y más rápida solución.

El proceso de mediación familiar se practica a los fines de realizar un abordaje integral de los conflictos, promover la autonomía de la voluntad de las partes y su protagonismo mediante la autocomposición, y lograr mayor participación de la comunidad en la resolución de controversias.

Aunque, en ningún caso, el mediador puede llevar adelante o continuar una mediación cuando resulte que en la relación exista violencia doméstica o abuso sexual de menores de edad, en cuyo caso debe dar por finalizada la mediación y dar intervención a los organismos judiciales pertinentes.

Las partes están obligadas a comparecer y deberán asistir con abogado/a y los encuentros se desarrollarán en el marco de un acuerdo de confidencialidad, el que deberán firmar las partes previamente.

A partir de este marco legal, se debería fortalecer dichas herramientas y dotarlas de eficacia, para lograr una mayor inmediatez en sus gestiones.

Adicionalmente, deberían contemplarse procedimientos para la instrumentación de nueva normativa establecida por la Nación que involucre pedidos de información y presentación de consultas y reclamos por parte de la población como, por ejemplo, el Acuerdo de Escazú<sup>1</sup>, cuyo proceso de consulta pública finalizó en diciembre de 2022 y se espera que entre en vigencia para el territorio nacional en 2023.

#### **Componentes relacionados:**

- 1.1.3. Participación social.
- 1.1.4. Transparencia y acceso a la información.

<sup>1</sup> Acuerdo de Escazú: Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe. Tiene como objetivo garantizar la implementación plena y efectiva en América Latina y el Caribe de los derechos de acceso a la información ambiental, participación pública en los procesos de toma de decisiones ambientales y acceso a la justicia en asuntos ambientales, así como la creación y el fortalecimiento de las capacidades y la cooperación, contribuyendo a la protección del derecho de cada persona, de las generaciones presentes y futuras, a vivir en un ambiente sano y a su desarrollo sostenible. Argentina es Estado parte del Acuerdo desde el 22 de enero de 2021.



**Eje estratégico: 1.2. Ciudadanía y calidad de vida**

**Componente: 1.2.7. Vivienda**

• **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

La vivienda es una de las necesidades elementales del ser humano, que tiene que ver con el cobijo y la protección; por lo que tiene un papel fundamental en la calidad de vida de los individuos.

Con el desarrollo del turismo, en las localidades ocurren transformaciones que pueden generar, entre otras cosas, abandono de actividades tradicionales en la población local, crecimiento poblacional, inmigración y, en consecuencia, el aumento de la demanda de servicios básicos, principalmente, el suelo y la vivienda. Además, las profundas transformaciones de las sociedades modernas, como la globalización, el envejecimiento de la población, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo, las tecnologías, entre otras, inciden en nuevos modelos de vida en los que el turismo residencial o las tendencias denominadas *workation* (trabajo y vacaciones) o *bleisure* (viajes de negocio y placer) toman cada vez más importancia, e inciden directamente en la búsqueda de otro tipo de alojamiento en los destinos y otra forma de interactuar con los residentes locales. Estos fenómenos pueden generar gentrificación, donde las transformaciones y regeneraciones de los espacios urbanos que el desarrollo turístico generalmente requiere, se acompañan de procesos de expulsión y cambios en las actividades comerciales y en el paisaje urbano de los residentes históricos de un destino.

Si bien el turismo es una fuente de oportunidades e ingresos que contribuye a la transformación urbana, hay que evitar que el cambio de uso del suelo despoje a la comunidad local de la singularidad, alma y autenticidad que la definen.

Por lo tanto, la principal premisa para la implantación de un DTI es generar políticas públicas que contribuyan a la consolidación de un modelo de ciudad funcional y sostenible, tanto para los residentes locales como para los visitantes; y que la capacidad de acceso a la vivienda de los residentes históricos, como de los nuevos residentes sea equitativa.

**Componentes relacionados:**

1.1.2. Planificación estratégica.

2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.

2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.

2.3.3. Gestión del ambiente construido.

| Eje estratégico: 1.3. Capital humano y Social   | Componente: 1.3.1. Nivel de cualificación |
|---|---|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La creciente importancia del desarrollo sostenible, el paso hacia economías de bajas emisiones de carbono, la globalización económica y la digitalización están aumentando el ritmo de cambio en los mercados laborales y en las necesidades de competencias profesionales. Los cambios estructurales disminuyen la demanda de algunas ocupaciones y aumentan la demanda de otros perfiles. Además, la adopción de nuevas regulaciones y el desarrollo de nuevas tecnologías generan la aparición de empleos que antes no existían. Todo esto representa una oportunidad para aumentar la competitividad, la productividad y la creación de empleo decente, que puede alcanzarse a partir de la identificación de las nuevas necesidades y generación de nueva oferta de formación que facilite la transición a empresas y trabajadores.</p> <p>Para dar respuesta a estos cambios, desde el sector público se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisar los planes de estudios actuales, las calificaciones académicas y los programas de capacitación existentes en todos los niveles de la educación y la formación, para detectar necesidades de actualización e iniciar los procesos para hacerlos.</li> <li>● Evaluar los posibles impactos en el empleo ocasionados por los nuevos modelos de negocios y el uso de las nuevas tecnologías, para generar políticas públicas que permitan prepararse para las transformaciones necesarias.</li> <li>● Facilitar el contacto entre el sector académico y el empresario, para apoyar la transferencia de conocimiento y la cooperación.</li> <li>● Junto al sector académico, aumentar la oferta de cursos de formación permanente y actualización profesional.</li> <li>● Coordinar con el sector productivo programas de empleabilidad para jóvenes y personas de grupos vulnerables.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.2.1. Cultura ciudadana.</p> <p>1.2.4. Educación.</p> <p>1.3.3. Arraigo.</p> <p>3.1.1. Cadena de valor.</p> <p>3.1.2. Matriz productiva.</p> <p>3.1.5. Producción y empresas verdes.</p> <p>3.2.1. Laboratorios de innovación abierta.</p> <p>3.2.2. Emprendedurismo.</p> <p>5.2.1. Desarrollo de productos turísticos.</p>   |   |

| Eje estratégico: 1.3. Capital humano y Social  | Componente: 1.3.2. Pluralidad étnica y social |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b><br/>La diversidad de grupos sociales (migrantes, comunidades originarias, pobladores rurales, etc.) constituye una fortaleza porque las diferentes ideas, intereses y perspectivas van enriqueciendo la cultura y tradiciones de los territorios. Esto es aún más importante en los destinos turísticos porque forma parte del atractivo y de la experiencia del visitante.<br/>Para mejorar la comprensión e interacción entre los diferentes grupos, es necesario:<ul style="list-style-type: none"><li>● Generar espacios de participación y canales de comunicación eficientes entre las instituciones de Gobierno y los diferentes grupos culturales.</li><li>● Desarrollar el turismo comunitario y promoverlo como parte de la experiencia turística de la provincia.</li><li>● Apoyar a los emprendedores provenientes de comunidades originarias para facilitar su desarrollo económico (educación financiera, generar espacios de comercialización, vincularlos con el sector productivo, etc.).</li><li>● Generar políticas educativas que incluyan la diversidad cultural en sus contenidos académicos.</li></ul></li></ul> |   |
| <b>Componentes relacionados:</b><br>1.1.3. Participación social.<br>1.2.1. Cultura ciudadana.<br>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.<br>1.3.5. Mentalidad abierta.<br>1.3.3. Arraigo.  |   |

| Eje estratégico: 1.3. Capital humano y Social  | Componente: 1.3.3. Arraigo |
|--|----------------------------|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La migración de los jóvenes rurales a las ciudades debido a falta de oportunidades de desarrollo en su lugar de origen es una problemática global que representa un desafío para los Gobiernos en su lucha contra la pobreza y el crecimiento acelerado de los centros urbanos.</p> <p>Las acciones orientadas a fortalecer la identidad rural, la inclusión, la educación y las oportunidades laborales en el ámbito rural permiten potenciar el arraigo y favorecer el recambio generacional en el campo, generando, a su vez, matrices productivas más diversas y sostenibles.</p> <p>Para promover el arraigo, es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fortalecer al sector productivo rural, con asistencias técnicas, promoción de la innovación y apoyo al emprendimiento.</li> <li>● Generar iniciativas que promuevan la identidad y cultura rural.</li> <li>● Valorar y dar a conocer los saberes ancestrales, base de la cultura local.</li> <li>● Aumentar la conectividad (digital y física) en las zonas rurales.</li> <li>● Aumentar la oferta educativa y el acceso a la educación de la población rural.</li> </ul> |                            |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.2.4. Educación.</p> <p>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</p> <p>1.3.1. Nivel de cualificación.</p> <p>3.1.1. Cadena de valor.</p> <p>3.2.2. Emprendedurismo.</p>  |                            |

## **Dimensión 2: Territorio inclusivo**

El territorio es la manifestación en el espacio de las relaciones de los seres humanos con su entorno, con sus aristas ecológicas, sociales, económicas, políticas y culturales (Llanos-Hernández, 2010).

El desarrollo del territorio inclusivo va más allá de la suma aritmética de disciplinas y sectores. Busca una integración a partir de la comprensión de necesidades locales, de las distintas visiones para atenderlas y de las complementariedades para poner en marcha las soluciones. De allí, lo relevante de los sistemas de conocimiento local, que incluyen saberes, estrategias y cosmovisiones en torno a las interacciones humano-naturaleza.

Ejes estratégicos:

- 2.1. Propiedad y uso de la tierra.
- 2.2. Medio ambiente natural (recursos naturales).
- 2.3. Medio ambiente construido.
- 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos).
- 2.5. Transporte y movilidad.

| Eje estratégico: 2.1. Propiedad y uso de la tierra   | Componente: 2.1.1. Tenencia y transferencia |
|--|---|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La provincia de Neuquén cuenta con gran parte del territorio cubierto por tierras fiscales. A su vez, posee una larga historia en cuanto a la asignación de esas tierras a diferentes actores sociales para la explotación y uso de esta, incluido los pueblos originarios con los que ha mantenido un interesante equilibrio y baja conflictividad. Sin embargo, a pesar de esta larga experiencia, no se ha podido definir e instaurar un mecanismo eficiente y unificado para la asignación de tierras a potenciales generadores de unidades económicas que promuevan el desarrollo territorial. Esto provoca un desaliento en las inversiones que no encuentran la factibilidad necesaria para hacerse de los lotes o parcelas para la prestación de sus servicios en el caso del turismo.</p> <p>Para favorecer el desarrollo territorial y la promoción de inversiones es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar un mapa provincial de tierras fiscales con su respectiva potencialidad.</li> <li>● Establecer un criterio equilibrado de desarrollo entre producción, residencia y conservación.</li> <li>● Definir un mecanismo eficiente para el otorgamiento de las tierras fiscales a los actores económicos con potencial desarrollador de las economías locales.</li> <li>● Establecer un procedimiento unificado para la presentación de proyectos de inversión para la posterior adjudicación de las tierras.</li> <li>● Implementar un mecanismo de supervisión de inversiones en las tierras fiscales otorgadas.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.1.2. Planificación estratégica.</p> <p>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</p> <p>2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.</p> <p>2.2.1. Conservación.</p> <p>2.2.2. Gestión ambiental.</p> <p>2.2.3. Paisaje y recursos turísticos.</p> <p>2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.</p> <p>2.3.3. Gestión del ambiente construido.</p> <p>3.1.2. Matriz productiva.</p>  |   |



- **Análisis normativo:**

Respecto de las tierras que ocupan las comunidades aborígenes, se encuentra la Ley Nacional N°26.160, que determina la emergencia en materia de posesión y propiedad de las tierras que tradicionalmente ocupan las comunidades indígenas originarias del país, cuya personería jurídica haya sido inscripta en el Registro Nacional de Comunidades Indígenas u organismo provincial competente o aquellas preexistentes, hasta el 23 de noviembre de 2025.

Durante dicha emergencia, se suspende la ejecución de sentencias, actos procesales o administrativos, cuyo objeto sea el desalojo o desocupación de las tierras contempladas en la presente ley.

Eso sí, dicha ley precisa que la posesión debe ser actual, tradicional, pública y encontrarse fehacientemente acreditada.

Ahora, en un plano más general, se encuentra la Ley N°263 de la provincia, que promueve la función social de las tierras fiscales (rural, islas y urbana). Para ello, se dispone de dos opciones legales de disposición de tales tierras: el arrendamiento y la enajenación. En el caso de arrendamiento, es el mismo Gobierno provincial quien determinará las tierras que deban quedar sujetas al régimen de arrendamientos con o sin opción a compra, en las condiciones y precios que fije la reglamentación.

La Ley N°263 define a la tierra rural como la ubicada fuera de los ejidos urbanos y dedicada a la explotación agropecuaria. Hace lo propio con la tierra urbana, aquella ubicada en el trazado oficial de los pueblos, y el solar, como la fracción que tiene por destino el asiento de la familia o el de actividades industriales, comerciales y culturales.

El Gobierno provincial podrá adjudicar parcelas de tierra rural para la radicación de establecimientos industriales y comerciales. De acuerdo con la Ley N°263, no podrán concederse a ningún título tierras rurales fiscales a: a) las sociedades anónimas, o de cualquier otra naturaleza, cuando persigan fines de lucro; b) los propietarios de una unidad económica de explotación o concesionarios en venta o en arriendo; y c) los que fueran sancionados por incumplimiento de la presente ley. Asimismo, el Poder Ejecutivo provincial podrá otorgar permisos precarios de ocupación sin cargo a pobladores de escasos recursos y cuando razones de conveniencia social así lo exijan.

#### Enajenación

En el caso de existir bosques en tierras fiscales, no exime de cumplir con las normas específicas de bosques.

De acuerdo con la Ley N°263, los adjudicatarios de tierras en venta tendrán, desde la fecha de toma de posesión del predio, las obligaciones siguientes, que deberán ser cumplimentadas en un plazo no mayor de diez (10) años:

- a) realizar una explotación por cuenta propia y residir en el predio;
- b) introducir todas las mejoras, para una racional explotación;

- c) efectuar los pagos correspondientes en la forma que estipule la reglamentación; y
- d) cumplir con todas las condiciones exigidas por la presente ley.

Es importante destacar que, por un lado, en caso de constatare el efectivo cumplimiento de los cuatro puntos del párrafo anterior, el Gobierno provincial debe otorgar el título de propiedad. Por otro lado, ante el incumplimiento, el Gobierno declarará la caducidad de la adjudicación y la pérdida de las eventuales mejoras que se hayan realizado en la tierra.

Además, se recuerda que quienes sean adjudicatarios de tierras fiscales no pueden hacer transferencias de tales tierras sin la previa autorización del Gobierno provincial.

Adquirido el dominio de un predio rural, el propietario no podrá:

- a) transmitirse por actos entre vivos, a título gratuito u oneroso, sino a personas que se comprometan a explotarlo en la forma indicada al solicitar la adjudicación;
- b) hacerlo a las personas o entidades que por disposición del artículo 5º no pueden ser adjudicatarios de predios rurales;
- c) arrendar el predio o transferir su explotación, bajo cualquier concepto; y
- d) las mismas restricciones rigen para los sucesivos adquirentes.

Se declara de utilidad pública y susceptibles de expropiación todas las tierras originariamente fiscales, que hubieren pasado a formar parte del patrimonio de personas físicas o jurídicas que se mantengan en infracción a las normas legales o reglamentarias.

#### Arrendamiento

Los arrendatarios de tierras fiscales rurales deberán realizar una explotación por cuenta propia, residir en estas no pudiendo subarrendar, dar participación ni ceder a terceros el arrendamiento del predio, el que automáticamente se reintegrará al Estado provincial en caso de abandono.

Transcurridos cinco (5) años y habiendo cumplido con las obligaciones y requisitos contractuales, el arrendatario tendrá opción para adquirir el predio.

#### Tierras urbanas

Las municipalidades quedan facultadas por la presente ley, para enajenar la tierra fiscal urbana. Los precios de venta de esta deberán ser establecidos de acuerdo a los valores medios y solo por ley de excepción se podrá condonar el precio o establecerlo de fomento.

#### Solares

Los solares serán concedidos en venta de acuerdo a las siguientes limitaciones:

- a) personas físicas, un (1) solar, siempre que no sea propietario de otro en el mismo pueblo;



- b) cooperativas, empresas, sociedades o entidades con finalidad de lucro para bien común, tantos solares en cada pueblo como sean necesarios para el cumplimiento de sus fines a juicio de las municipalidades.

Los permisionarios o concesionarios deberán cumplir con las obligaciones de mejoras y pago de precios que establezca la reglamentación de la presente ley, y su incumplimiento será motivo de caducidad de la posesión o concesión.

La posesión o contrato de concesión en venta de solares es intransferible, salvo expresa y previa autorización de las municipalidades. Si transcurren noventa (90) días a contar desde la fecha de presentación del pedido de autorización y no fuera denegada, se considerará otorgada. Cumplidas las obligaciones de mejoras y pago de precio establecidos reglamentariamente, las municipalidades otorgarán el correspondiente título de propiedad.

**Eje estratégico: 2.1. Propiedad y uso de la tierra**

**Componente: 2.1.2. Planes de ordenamiento urbano**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

De acuerdo al Anteproyecto de Ley de Ordenamiento Territorial Nacional, los Planes de Ordenamiento Territorial constituyen el instrumento integral para ejercer la función pública indelegable del Ordenamiento Territorial. Están configurados por el conjunto de objetivos, estrategias, directrices, metas, programas, actuaciones, normas e instrumentos específicos adoptados para orientar y administrar el desarrollo físico del territorio y la utilización del suelo. Su ejecución, programación y sus determinaciones son competencia de las jurisdicciones provinciales y locales, en orden a lo establecido en su respectiva organización de Gobierno.

Basados en lo anterior, para la actualización y formulación de planes de ordenamiento, es necesario:

- Estudiar, reservar y fiscalizar el uso de tierras fiscales, definiendo su uso adecuado teniendo en cuenta su ubicación, características y necesidades de la población.
- Definir zonificación de los suelos de la provincia de acuerdo a características, ubicación y necesidades de la población, y definir normativa que garantice el uso adecuado de cada zona.
- Definir instrumentos para la conservación del patrimonio natural y cultural.

**Componentes relacionados:**

1.2.7. Vivienda.

2.1.1. Tenencia y transferencia.

2.2.1. Conservación.

- **Análisis normativo**

La Ley Provincial N°263 establece que el Gobierno provincial procederá a registrar la tierra fiscal, mensurar, estudiar, subdividir, reservar y fiscalizar su destino. En cuanto al parcelamiento de los predios rurales destinados a explotaciones agropecuarias, se hará teniendo en cuenta su ubicación topográfica, condiciones agroecológicas y destino a que serán sometidos, debiendo constituir cada parcela una unidad económica, para subvenir a las necesidades de su titular.

Respecto de las tierras urbanas, el Poder Ejecutivo provincial podrá disponer el trazado de nuevos pueblos en tierras fiscales y la urbanización de núcleos de población existentes.

Además, el Poder Ejecutivo podrá disponer reservas con fines de utilidad pública o someter a regímenes especiales de concesión las zonas que considere afectadas a las necesidades del Estado nacional o provincial.



Las tierras afectadas a reservas nacionales por leyes o decretos para uso de distintos organismos del Estado nacional que hasta el presente no hayan sido utilizadas deberán reintegrarse al régimen de esta ley. Quedan exceptuadas las reservas mineras.

De esta ley están exceptuadas las tierras fiscales que posean aguas termales o medicinales que, hasta tanto se legisle especialmente a su respecto, se consideran como reservas.

Además, resulta relevante recordar la imperatividad de la norma respecto de los Códigos de Planeamiento Urbano. Al respecto, se advierte que los siguientes destinos poseen un Código (\*) en esa misma tesitura. A saber:

- Añelo.
- Centenario.
- Ciudad de Neuquén.
- Plottier.
- Senillosa.
- Villa El Chocón.
- Zapala.
- San Martín de los Andes.
- Villa La Angostura.

| Eje estratégico: 2.2 Medio ambiente natural (recursos naturales)  | Componente: 2.2.1. Conservación |
|---|---------------------------------|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La formulación de políticas de manejo para la conservación de áreas y recursos naturales permite proteger la biodiversidad, los servicios ecosistémicos y atractivos turísticos. Estas políticas deben estar orientadas a la protección de espacios de alta fragilidad y también a garantizar un aprovechamiento responsable de estos. Algunos lineamientos para definir e implementar políticas de manejo para la conservación de espacios y recursos naturales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar y delimitar áreas de conservación y los usos permitidos (conservación exclusiva, investigación, turismo de bajo impacto, producción, etc.).</li> <li>● Tener en cuenta la capacidad de carga de los espacios naturales para definir su potencial uso y límites de aprovechamiento.</li> <li>● Hacer proyectos conjuntos con instituciones académicas para promover la investigación e innovación para la conservación.</li> <li>● Formular e implementar planes de manejo para estos espacios. Controlar el cumplimiento de dichos planes.</li> <li>● Asesorar a pequeños productores y emprendedores para que desarrollen sus actividades de manera armónica con los ambientes naturales.</li> <li>● En los lugares donde sea posible realizar actividades productivas y turísticas, controlar que se realicen cumpliendo estrictos planes de manejo, evitando la contaminación y sobreexplotación.</li> <li>● Sensibilizar a residentes, operadores y visitantes acerca de la importancia de preservar el medio ambiente y sus recursos.</li> </ul> |                                 |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.1.2. Planificación estratégica.</p> <p>1.1.3. Participación social.</p> <p>1.2.1. Cultura ciudadana.</p> <p>2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.</p> <p>2.2.2. Gestión ambiental.</p> <p>2.2.3. Paisaje y recursos turísticos.</p>  |                                 |



| Eje estratégico: 2.2 Medio ambiente natural (recursos naturales)   | Componente: 2.2.2. Gestión ambiental |
|--|--------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>La gestión ambiental permite prevenir, minimizar o mitigar problemáticas ambientales a través de la definición de estrategias para el uso responsable de los recursos naturales de la provincia.</p> <p>Incluye cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos hídricos, el paisaje, la fauna, la flora, los recursos minerales, entre otros. Además, es importante contemplar la planificación de acciones orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático, así como a prevenir catástrofes a través de la gestión con enfoque de riesgo.</p> <p>Para la definición e implementación de estrategias ambientales en la gestión provincial, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hacer planes de gestión de cuencas hidrográficas y ponerlos en práctica.</li><li>● Desarrollar programas y proyectos específicos, como por ejemplo para la lucha contra la desertificación y la sequía, para la conservación de la biodiversidad, para el manejo de bosques, para el manejo de fauna, entre otros.</li><li>● Establecer planes de acción contra el cambio climático con objetivos y metas concretas. Y hacer seguimiento de su implementación.</li><li>● Identificar riesgos ambientales e implementar estrategias de prevención y sistemas de alerta temprana, con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de la población.</li><li>● Hacer alianzas nacionales o internacionales para intercambiar experiencias y aumentar el conocimiento aplicable.</li><li>● Capacitar a funcionarios públicos y generar espacios de articulación entre los diferentes organismos de Gobierno que faciliten la implementación de las diferentes estrategias de manejo ambiental.</li></ul> |                                      |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.</p> <p>2.2.1. Conservación.</p> <p>2.2.3. Paisaje y recursos turísticos.</p> <p>2.3.3. Gestión del ambiente construido.</p>   |                                      |

| Eje estratégico: 2.2 Medio ambiente natural (recursos naturales)   | Componente: 2.2.3. Paisaje y recursos turísticos |
|--|--|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>De acuerdo con el geógrafo británico Jay Appleton, “el paisaje es lo que la gente hace de su entorno, después de que la naturaleza lo ha puesto en sus manos”. Esta frase permite entender al paisaje no como una dimensión física de los espacios naturales, sino como una integración de elementos naturales, funcionales y estéticos, y a su apropiación por parte de sus habitantes como parte de su identidad cultural.</p> <p>La gestión del paisaje permite armonizar los cambios generados por el crecimiento urbano con el uso tradicional del territorio, así como con la preservación de los recursos naturales y culturales. Por tanto, el aprovechamiento del paisaje como recurso turístico implica la conservación y puesta en valor de la identidad local, así como del entorno físico.</p> <p>Para proteger los recursos turísticos paisajísticos, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer zonificaciones para determinar límites de usos y corredores de transición entre paisajes.</li> <li>● Generar lineamientos de gestión para proteger paisajes de especial valor para los residentes, tales como espacios sagrados ancestrales o territorios tradicionalmente agropecuarios.</li> <li>● Apoyar iniciativas de turismo rural y turismo comunitario.</li> <li>● Desarrollar circuitos turísticos que faciliten el acceso a los turistas a paisajes culturales tradicionales.</li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</p> <p>1.3.2. Pluralidad étnica y social.</p> <p>1.3.3. Arraigo.</p> <p>2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.</p> <p>2.2.1. Conservación.</p> <p>2.2.2. Gestión ambiental.</p> <p>2.3.1. Recursos culturales.</p>   |  |

| Eje estratégico: 2.3 Medio ambiente construido  | Componente: 2.3.1. Recursos culturales |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b><br/>El patrimonio tangible es fundamental para la identidad y memoria de la sociedad. Es una herramienta para que la comunidad se acerque a la historia, la interprete, valore y apropie de acuerdo a las condiciones del momento, promoviendo una ciudadanía activa, crítica y democrática (Díaz, Escribano, Ponce y Verdú, 2016). Los bienes patrimoniales son el vínculo con la historia, por lo que es muy importante por parte de los Gobiernos identificar, proteger, conservar, rehabilitar y transmitir a las nuevas generaciones el patrimonio cultural situado en su territorio. El reto radica en cómo revitalizar un patrimonio que es estático para que sea competitivo en el mundo contemporáneo. Para lograrlo, es necesario: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Adoptar una política cultural donde el patrimonio cumpla una función en la vida colectiva y se integre en planes de protección, conservación y revalorización a partir de la disposición de recursos económicos, técnicos y profesionales, ya que la falta de ellos puede generar la pérdida de estos; el turismo es una de las actividades que genera beneficio económico a partir del patrimonio cultural.</li> <li>● No es suficiente la identificación, clasificación y conservación de los bienes patrimoniales; es fundamental que el patrimonio llegue a la comunidad, que lo identifiquen, valoren y aprendan de él; el patrimonio material debe vincularse con el patrimonio intangible, debe adaptarse e integrarse a las dinámicas sociales contemporáneas relacionándose con los intereses, formas de consumo, tecnología y medios actuales y, de esta manera, acercarse a nuevos públicos y ampliar su alcance para que no sean desvalorizados por la propia sociedad y terminen perdiéndose.</li> </ul> </li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Cultura ciudadana.</li> <li>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</li> <li>1.3.2. Pluralidad étnica y social.</li> <li>1.3.3. Arraigo.</li> <li>2.1.1. Tenencia y transferencia.</li> <li>2.3.3. Gestión del ambiente construido.</li> </ul>  |  |

| Eje estratégico: 2.3 Medio ambiente construido  | Componente: 2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana |
|---|--|
| <p><b>● Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Un DTI debe contemplar al diseño urbano desde la escala humana, comprendiendo el uso de los espacios y la antropometría. También debe priorizar el diseño que responda al comportamiento de las personas en el espacio público. Se debe trabajar sobre tres objetivos: diseños equitativos, saludables y sostenibles. Para ello, es necesario contemplar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Correcta densificación y buen manejo de los “bordes” que se generan en las ciudades.</li> <li>● Facilitar marcos de planificación maestra que ofrezcan vecindarios urbanos de alta densidad y uso mixto, que sean habitables, sociables, sostenibles y adaptables.</li> <li>● Espacio urbano diseñado y concebido en términos antropométricos y de acuerdo con el comportamiento de las personas en el espacio público; habilitar estilos de vida activos mediante el diseño de espacios y redes accesibles, resilientes al clima y con mayor biodiversidad del espacio público.</li> <li>● Pensar holísticamente la movilidad. Diseñar trayectos y organización de las vías de comunicación peatonales, de ciclistas y de automóviles. Promocionar y diseñar la movilidad activa como opción principal de transporte en combinación con el transporte público que sea bajo en emisiones de dióxido de carbono.</li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.3.1. Recursos culturales.</p> <p>2.3.3. Gestión del ambiente construido.</p> <p>2.3.4. Diseño universal e inclusión urbana.</p>  |  |

**Eje estratégico: 2.3 Medio ambiente  
construido**

**Componente: 2.3.3. Gestión del  
ambiente construido**

**Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

La gestión ambiental en las ciudades o en los espacios construidos es una visión verdaderamente transformadora de la ciudad como un espacio en el que los seres humanos pueden vivir, trabajar y evolucionar en armonía con su entorno, basado en principios de biodiversidad y corresponsabilidad.

Para que eso se logre, es necesario trabajar en:

- Promover la conservación de la biodiversidad en el entorno construido.
- Restablecer los vínculos urbano-rurales mediante la protección de los ecosistemas de soporte.
- Desarrollar modelos de bioeconomía para la competitividad económica.
- Entender a las ciudades como hogares para todas las especies, no solo para los humanos.
- No solo descarbonizar, sino lograr la adaptación al cambio climático mediante la implementación de soluciones basadas en la naturaleza.
- Valorar y proteger el agua como recurso ordenador, pero, además, garante de la vida.
- Garantizar la red de conectividad ecológica y respetar los ecosistemas estratégicos que proveen los principales bienes y servicios, y que son el hábitat de la biodiversidad
- Incorporar dentro de la planificación inmobiliaria la sostenibilidad de los asentamientos.
- Teniendo en cuenta que, según indicadores de la Agencia Internacional de la Energía (IEA), el entorno construido consume hasta un 35% de la energía del planeta y genera un 40% de las emisiones GEI, se debe promover la aplicación de principios de bioarquitectura y construcción sostenible en los nuevos desarrollos.

**Componentes relacionados:**

- 1.1.2. Planificación estratégica.
- 1.2.1. Cultura ciudadana.
- 1.2.7. Vivienda.
- 2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.
- 2.4.1. Energía.
- 2.4.2. Agua y saneamiento.
- 2.4.3. Gestión de residuos.
- 3.2.3. Economía circular.

| Eje estratégico: 2.3 Medio ambiente construido   | Componente: 2.3.4. Diseño universal e inclusión urbana |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>Una ciudad inclusiva y accesible es un lugar donde todo el mundo, con independencia de sus medios económicos, género, origen, discapacidad, edad, identidad sexual, condición migratoria o religión, está legitimada y empoderada para beneficiarse plenamente de las oportunidades sociales, económicas, culturales y políticas. La forma en que se diseña el entorno afecta al grado en que las personas con discapacidad (PCD) pueden participar plenamente de las ciudades. Por ello, se debe aplicar el principio del diseño universal, que busca proporcionar acceso para el mayor número de personas posible, sin la necesidad de adaptarlos o rediseñarlos de una forma especial.</p> <p>“El diseño universal es concebido como el diseño de productos, entornos, programas y servicios que pueden ser utilizados por todas las personas, en mayor medida, sin necesidad de adaptación o de un diseño especializado, mientras que la accesibilidad se refiere al conjunto de medidas pertinentes dirigidas a garantizar que las personas con discapacidades puedan acceder, en igualdad de condiciones con los demás, al medio físico, modos de transporte, información y comunicaciones, incluyendo los sistemas y tecnologías de la información y la comunicación, y otras prestaciones y servicios abiertos u ofrecidos al público, en las zonas tanto urbanas como rurales” (Convención Internacional de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006).</p> <p>Para lograrlo, se debe tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Contemplar siempre los principios de diseño universal.</li><li>● Definir y usar indicadores concretos en el diseño de políticas y estrategias de urbanismo que puedan evaluar y controlar la inclusión.</li><li>● Sensibilizar y formar a los responsables de políticas, urbanistas, prestadores de servicios y diseñadores acerca de la accesibilidad y el diseño universal, incluyendo los principios y la definición.</li><li>● Definir y destinar los recursos suficientes para generar espacios públicos seguros y accesibles.</li><li>● Contar con un marco ético sólido que permita actuar de manera coherente con el principio de accesibilidad.</li></ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</p>   |  |



**Eje estratégico: 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos)**

**Componente: 2.4.1. Energía**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

La autonomía energética es la capacidad de satisfacer las necesidades de energía sin depender de otros. Por lo tanto, pasar de una energía dependiente a la autónoma requiere de una transición energética que es un proceso de largo plazo, fruto de acuerdos institucionales, tecnológicos, sociales y ambientales. Es una opción importante, en especial en aquellos territorios que aún no cuentan con fuente de energía convencional. Hay que reconocer a todas las personas que forman parte de este sistema, evaluando los beneficios y daños de este proceso y los componentes clave para asegurar que estas transiciones sean más sostenibles y justas.

Los alcances de la autonomía energética se dan en el mediano y largo plazo, logrando independencia de fuentes de suministro externas, costos por transporte, accidentes por derrame y menor contaminación.

En efecto, y a modo de complemento, basta con recordar ciertos aspectos regulados por la Resolución N°816/05, sobre turismo rural, cuando exige que todo establecimiento rural deberá contar con energía eléctrica provista por tendido de red, o con sistemas alternativos (art. 17).

Además, y en la misma línea complementaria, resulta importante destacar la existencia de la Ley N°3.006 que fijó las políticas y estableció las condiciones administrativas contractuales, técnicas y económicas para la conexión a las redes de distribución de energía eléctrica en media y baja tensión de las instalaciones de producción de energía eléctrica de origen renovable, para fomentar el autoconsumo. Condiciones para promover la autonomía energética y garantizar el acceso a toda la población:

- El análisis de la demanda energética presente y futura es un paso fundamental para orientar la construcción de acciones relacionadas con las energías renovables y la eficiencia energética.
- Tener las líneas base de las ciudades, recogiendo información sobre el estado actual del sistema energético, la composición de la matriz energética, las formas de generación y distribución de energía, así como la composición de la demanda actual, la proyección de la demanda futura y un estudio del potencial de generación de energía renovable.
- No hay una receta única. Cada territorio debe elaborar su hoja de ruta mediante la evaluación de sus recursos, más o menos ocultos. Solo hay una



certeza, la transición tiene dos pilares: es imprescindible evaluar la demanda y los recursos.

- Régimen de Fomento a la Generación Distribuida de Energía Renovable Integrada a la Red Eléctrica Pública. La Honorable Legislatura de Neuquén sancionó la Ley Provincial N°3.297 en la que, finalmente, aprobó la adhesión a la Ley Nacional N°27.424.

**Componentes relacionados:**

1.1.2. Planificación estratégica.

3.1.2. Matriz productiva.

**Eje estratégico: 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos)**

**Componente: 2.4.2. Agua y saneamiento**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El acceso a servicios inadecuados de agua, saneamiento e higiene tienen consecuencias importantes para asegurar la salud o la enfermedad de una población (PAHO, 2023). El agua segura y saneamiento básico son variables indispensables para el desarrollo sustentable de las comunidades, ya que constituyen elementos necesarios para la salud y el desarrollo productivo.

Además, la planificación con enfoque de riesgo y la definición de planes de manejo de cuencas permite entender mejor la disponibilidad del recurso en la provincia, las áreas más sensibles y las necesidades de infraestructuras de servicios y de protección, lo que, a su vez, ayuda a definir las políticas públicas para la gestión del recurso y normativa necesaria para garantizar su conservación.

Entre los aspectos principales a tener en cuenta para asegurar el acceso a agua segura y saneamiento para la población, están:

- Contar con balances hídricos actualizados de las cuencas y que contemplen los cambios asociados al cambio climático, y establecer usos y políticas de manejo acordes a la disponibilidad y riesgos.
- Diseñar sistemas de abastecimiento y recolección con la capacidad suficiente para atender a la población permanente y flotante (visitantes), con una proyección a futuro para que sea sostenible.
- Establecer métodos de control de calidad del agua, tanto del suministro como del agua vertida tratada, para prevenir y controlar riesgos por contaminación.
- Establecer políticas y normativas sectoriales que garanticen un uso responsable del agua por parte del sector productivo e implementar mecanismos de control eficientes.
- Diseñar programas para la instalación de sistemas individuales para aquellas poblaciones rurales que no tengan acceso a redes de agua potable y saneamiento.
- Generar incentivos para la instalación de sistemas innovadores de recuperación de agua (aprovechamiento de agua de lluvia, aguas grises, etc.).
- Asignar los recursos necesarios para la ampliación y mantenimiento de las redes de servicios públicos.

Específicamente para el sector turístico, cabe recordar también la normativa aplicable en este tema:

La Resolución N°816/05, sobre turismo rural, exige que:

- La distribución de agua potable, fría y caliente, deberá estar garantizada las 24 horas [...] (art. 18).

- En aquellos casos en que se utilice un tanque común en el establecimiento, las bombas de captación o tanques de reserva de agua deberán disponer de conexiones que permitan instalar las mangueras utilizadas por los servicios públicos de extinción de incendios (art. 19).
- Las aguas servidas o cloacales deberán ser tratadas adecuadamente en el sitio, de acuerdo con las normas específicas vigentes, o derivadas hacia sistemas colectores cloacales de tratamiento (art. 20).

La Resolución N°286/13, sobre turismo comunitario, exige:

- La distribución de agua potable deberá estar garantizada las 24 horas y conexión de energía eléctrica, ya sea por red o generación propia, ambas realizadas según normas de seguridad vigentes (art. 11).
- En aquellos casos en que se utilice un tanque común en el establecimiento, las bombas de captación o tanques de reserva de agua deberán disponer de conexiones que permitan instalar las mangueras utilizadas por los servicios públicos de extinción de incendios (art. 12).
- Las aguas servidas o cloacales deberán ser tratadas adecuadamente en el sitio, de acuerdo con las normas específicas vigentes, o derivadas hacia sistemas colectores cloacales de tratamiento (art. 13).

**Componentes relacionados:**

1.2.3. Salud.

2.1.2. Planes de ordenamiento urbano.

2.2.2. Gestión ambiental.

2.3.3. Gestión del ambiente construido.

3.1.5. Producción y empresas verdes.

3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos.

**Eje estratégico: 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos)**

**Componente: 2.4.3. Gestión de residuos**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

La gestión de los residuos sólidos urbanos es una de las principales problemáticas de las ciudades debido a que los volúmenes que se generan requieren grandes superficies para su disposición final.

La mejor forma de abordar esta problemática es generar estrategias adecuadas, siguiendo el orden de prioridad de la pirámide de la jerarquía de residuos, que consiste en:

- Prevenir y minimizar la generación: busca reducir la generación de residuos evitando el consumo innecesario y el desperdicio.
- Reutilizar: promueve reutilizar materiales y elementos que han sido utilizados, pero todavía pueden extender su vida útil mediante reparación, uso para otros propósitos, donación, etc.
- Reciclar: se refiere a transformar los materiales que son un residuo en otros que puedan volver a la cadena productiva como materias primas.
- Aprovechar el potencial energético: mediante procesos como la incineración.
- Disposición final en relleno sanitario: es la última escala de la pirámide y está pensada para aquellos residuos que no pudieron ser aprovechados en ninguna de las etapas anteriores. Por tanto, el objetivo es que sea la menor proporción de residuos.

Para implementar acciones en cada una de las etapas, es necesario:

- Promover la economía circular, generando incentivos e iniciativas que faciliten su aplicación.
- Diseñar planes de manejo integral de residuos sólidos, que contemplen cada una de las etapas.
- Asignar los recursos y herramientas necesarias para dar cumplimiento a los planes de manejo.
- Realizar campañas de educación ambiental para la población.
- Evaluar la necesidad o viabilidad de generar rellenos sanitarios regionales o aumentar la cantidad de rellenos sanitarios de las localidades.
- Implementar programas de saneamiento de basurales y microbasurales.
- Definir normativa para residuos especiales y peligrosos y controlar su cumplimiento.

Por su parte, la Resolución N°816/05, sobre turismo rural; y la Resolución N°286/13, sobre turismo comunitario, determinan:

- El servicio de recolección de residuos deberá ser diario. Los residuos sólidos nunca estarán expuestos en lugares visibles, y serán tratados según las normativas vigentes (Res. 816/05, art. 25).



- El servicio de recolección de residuos en establecimientos que brinden servicios de alojamiento y los que ofrezcan servicios o actividades de alimentación, deberá ser diario. Los residuos sólidos nunca estarán expuestos en lugares visibles y serán tratados según las normativas vigentes (Res. 286/13, art. 18).

Todo ello sin perjuicio de Ley N°2.648 sobre gestión integral de los residuos sólidos urbanos que, entre otros aspectos:

- Define la gestión integral de los residuos urbanos.
- Las atribuciones de la autoridad de aplicación de la ley.
- La responsabilidad en la gestión integral.

**Componentes relacionados:**

1.2.1. Cultura ciudadana.

1.2.3. Salud.

2.2.2. Gestión ambiental.

2.3.3. Gestión del ambiente construido.

3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos.

3.2.3. Economía circular.



| Eje estratégico: 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos)  | Componente: 2.4.4. Conectividad |
|--|---------------------------------|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Un elemento central en el destino turístico es la disponibilidad de acceso a internet que sirve tanto para los turistas y residentes como para los servicios interactivos de la administración pública, la red de sensores, los dispositivos conectados a internet (IoT) y los puntos de información (QR).</p> <p>La conectividad digital constituye un factor clave para el desarrollo de la actividad económica, para el aumento de la productividad, para el impulso a la innovación y para la articulación territorial y social.</p> <p>Los puntos de acceso a internet por wifi brindan a los turistas la posibilidad de estar informados y con acceso a sus redes sociales. El destino, por su parte, puede implementar estrategias de marketing contextual y geolocalizado, como así también los prestadores podrán competir en un entorno de economía digital.</p> <p>Para mejorar la conectividad sería necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar las opciones tecnológicas disponibles de telefonía e internet en las ciudades y en las zonas rurales.</li> <li>● Monitorear el mapa de conectividad en el destino identificando los puntos de acceso públicos y privados a internet.</li> <li>● Disponer de acceso a internet de calidad en las oficinas de información turística.</li> <li>● Promover la conectividad a internet de alta velocidad por parte de los prestadores.</li> <li>● Extender el uso de conectividad móvil en los atractivos turísticos.</li> </ul> |                                 |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.</p> <p>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</p> <p>4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.</p> <p>4.1.4. Incorporación de TIC en la experiencia turística.</p> <p>4.1.5. Sensorización del destino.</p>  |                                 |

| Eje estratégico: 2.4. Recursos para el desarrollo (infraestructura de servicios públicos)  | Componente: 2.4.5. Infraestructura vial |
|--|---|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Las ciudades actuales se enfrentan a la presión para abordar los problemas ambientales causados por la congestión vial y el crecimiento de la población urbana, al tiempo que deben proporcionar una movilidad más equitativa y un transporte sostenible. La tecnología ayuda a abordar estos desafíos. El internet de las cosas (IoT) hace que el transporte sea más conectado, seguro, sostenible y eficiente gracias a la gestión del tráfico, la seguridad de los peatones y los vehículos, la supervisión ambiental, los corredores de rutas inteligentes y conectados.</p> <p>El desafío actual es lograr que las personas viajen lo más rápido posible y mejorar las opciones de movilidad que no se utilizan de manera eficiente, así como garantizar la llegada de una infraestructura vial adecuada a toda la provincia. Para eso, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliar la red de transporte existente, proveyendo opciones que permitan acceder a todas las localidades. Desarrollar opciones de transporte en la zona norte de la provincia.</li> <li>● Realizar mantenimientos frecuentes de la red de infraestructura vial, sobre todo en temporada invernal debido a las inclemencias climáticas que puedan afectar la transitabilidad.</li> <li>● Mejorar la conectividad y garantizar el mantenimiento vial en circuitos de interés turístico.</li> <li>● Incorporar señalética turística para ser instalada en rutas provinciales y nacionales.</li> <li>● Desarrollar una amplia oferta de formas de transporte y de frecuencia, minimizando las congestiones en los tiempos de viaje.</li> <li>● Desarrollar una movilidad urbana accesible para todo el mundo. Con una buena cobertura y reduciendo los tiempos de espera en el transporte, se puede conseguir una amplia flexibilidad de movilidad en la población residente y en los turistas que visitan el destino.</li> <li>● Lograr una integración, coordinación y gobernanza efectiva entre los reguladores y las empresas de transporte.</li> <li>● Innovar en tecnologías como internet de las cosas y big data para mejorar la movilidad.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.5.2. Terrestre.</p> <p>2.5.3. Movilidad intermodal.</p>   |   |

**Eje estratégico: 2.5. Transporte y movilidad**

**Componente: 2.5.1. Aéreo**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El transporte aéreo garantiza la conectividad del destino, posibilitando el dinámico flujo de la demanda de turistas.

Ampliar, modernizar y mejorar la conectividad y los servicios aéreos permite aumentar el flujo de turistas y dinamizar la economía provincial.

Respecto al uso de tecnología, las de mayor relevancia para las líneas aéreas, operadores aeroportuarios y agencias públicas intervinientes pueden agruparse en tres categorías: 1. tecnologías para la automatización de operaciones; 2. tecnologías para la integración de operaciones; 3. tecnologías para una mayor sostenibilidad.

En el corazón de la automatización de procesos en el transporte aéreo se encuentran las herramientas de identidad digital que, a través del uso de datos biométricos, reduce la necesidad de interacción personal para la identificación y control de personas. Esto permite incrementar la eficiencia en los procesos de check-in, control de acceso a áreas restringidas, abordaje a aeronaves, control fronterizo y control de documentos sanitarios de pasajeros, entre otros; reduciendo tiempos y costos para todos los agentes. Asimismo, brinda mayor seguridad en los controles, facilitando chequeos automatizados más intensivos en datos y disminuyendo errores humanos.

Cabe mencionar también a las tecnologías de automatización de despachos y rastreo de equipajes, que buscan mejorar la eficiencia en todo el proceso de gestión, reduciendo probabilidades de pérdidas y retrasos, e incrementando la satisfacción de los clientes, al lograr un seguimiento rápido y fácil por parte de estos.

Por último, la infraestructura moderna, el funcionamiento eficiente de las terminales aeroportuarias y una buena conectividad con otros destinos mejora la experiencia de los viajeros.

Para lograrlo, es necesario:

- Articular con los organismos competentes la mejora de la conectividad aérea del destino con los mercados emisores.
- Desarrollar aeropuertos en localidades de la zona norte que permitan la conectividad con el resto de los destinos de la provincia.
- Garantizar frecuencia y conectividad entre los aeropuertos de la provincia con los principales mercados.
- Desarrollar políticas de cuidado del medio ambiente en las terminales aéreas y promover su incorporación por parte de los operadores.
- Implementar tecnologías de automatización para el control de pasajeros y equipajes.



**Componentes relacionados:**

2.5.3. Movilidad intermodal.

4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.

5.3.1. Satisfacción de los visitantes.

**Eje estratégico: 2.5. Transporte y movilidad**

**Componente: 2.5.2. Terrestre**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Las estrategias de movilidad sostenible e inteligente requieren algo más que simplemente tecnología. Hay que saber combinar datos y poder elegir la mejor alternativa para crear soluciones de movilidad asequibles, inclusivas, seguras y sostenibles, que permitan a las personas tomar las mejores decisiones y mejoren su calidad de vida.

Históricamente, se hablaba de transporte, analizado desde enfoques cartográficos o técnicos, en el que el objeto de estudio era el viaje y la aproximación era material. En la actualidad, hablamos de movilidad e implica contemplar los impactos ambientales y sociales de los medios de transporte para utilizar las mejores alternativas.

La movilidad sostenible, por lo tanto, debe ser: centrada en las personas, versátil, limpia, participativa, transparente, eficiente, inclusiva, contextual, diversa y abierta. Un sistema económicamente accesible, inteligente en relación al uso de nuevas tecnologías, especialmente aquellas de comunicación con los usuarios, con plataformas participativas en tiempo real.

Para promover la movilidad sostenible, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Los modos activos, como la caminata y el ciclismo son opciones tangibles y gestionables, no solo para distancias cortas, sino como modos complementarios al transporte motorizado, siempre que se diseñen y ejecuten infraestructuras seguras, con regulaciones de velocidad adecuadas para los vehículos motorizados.
- La visión a futuro de las propuestas más sustentables se deben basar en un sistema privado/público, compuesto por diferentes tipos de vehículos, aquellos motorizados usando las energías más limpias disponibles en cada contexto.
- Existen herramientas y tecnologías necesarias para materializarlo. De hecho, los únicos cambios materiales que se necesitan son aquellos de índole espacial y urbana.

**Componentes relacionados:**

1.1.2. Planificación estratégica.

1.2.1. Cultura ciudadana.

1.2.2. Seguridad.

2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.

2.3.4. Diseño universal e inclusión urbana.

2.4.5. Infraestructura vial.

2.5.3. Movilidad intermodal.

| Eje estratégico: 2.5. Transporte y movilidad   | Componente: 2.5.3. Movilidad intermodal |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>La movilidad intermodal es un sistema que ofrece la integración de varios medios de transporte, por ejemplo, en avión, tren, subte, micro y bicicleta. La clave de este sistema es la integración entre cada uno de los modos de transporte. Así, los usuarios eligen, según sus necesidades, cómo hacer cada recorrido. La integración en una sola red permite viajar de manera segura, cómoda y eficiente. Cuando el sistema está desconectado entre sí, no existe intermodalidad y resulta menos atractivo usar distintos medios de transporte. Por eso, la articulación de los sistemas es importante, pues un sistema alimenta a otro.</p> <p>Además, la movilidad intermodal da la oportunidad de integrar la movilidad activa incluyendo el uso de la bicicleta o algo de caminata en los trayectos. Por ello, es imprescindible que se priorice al peatón como principal usuario de las vías públicas. Estas características buscan que la nueva movilidad sea intermodal, conectada, inclusiva y sostenible. Para promoverla, se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Hacer una reflexión profunda sobre los cambios en la morfología de las ciudades y ofrecer servicios de movilidad eficientes y adaptados, a partir del análisis de lo que el usuario necesita.</li><li>● Desarrollar infraestructura (como ciclovías o bicisendas) y reformas en la planificación urbana.</li><li>● Prever circunvalaciones para que los micros y camiones no atraviesen las ciudades y obstruyan el tránsito urbano, ni generen ruido ni contaminación atmosférica.</li><li>● Potenciar una red integrada, incentivar su uso y reducir las incomodidades de los transbordos.</li><li>● Ofrecer una buena cobertura y proximidad, e infraestructura para transbordar.</li></ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.</p> <p>2.4.5. Infraestructura vial.</p> <p>2.5.1. Aéreo.</p> <p>2.5.2. Terrestre.</p> <p>5.3.1. Satisfacción de los visitantes.</p>   |   |





### **Dimensión 3: Innovación productiva**

Se refiere a cuestiones estratégicas, como la competitividad y la innovación en todos los sectores productivos (no solo el turismo), con el objetivo de lograr un modelo económico más colaborativo, digital, con más valor agregado y sostenible, que contribuya al desarrollo local y regional.

Por tanto, los componentes de esta dimensión se relacionan con promover la innovación, favorecer el ecosistema emprendedor, fortalecer las industrias basadas en el conocimiento, potenciar la vinculación y transferencia científica desde el sector académico, apoyar la creación de empresas y empleos verdes, e incentivar que jóvenes técnicos y profesionales se radiquen en la provincia.

Ejes estratégicos:

3.1. Competitividad.

3.2. Innovación.

**Eje estratégico: 3.1. Competitividad**

**Componente: 3.1.1. Cadena de valor**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Cuando hablamos de cadena de valor, nos referimos a dos grandes grupos de actividades: las primarias (proceso de producción) y las de apoyo (que posibilitan el desarrollo de las anteriores). Todas estas se relacionan para suministrar los productos y servicios que necesitan los consumidores (residentes, visitantes y otros mercados).

Por lo tanto, para mejorar la competitividad de la provincia es importante generar herramientas que fortalezcan la cadena de valor de los diferentes sectores productivos.

Para realizarlo, se recomienda:

- Apoyar y mejorar los procesos de comunicación intersectorial.
- Generar herramientas para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos desde el sector privado en la provincia.
- Impulsar nuevos sectores y emprendimientos productivos cuya generación de valor es mayor.
- Promover iniciativas innovadoras, que minimicen el consumo de recursos, reduzcan los desperdicios, adopten los conceptos de economía circular y tecnología para la eficiencia y generen empleo local de calidad.
- Generar incentivos para las micro, pequeñas y medianas empresas, para que aumenten su competitividad.
- Mejorar el acceso a educación técnica y profesional, en particular para jóvenes rurales y grupos vulnerables.

**Componentes relacionados:**

1.1.1. Visión.

1.3.1. Nivel de cualificación.

3.1.2. Matriz productiva.

3.1.4. Normas de habilitación y registro de actividades comerciales.

3.1.5. Producción y empresas verdes.

3.2.1. Laboratorios de innovación abierta.

3.2.2. Emprendedurismo.

**Eje estratégico: 3.1. Competitividad**

**Componente: 3.1.2. Matriz productiva**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El concepto de diversificación de la matriz productiva se puede entender como el proceso a través del cual una organización (país, región, empresa) decide añadir nuevos productos (bienes o servicios) a su actual cartera, poniendo énfasis en el mercado internacional. Este proceso se puede generar por dos razones: primero, porque se identifica una oportunidad en el mercado en el cual se actúa; y, segundo, porque una matriz productiva deficitaria y basada en el extractivismo representa un riesgo para la sostenibilidad económica.

Para diversificar la matriz productiva es necesario identificar sectores o recursos estratégicos que puedan ser impulsados a través de mejoras en tecnología e innovación y que permitan incrementar la productividad y competitividad de la región.

Para lograrlo, se recomienda:

- Realizar un mapeo de los actores y sectores económicos presentes en la provincia, y analizar sus necesidades, limitantes y oportunidades de desarrollo.
- Generar iniciativas que fortalezcan aquellos sectores productivos más vulnerables y aquellos que, a través de la innovación, puedan generar mayor valor agregado.
- Evitar la dependencia económica de las regiones o localidades de un único sector productivo, ya que esto genera alta vulnerabilidad en la población y aumenta el riesgo de sostenibilidad económica, ambiental y social.
- Propiciar espacios o mesas de trabajo intersectoriales, que permitan generar alianzas para el desarrollo productivo diverso y sostenible.

**Componentes relacionados:**

1.1.1. Visión.

3.1.1. Cadena de valor.

3.1.3. Coopetencia.

3.1.5. Producción y empresas verdes.

3.2.1. Laboratorios de innovación abierta.

3.2.2. Emprendedurismo.

3.2.3. Economía circular.

**Eje estratégico: 3.1. Competitividad**

**Componente: 3.1.3. Coopetencia**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El concepto de cooperación competitiva o coopetencia es que las organizaciones deben pensar el mercado como un todo. Es decir, siempre mirar a todos los participantes e identificar las percepciones de cada uno en el mercado, e implementar acciones de manera conjunta con los beneficiarios para obtener mayores rendimientos de los que podrían ser obtenidos por una empresa por sí sola. Significa construir juntos para tener un ambiente adecuado en el cual competir. En otras palabras, desde la perspectiva de la teoría de juegos, se trata de buscar situaciones en las que todos los jugadores (empresarios) puedan ganar.

Para aumentar la competitividad desde esta perspectiva de coopetencia, es necesario:

- Identificar claramente a todos los jugadores (competidores, concurrentes, clientes, proveedores, etc.).
- Evaluar cuál es el valor agregado de cada uno (en qué se diferencia cada uno del resto).
- Analizar las reglas del juego (es decir, del mercado) y ver cuáles de ellas se pueden cambiar para beneficiar a los productores.
- Pensar tácticas diferentes para llevar adelante negocios más provechosos para todos.
- Pensar en los “complementadores” como jugadores que aumentan el valor de los productos ofrecidos y promover su desarrollo.

Es importante que desde el sector público se generen espacios de diálogo, innovación, desarrollo tecnológico y desarrollo de conocimientos para que los diferentes actores de los sectores productivos (agrícola, turístico, minero-energético, etc.) puedan ofrecer productos y servicios diversos y complementarios, que aumenten la competitividad de la provincia en su conjunto.

**Componentes relacionados:**

3.1.1. Cadena de valor.

3.1.2. Matriz productiva.

3.2.1. Laboratorios de innovación abierta.

3.2.2. Emprendedurismo.

**Eje estratégico: 3.1. Competitividad**

**Componente: 3.1.4. Normas de  
habilitación y registro de actividades  
comerciales**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Existe un conjunto de normas provinciales que se enfocan hacia la habilitación y el registro de actividades comerciales, tales como la Ley N°2.414, el Decreto N°2118/04, la Resolución N°1215/04, la Resolución N°137/21, la Resolución N°138/05, la Resolución N°816/05 y la Resolución N°286/13.

Sin perjuicio de ello, la Resolución N°1215/04 (art. 6) determina que el prestador turístico solo podrá realizar una única actividad por temporada, entendiéndose como tal al período durante el cual se desarrolla una actividad. Pero esto, no tendría un sustento legal sólido, al carecer de razonabilidad (requisito esencial al momento de regular y restringir libertades constitucionales). Es por ello que se recomienda avanzar en una modificación de tal aspecto, permitiendo el desarrollo de diversas actividades.

Además, en la Resolución N°137/21, se observan los siguientes artículos:

- Artículo 10°: Será de carácter obligatorio la firma de una Declaración Jurada entre el titular y cada huésped, conforme el modelo incorporado como Anexo II del presente reglamento, en la que se instauran las condiciones completas de contratación, permaneciendo a disposición de los organismos públicos pertinentes por el plazo de dos (2) años, que establece la normativa para los libros de comercio. Pero es importante recordar que no es competencia de una norma local regular el contrato de alojamiento. Ello es competencia de la Nación (Código Civil y Comercial de la Nación). Además, las normas nacionales prevén la equiparación de los documentos materiales con los digitales, y con ello la firma (digital o electrónica). Es por esto que se recomienda relativizar tal requisito, hasta tanto se modifique la norma en cuestión.
- Artículo 18°: El precio del servicio en un alojamiento turístico extrahotelero se referirá a pernoctes o jornadas. El horario de salida será a las 10h, el cual será comunicado fehacientemente en el ingreso al establecimiento. Pero, ante ello, se recomienda dejar librado a los establecimientos los horarios de salida, atento a la libertad de contenido en los contratos y que no se encontraría regulado en alguna norma imperativa.
- Artículo 19°: Las tarifas de los servicios ofrecidos en un alojamiento turístico extrahotelero deberán ser comunicadas al organismo oficial de turismo provincial en los siguientes plazos:
  - Temporada estival: Hasta el 20 de septiembre.
  - Temporada invernal: Hasta el 20 de marzo.En ambas situaciones se incluirán, en forma separada y detallada, las tarifas



correspondientes a las temporadas alta, media, baja y feriados. Quizás sería conveniente relativizar este requisito de los precios informados considerando el contexto económico del país (inflación y depreciación del peso argentino).

En la misma línea, la Resolución N°816/05 (art. 8, inc. "b") dice que, para iniciar el trámite de inscripción, es obligatorio ser argentino o nacionalizado. Pero ello no tendría sustento legal, frente a la Constitución Nacional, al contradecir lo regulado en el art. 20 de momento que no se contempla al residente. Es por ello, que se recomienda relativizar tal requisito, hasta tanto se modifique la norma en cuestión.

**Componentes relacionados:**

- 1.1.2. Planificación estratégica.
- 1.1.6. Entes de cogobernanza.
- 3.1.1. Cadena de valor.
- 3.1.3. Coopetencia.
- 3.2.2. Emprendedurismo.
- 3.2.3. Economía circular.



**Eje estratégico: 3.1. Competitividad**

**Componente: 3.1.5. Producción y empresas verdes**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Cada vez son más las empresas que se dan cuenta de que adoptar modelos de negocio más responsables ambiental y socialmente genera mayores beneficios, tanto para las organizaciones como para las comunidades y los entornos en los que realizan sus actividades. Gracias a esto, en los últimos años han surgido metodologías e iniciativas que apoyan la transformación de las empresas y la generación de nuevos empleos verdes, tales como Producción más Limpia, programas de certificación de gestión sustentable, beneficios impositivos, comunidades empresarias de triple impacto, entre otros.

Este tipo de empresas transforman el ecosistema productivo y benefician a la provincia porque:

- Promueven patrones de producción y consumo responsable y sustentable.
- Propician la creación de una cultura alineada con principios ambientales, sociales y éticos.
- Facilitan la toma de decisiones a los consumidores.
- Visibilizan una oferta diferenciada de bienes y servicios de cara al mercado nacional e internacional.

En ese sentido, para apoyar la creación y transición de las empresas hacia modelos de producción más verdes, es necesario:

- Formular y aplicar políticas públicas sectoriales que incentiven la transición ordenada, la innovación y la incorporación de buenas prácticas sustentables.
- Promover el intercambio de conocimientos entre instituciones públicas, privadas y académicas; y la investigación aplicada para la generación de nuevas tecnologías.
- Definir estrategias para crear las capacidades profesionales necesarias y dar respuesta a las nuevas necesidades de las empresas, generando empleo local.
- Apoyar a pequeños productores, jóvenes y otros grupos vulnerables, en sus iniciativas de emprendimiento, para que tengan mayores oportunidades en el mercado.

**Componentes relacionados:**

3.1.1. Cadena de valor.

3.1.3. Coopetencia.

3.1.4. Normas de habilitación y registro de actividades comerciales.

3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos.

3.2.1. Laboratorios de innovación abierta.

3.2.2. Emprendedurismo.

3.2.3. Economía circular.

**Eje estratégico: 3.1. Competitividad**

**Componente: 3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

La normativa ambiental nacional, provincial y municipal tiene como función, entre otras, prevenir, evitar y reparar daños ambientales causados por empresas, organizaciones y personas.

Adicional a esto, cada vez más los inversionistas prestan mayor atención al desempeño ambiental y social de las empresas, así como los riesgos de invertir o financiar organizaciones, no solo económicos, sino por el cambio climático, por sus compromisos o por su reputación (indicadores ESG).

Estas dos cuestiones (la normativa y los riesgos) están en el centro de la gestión de las empresas, y no pueden ser ignoradas o minimizadas en una economía cada vez más global y, necesariamente, más competitiva.

Para promover que las empresas incorporen estos aspectos en sus modelos de gestión, se debe:

- Contar con marcos normativos que establezcan límites a la explotación y aprovechamiento de los recursos naturales y eviten la contaminación. Y generar estrategias que garanticen su control.
- Contar con funcionarios e inspectores capacitados para ejercer las funciones de control necesarias en todo el territorio.
- Sensibilizar y capacitar a empresarios en la importancia de la prevención de la contaminación y del enfoque de riesgos.
- Conformar mesas sectoriales para buscar soluciones a problemáticas de las empresas en estos temas.

**Componentes relacionados:**

1.2.1. Cultura ciudadana.

1.3.1. Nivel de cualificación.

2.2.2. Gestión ambiental.

2.3.3. Gestión del ambiente construido.

3.1.2. Matriz productiva.

3.1.4. Normas de habilitación y registro de actividades comerciales.

3.2.3. Economía circular.

**Eje estratégico: 3.2. Innovación**

**Componente: 3.2.1. Laboratorios de innovación abierta**

• **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Los laboratorios de innovación abierta son espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno (BID, 2017).

Son espacios que buscan introducir nuevos enfoques en la gestión pública y que, a través de la experimentación, permiten poner a prueba las ideas y métodos, antes de formalizarlos como políticas públicas. Los métodos o herramientas pueden ser análisis de datos, tecnología digital, pensamiento de diseño, entre otros.

Todas las iniciativas que se lideran desde los laboratorios de innovación pública deben estar orientadas a entender y a atender las necesidades de las personas que se beneficiarán de dicho servicio. Por lo tanto, para desarrollar este tipo de espacios, es necesario:

- Formar equipos multidisciplinarios: de profesionales con experiencia dentro y fuera del sector público y de múltiples áreas, lo cual permite ampliar el modo de entender las problemáticas y sus roles frente a estas.
- Generar espacios de colaboración y cocreación: a través de ecosistemas de inteligencia colectiva, nodos y plataformas, concursos de innovación, hackatones, etc.
- Articular la participación de las diferentes áreas de Gobierno: como las soluciones son pensadas para mejorar a las ciudades, se requiere que todas las áreas se involucren para generar respuestas integrales.
- Socializar la innovación.

En conclusión, los laboratorios de innovación pública buscan promover la participación de los ciudadanos en la gestión del territorio, a través de la modernización de la administración pública y el uso de nuevas tecnologías.

**Componentes relacionados:**

- 1.1.3. Participación social.
- 2.3.2. Estrategia de planificación de la vida urbana.
- 2.4.4. Conectividad.
- 3.1.3. Coopetencia.
- 3.2.2. Emprendedurismo.
- 4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.

**Eje estratégico: 3.2. Innovación**

**Componente: 3.2.2.  
Emprendedurismo**

• **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El espíritu emprendedor es uno de los principales motores de la innovación, la competitividad y el crecimiento de la economía (Kirchhoff, 1992; Van Stel, Carree & Thurik, 2005; Romero & Fernández, 2007). Por tanto, es importante promover la cultura emprendedora desde el sector público y generar herramientas para mejorar las competencias de los emprendedores, su capacidad productiva y el crecimiento de sus organizaciones. Para lograrlo, es recomendable:

- Establecer mecanismos y espacios para apoyar los procesos de incubación, aceleración, financiación, conexión e internacionalización de los emprendedores.
- Apoyar con formación y herramientas necesarias para el fortalecimiento de los emprendedores.
- Generar contacto entre emprendedores, grandes empresas, sector académico y ONGs, para potenciar el apoyo, la generación de conocimiento y la inserción en la matriz productiva.
- Promover el contacto entre el ecosistema emprendedor y la oferta privada de financiación. El financiamiento con recursos públicos no reembolsables no es sostenible en el largo plazo, por lo que lo más conveniente es brindar las herramientas para que los emprendimientos puedan acceder a financiamiento privado para escalar sus negocios.
- Generar estrategias de comercialización acordes a las características de los emprendimientos, que permitan el acceso de emprendedores (en particular de grupos vulnerables) a los diferentes mercados, ya sea mediante marketing digital u otros canales tradicionales.

**Componentes relacionados:**

3.1.1. Cadena de valor.

3.1.2. Matriz productiva.

3.1.3. Coopetencia.

3.1.4. Normas de habilitación y registro de actividades comerciales.

3.2.3. Economía circular.

| Eje estratégico: 3.2. Innovación   | Componente: 3.2.3. Economía circular |
|--|--------------------------------------|
| <p><b>• Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>A diferencia de la economía lineal (extracción, producción, uso, disposición final), la economía circular busca disociar la actividad económica del consumo de recursos finitos y eliminar los residuos del sistema desde el diseño, promoviendo la reparación, reutilización y reciclaje. Respaldada por una transición a fuentes renovables de energía, el modelo circular crea capital económico, natural y social y se basa en tres principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar residuos y contaminación desde el diseño.</li> <li>• Mantener productos y materiales en uso.</li> <li>• Regenerar sistemas naturales.</li> </ul> <p>Para promover esta nueva economía se requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la innovación para el diseño y la producción y facilitar la interacción de diferentes sectores productivos.</li> <li>• Generar espacios de coordinación con universidades y empresas para promover la investigación aplicada.</li> <li>• Definir un marco normativo que formalice la implementación de la economía circular y promueva su implementación en los diferentes sectores productivos.</li> <li>• Adoptar el marco decenal de Programas sobre Consumo y Producción Sostenibles (10YFP) del PNUMA y generar las herramientas para su aplicación.</li> </ul> |                                      |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.4.3. Gestión de residuos.</p> <p>3.1.1. Cadena de valor.</p> <p>3.1.2. Matriz productiva.</p> <p>3.1.3. Coopetencia.</p> <p>3.1.5. Producción y empresas verdes.</p> <p>3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos.</p>   |                                      |



#### **Dimensión 4: Tecnología**

La sociedad del conocimiento en la que vivimos ha generado un gran cambio en los hábitos sociales, culturales y económicos, provocando que el turista haya cambiado su forma de consumir y viajar y, por lo tanto, que los propios destinos se encuentren en un proceso de evolución para ser más rápidos y eficientes en aras de adecuarse a un entorno en constante evolución.

El proceso de desarrollo de un destino turístico inteligente permite aumentar la competitividad e innovación debido al uso intensivo y generalizable de tecnologías que contribuyen al desarrollo sostenible del territorio, que facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia y mejora la calidad de vida del residente.

Ejes estratégicos:

4.1. Transformación digital.

4.2. Marketing digital.

4.3. Inteligencia turística.



| Eje estratégico: 4.1. Transformación digital   | Componente: 4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>El proceso de transformación digital de la administración pública parte del desarrollo de herramientas para transformar la relación digital con la ciudadanía y las empresas, mejorando la usabilidad, utilidad, calidad y accesibilidad de los servicios públicos.</p> <p>En este contexto, el proceso de transformación digital es, sin duda, una de las palancas principales de innovación tecnológica, desarrollo empresarial, modernización económica y progreso social.</p> <p>Desde el punto de vista de la tecnología, el destino inteligente se plantea como una plataforma digital en la que se interrelacionan los agentes públicos, los agentes privados y los ciudadanos. Dicha plataforma ejercerá de soporte para la provisión de servicios.</p> <p>Para ello, las principales líneas de actuación están orientadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Disponer de un espacio en la nube (cloud) que aloje los servicios web.</li><li>● Avanzar en la digitalización de los servicios que se presta a los ciudadanos.</li><li>● Promover la modernización administrativa.</li><li>● La integración e interoperabilidad de servicios digitales.</li><li>● La digitalización de la información.</li></ul> |   |
| <b>Componentes relacionados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1.3. Participación social.</li><li>1.1.4. Transparencia y acceso a la información.</li><li>1.2.6. Gestiones y reclamos.</li><li>2.4.4. Conectividad.</li><li>3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos.</li></ul>  |   |

**Eje estratégico: 4.1. Transformación digital**

**Componente: 4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

La Organización de Gestión de Destino (OGD) es la principal entidad organizativa a nivel local. Su estructura de gobernanza varía desde una única autoridad hasta un modelo de alianzas público-privada dependiendo del grado de desarrollo del destino.

Si bien estos organismos se han ocupado tradicionalmente de las actividades de marketing, están destinados a expandir sus funciones y convertirse en entidades que formulen y apliquen estrategias para potenciar la competitividad de sus destinos mediante una mejor y responsable explotación de sus atractivos naturales y culturales, la creación de más recursos, la aportación de soluciones innovadoras y los avances en materia de eficiencia de sus procesos de producción y distribución.

Dado las características del turista social, geolocalizado y móvil, es necesario que la OGD local incorpore tecnología con respecto a:

- Disponer de materiales promocionales en formato digital que permitan al turista planificar y organizar su viaje.
- Tener puntos de información turística disponibles para mejorar la experiencia de los viajeros.
- Sistema de información dinámica sobre recursos y atractivos turísticos.
- Disponibilidad de conexión a internet desde las oficinas de información turística.

**Componentes relacionados:**

2.4.4. Conectividad.

4.3.1. Observatorio turístico.

4.3.3. Analítica digital.

4.3.4. Monitoreo reputación digital.

5.3.2. Quejas y reclamos.

**Eje estratégico: 4.1. Transformación digital**

**Componente: 4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores**

- **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

En una actividad intensiva en el uso de información, la generalización de internet ha supuesto un intenso cambio en el consumo, la producción y la comercialización turísticas. En este contexto, la creciente utilización de tecnologías en los prestadores responde a la necesidad de incrementar su eficiencia y ganar en competitividad.

Por ello, es necesario que el destino:

- Promueva la utilización de las TIC en los prestadores turísticos.
- Ofrezca capacitaciones específicas con el fin de integrar las TIC a los procesos de gestión y comercialización.
- Realice un monitoreo de las necesidades de los prestadores.
- Diseñe y mantenga actualizado un directorio sugerido de proveedores de TIC locales y regionales.

**Componentes relacionados:**

2.4.4. Conectividad.

4.3.1. Observatorio turístico.

4.3.2. Barómetro empresarial.

5.2.1. Desarrollo de productos turísticos.

| Eje estratégico: 4.1. Transformación digital   | Componente: 4.1.4. Incorporación de TIC en la experiencia turística |
|--|---|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Todo destino busca que el turista viva una experiencia única, digna de recordar y recomendar, pero, sobre todo, que vuelva a elegirlo. Una experiencia turística es el conjunto de sensaciones y emociones interpretadas por el turista, con base en una serie de estímulos durante todas las fases de contacto con el producto turístico. La incorporación de las TIC permite brindarle a los visitantes una experiencia turística innovadora centrada en sus necesidades. Se puede iniciar por el desarrollo de una web o una aplicación móvil que luego se conecta a la interacción con el mundo físico y en ello con la persona.</p> <p>En este sentido, el código QR, los sensores beacon, el identificador de radiofrecuencia (RFID), near field communication (NFC), contadores inteligentes y la realidad aumentada permiten diseñar experiencias interactivas de interpretación de sitios naturales, culturales o patrimoniales en un nuevo escenario de promoción, capacitación y desarrollo sustentable.</p> <p>Para incorporar estas tecnologías en la experiencia es conveniente que el destino:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realice un mapa donde geolocalice los principales atractivos y prestadores turísticos.</li> <li>● Disponga de servicios de información que alterne la conexión de telefonía con datos, internet (pública o privada) y bluetooth.</li> <li>● Desarrolle planes de actualización de los principales circuitos y senderos donde incorpore gradualmente estas tecnologías.</li> <li>● Instale puntos de información turística digital para los visitantes en donde se actualicen los programas y pueda cargar sus dispositivos.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.4.4. Conectividad.</p> <p>4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.</p> <p>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</p> <p>4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.</p> <p>4.1.5. Sensorización del destino.</p> <p>4.2.1. Información del destino.</p> <p>4.3.1. Observatorio turístico.</p> <p>4.3.3. Analítica digital.</p> <p>5.2.1. Desarrollo de productos turísticos.</p>  |   |

| Eje estratégico: 4.1. Transformación digital  | Componente: 4.1.5. Sensorización del destino |
|---|--|
| <p><b>● Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La distribución de los sensores permite la toma de información en tiempo real del entorno (ambientales, territoriales, urbanos, etc.) que, por intermedio de la conectividad, hace posible tomar decisiones a partir de la gestión inteligente de los datos.</p> <p>Los elementos propios de un sistema de sensorización son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La nube: infraestructura encargada de proveer los servicios de publicación de datos.</li> <li>● Los sensores: elementos capaces de recoger información de cualquier naturaleza y publicarlos en el sistema de nube.</li> <li>● El procesamiento: mecanismo encargado de recoger información del sistema en la nube, procesar y publicar los resultados.</li> <li>● La explotación: elementos que recogen datos publicados en el sistema de nube, y los usan, por ejemplo, para visualizarlos al público en general, o usarlos para tomar decisiones.</li> </ul> <p>La aplicación masiva de dispositivos IoT podría abaratar enormemente el despliegue de sensores y, por tanto, facilitar su implantación. Partiendo de que los residentes y los turistas van equipados con dispositivos móviles conectados a internet, y que los dispositivos estarán geolocalizados, es interesante considerarlos, a todos los efectos, como sensores.</p> <p>Por tanto, se propone atender las siguientes vías de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar un mapeo que permita identificar la ubicación de los sensores actuales y los que requiera el desarrollo del destino.</li> <li>● Definir un marco técnico que facilite la estandarización de la toma de datos y la explotación de estos.</li> <li>● Dar más valor a las sensorizaciones actuales, aplicando el marco tecnológico a los sistemas ya disponibles.</li> <li>● Definir las sensorizaciones de más valor añadido para el DTI, con el objeto de rentabilizar la inversión a la mayor brevedad posible.</li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>2.4.4. Conectividad.</p> <p>3.1.6. Prevención de la contaminación y gestión de riesgos.</p> <p>4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.</p> <p>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</p> <p>4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.</p> <p>4.3.1. Observatorio turístico .</p> <p>4.3.3. Analítica digital.</p>   |  |

**Eje estratégico: 4.1. Transformación digital**

**Componente: 4.1.6. Open data**

• **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

El objetivo de una estrategia de datos abiertos (open data) es poner a disposición de la sociedad los datos que gestiona la administración pública en formatos fáciles de manipular. Así, cualquier ciudadano o empresa puede analizar, reutilizar y redistribuir estos datos, generando nuevos servicios y permitiendo que la administración pública mejore en transparencia (Gobierno abierto) y fomente la generación de riqueza a través de la gestión inteligente de los recursos (Gobierno inteligente).

Para ello, es recomendable:

- Ofrecer en el sitio web de turismo los datos del sector en distintos formatos bajo condiciones de uso no restrictivas y comunes.
- Sensibilizar en el uso de datos tanto a la comunidad que los reutilizará como a los prestadores locales.

**Componentes relacionados:**

- 1.1.4. Transparencia y acceso a la información.
- 2.4.4. Conectividad.
- 4.3.1. Observatorio turístico.
- 4.3.2. Barómetro empresarial.



| Eje estratégico: 4.2. Marketing (digital)  | Componente: 4.2.1. Información del destino |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b><br/>El sitio web oficial de los destinos turísticos es el primer lugar que visitan los usuarios que tienen interés en viajar al destino, así como aquellos que ya están en el destino y quieren información oficial. Por este motivo, es de vital importancia aprovechar el flujo de tráfico web y ofrecer una experiencia completa, que permita al usuario no solo tener acceso a la información, sino también realizar compras. Asimismo, las redes sociales permiten un contacto más dinámico y directo con los usuarios, ya sea para brindar información como para resolver consultas.<br/>Para el desarrollo de portal web y otros canales de comunicación digitales, se deberá contemplar información específica, necesaria para fortalecer el marketing digital.</li> <li>● Los canales de comunicación digitales deberán contar con: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre el destino, alojamientos, restaurantes, actividades, guías y prestadores habilitados.</li> <li>- Información sobre agenda de eventos.</li> <li>- Compra de experiencias y tours que ofrecen los empresarios o actores turísticos legalmente constituidos.</li> <li>- Sistemas de contacto para el usuario (formularios, chat, asistentes virtuales, etc.).</li> <li>- Diseño responsive y accesible.</li> </ul> </li> <li>● Ideas para sumar a la experiencia digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geolocalización en el sitio web.</li> <li>- Segmentación por tipo de turista.</li> </ul> </li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</p> <p>4.2.3. Plan de marketing digital.</p> <p>4.2.4. Comercialización.</p> <p>4.3.3. Analítica digital.</p> <p>4.3.4. Monitoreo reputación digital.</p> <p>5.3.2. Quejas y reclamos.</p>   |  |

**Eje estratégico: 4.2. Marketing Digital**

**Componente: 4.2.2. Monitorización de la marca**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Una estrategia de monitorización de marca es imprescindible para que el DTI pueda extraer y analizar información sobre toda la actividad de la marca y cómo los consumidores se relacionan con esta. Esto incluye todas las menciones, las etiquetas y lo que el público dice al respecto del destino en las redes sociales. La monitorización de las redes sociales es la mejor manera de identificar las opiniones más críticas en el momento en que se originan para poder reaccionar a ellas adecuadamente antes de que ocasionen daños mayores.

- La monitorización del destino permite:
  - Identificar al público objetivo.
  - Analizar la competencia.
  - Reconocer y evitar los conflictos.
  - Ofrecer atención al cliente en tiempo real.
  - Gestionar la reputación *online*.
  - Detectar tendencias y aplicarlas.
- Canales a tener en cuenta para la monitorización:
  - Publicaciones *online* y blogs.
  - Foros.
  - Plataformas de redes sociales.
  - Sitios de reseñas.
  - Medios de transmisión.
- Qué se debe monitorizar:
  - Menciones sobre el destino.
  - Publicaciones sobre el sector, influencers.

**Componentes relacionados:**

- 4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.
- 4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.
- 4.1.4. Incorporación de TIC en la experiencia turística.
- 4.3.3. Analítica digital.
- 4.3.4. Monitoreo reputación digital.

**Eje estratégico: 4.2. Marketing  
(digital)**

**Componente: 4.2.3. Plan de  
marketing digital**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Es importante que un DTI cuente con un plan de marketing digital donde se plasmen todos los objetivos y la planificación de estrategias y acciones de marketing a desarrollar.

Previamente se debe definir qué se quiere conseguir, a quién se quiere dirigir la comunicación y cómo se van a desempeñar las acciones. En el plan están los objetivos, indicadores, métricas y la información necesaria para conseguir los resultados.

- El primer paso para el desarrollo del plan de marketing digital es el análisis de situación o análisis del entorno, tanto interno como externo, siempre dejando en claro los factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos o socioculturales. Del mismo modo, se debe analizar a la competencia.
- El segundo paso es la definición de los objetivos. Una vez realizada la investigación y que se conozca la situación de partida, se debe empezar a diseñar el plan de marketing digital.
- Una vez que los objetivos están marcados, el tercer paso es definir qué estrategias y tácticas plantear para su consecución. La estrategia la forman un conjunto de acciones aplicadas cuyo fin es desarrollar los objetivos marcados. Un ejemplo de estrategia es desarrollar una campaña de inbound marketing o de linkbuilding. Las tácticas tienen que ver con la forma y el método de realizar las tareas. Son tareas o funciones más concretas, por ejemplo, realizar dos publicaciones diarias en las redes.
- Cuando ya está definido el plan de marketing digital, se debe realizar el presupuesto. Esta es una de las acciones más determinantes, ya que de él depende el éxito del plan. Sin presupuesto asignado será difícil que se cumplan los objetivos establecidos.

**Componentes relacionados:**

- 4.2.4. Comercialización.
- 4.3.1. Observatorio turístico.
- 4.3.2. Barómetro empresarial.
- 4.3.3. Analítica digital.
- 4.3.4. Monitoreo reputación digital.

**Eje estratégico: 4.2. Marketing  
(digital)**

**Componente: 4.2.4. Comercialización**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

Un DTI deberá contar con una estrategia de comercialización digital, que consiste en desarrollar actividades para facilitar la venta o conseguir que el producto llegue finalmente al consumidor. Para esto, se deberá:

- Posicionar al destino en el mercado, identificando sus beneficios y el valor que aporta al consumidor frente a los de la competencia.
- Identificar al público objetivo. Para esto se puede realizar una investigación de mercado y así determinar cuáles son los clientes potenciales.
- Investigar a la competencia es una parte fundamental del proceso. Conociendo a la competencia y las acciones que desarrolla, se puede aprovechar para identificar sus debilidades o las acciones que les funcionan para utilizarlas a favor propio.
- Diseñar y ejecutar la estrategia a seguir para comercializar el destino. Para esto, es necesario establecer los objetivos, los canales de distribución, las acciones a realizar de comunicación y promociones y el timing o calendario.
- Medir los resultados que se van obteniendo y analizar los datos obtenidos. Con estos datos, se evaluará la eficacia de la campaña en base a los objetivos, y se podrá redireccionar en caso de no tener el resultado esperado.

**Componentes relacionados:**

4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.

4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.

4.2.1. Información del destino.

| Eje estratégico: 4.3. Inteligencia turística   | Componente: 4.3.1. Observatorio turístico |
|--|---|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La toma de decisiones en la gestión turística es un aspecto de gran complejidad que, hasta hace relativamente pocos años, se confiaba fundamentalmente a la intuición. Los nuevos perfiles de consumidores y la irrupción de tecnologías con las que el turista interactúa en todas las fases del viaje han introducido nuevos retos y oportunidades para la gestión de los DTI.</p> <p>En este contexto, un sistema de información (SI) puede definirse como un conjunto de elementos relacionados entre sí que permiten realizar una gestión de datos (recolección, almacenamiento, procesamiento, presentación y distribución) adecuada para cumplir con ciertos objetivos.</p> <p>Para contar con la información que requiere el destino, se propone hacer un seguimiento de la demanda y de la oferta de los servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de las principales características de la demanda turística (lugar de procedencia, composición del grupo, forma de contratación, etc.).</li> <li>● El grado de satisfacción percibido por la demanda sobre su estancia en el destino. Indicador que afecta su reputación para la demanda actual y potencial.</li> <li>● Evolución del gasto turístico por persona y día en el destino. Porque aporta información básica del impacto económico del turismo en el destino.</li> <li>● Estacionalidad de la demanda. El grado de concentración temporal de la demanda turística a lo largo del año.</li> <li>● Evolución de la actividad turística: composición de la oferta.</li> <li>● Evolución del grado de ocupación de los alojamientos turísticos.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>4.1.1. Tecnología aplicada a la gestión del destino.</p> <p>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</p> <p>4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.</p> <p>4.1.5. Sensorización del destino.</p> <p>4.2.2. Monitorización de la marca.</p> <p>4.3.2. Barómetro empresarial.</p> <p>4.3.3. Analítica digital.</p> <p>4.3.4. Monitoreo reputación digital.</p>  |   |

| Eje estratégico: 4.3. Inteligencia turística   | Componente: 4.3.2. Barómetro empresarial |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>Mientras que el observatorio del turismo da cuenta de los aspectos cuantitativos de la demanda y de la oferta, el barómetro permite percibir la evolución de la actividad turística a través de la percepción de la situación actual y las expectativas del sector privado.</p> <p>Para ello, es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Disponer de una base de datos de los empresarios, emprendedores o administradores de los servicios turísticos locales.</li><li>● Diseñar e implementar una encuesta semiestructurada que permita la toma de información de manera dinámica.</li><li>● Promover encuentros (talleres) que permitan comprender las expectativas, dinámicas y prioridades del sector.</li></ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>2.4.4. Conectividad.</li><li>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</li><li>4.1.3. Incorporación de TIC en los prestadores.</li><li>4.1.6. Open data.</li><li>5.1.1. Afectación socioeconómica.</li><li>5.1.2. Percepción del turismo.</li></ul>   |  |



| Eje estratégico: 4.3. Inteligencia turística  | Componente: 4.3.3. Analítica digital |
|---|--------------------------------------|
| <p><b>• Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>La digitalización del turismo ha dado lugar a una multiplicación de datos de distinta procedencia que resultan de vital interés, tanto para el turista como para el DTI. En el caso de los destinos, el análisis y caracterización de los datos procedentes de distintas fuentes (redes sociales, visitas a la web, opiniones de turistas en distintas plataformas turísticas) representa una oportunidad única de conocer al detalle a la demanda actual y potencial de un destino</p> <p>El turista deja constantemente huellas digitales que, tras su análisis, permiten establecer un proceso sistemático de información que va a sustentar una toma de decisiones inteligente. La inteligencia turística es, por tanto, una orientación activa hacia el análisis y tratamiento de esta información, con el objetivo de mejorar la experiencia del turista y fomentar una mejora de la competitividad del destino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analítica web: las visitas y la actividad de la web turística oficial.</li> <li>• Analítica de redes sociales: la dinamización, seguimiento y análisis de la actividad en redes sociales.</li> </ul> |                                      |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.</p> <p>4.2.1. Información del destino.</p> <p>4.2.4. Comercialización.</p>  |                                      |

**Eje estratégico: 4.3. Inteligencia turística**

**Componente: 4.3.4. Monitoreo reputación digital**

• **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

A diferencia de la identidad (marca) que trata sobre la información del destino en internet, la reputación digital es la impresión (percepción) que tienen los otros respecto al destino y sus prestadores. Es decir, se trata del posicionamiento de la demanda, pero también de los intermediarios turísticos.

Conocer la opinión del turista debe servir para detectar oportunidades de mejora, potencialidades del destino, toda vez que facilita la adaptación de oferta y demanda, así como la segmentación de las estrategias de marketing del destino.

Para tener éxito en la gestión de la reputación digital, la organización debe monitorear activamente su presencia en la web, las conversaciones en las redes sociales y entablar conversaciones con sus clientes respondiendo oportuna y cuidadosamente a cada comentario. La organización debe participar en las conversaciones respondiendo de manera adecuada y rápida a las inquietudes, críticas, preguntas y consejos de los clientes. Siempre será importante examinar en detalle el contenido y el sentimiento (positivo o negativo) de las conversaciones en línea.

Al mismo tiempo, al establecer una relación directa y personal con sus clientes, la organización puede aprovechar sus percepciones positivas para aumentar el valor corporativo y obtener ventajas en mercados altamente competitivos. Para que la gestión de la reputación digital sea exitosa, un administrador debe usar las redes sociales como una herramienta de atención al cliente en tiempo real.

Por lo tanto, las organizaciones deben, de ser posible, implementar procesos de escaneo y tecnologías que les permitan monitorear las actividades de los consumidores y alertar sobre las tendencias importantes y la visión del mercado.

**Componentes relacionados:**

4.1.2. Incorporación de TIC en la OGD.

4.2.1. Información del destino.

4.2.2. Monitorización de la marca.

4.2.4. Comercialización.

## **Dimensión 5: Experiencia turística**

En el contexto de una economía global, hiperconectada y consciente de la sustentabilidad social, económica y ambiental, los destinos enfrentan nuevos desafíos. Por un lado, la masividad y el agotamiento de destinos y productos tradicionales; por otro, las nuevas exigencias de los turistas, cada vez más interesados en rutas más auténticas, productos más novedosos y sensaciones más vibrantes.

Cada vez más frecuentemente, una nueva dimensión del consumo se nos presenta en el mundo: más allá de adquirir bienes y servicios, lo que ahora se nos ofrece es “vivir una experiencia” que aporte novedad a nuestras rutinas cotidianas.

En ese marco, el diseño de experiencias es un elemento clave para generar productos turísticos innovadores, que marquen la diferencia en mercados nacionales e internacionales.

Ejes estratégicos:

5.1. Experiencia del residente.

5.2. Experiencia de las empresas y prestadores de servicios.

5.3. Experiencia de los visitantes.

| Eje estratégico: 5.1. Experiencia del residente   | Componente: 5.1.1. Afectación socioeconómica |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b><br/>Las experiencias turísticas diferenciadas y de calidad llevarán a que los visitantes prolonguen su estadía, con el consiguiente aumento de su gasto promedio.<br/><br/>Sin embargo, para los residentes, un aumento en la afluencia de turistas puede llegar a perturbar la vida cotidiana debido a la saturación de áreas y servicios, el deterioro de espacios naturales y espacios públicos, sobre costo de alimentos, entre otros. Para reducir estos impactos, es recomendable:<ul style="list-style-type: none"><li>● Implementar medidas preventivas para prevenir escasez de insumos en temporadas de mayor turismo (por ejemplo, mayor disponibilidad de combustible en estaciones de servicios).</li><li>● Aumentar la cobertura y capacidad de red de internet.</li><li>● Controlar a prestadores, supermercados y otros, para verificar que no cambian las condiciones de venta de productos de manera arbitraria.</li><li>● Informar a los turistas sobre los riesgos, protocolos y demás recomendaciones que deben tener en cuenta durante visitas a áreas rurales (por ejemplo, para prevenir incendios forestales, evitar contaminación de áreas naturales, respetar señales de tránsito, etc.).</li></ul></li></ul> |  |
| <b>Componentes relacionados:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1.3. Participación social.</li><li>3.1.1. Cadena de valor.</li><li>3.1.2. Matriz productiva.</li><li>3.1.3. Coopetencia.</li><li>4.3.1. Observatorio turístico.</li><li>4.3.2. Barómetro empresarial.</li></ul>  |  |

| Eje estratégico: 5.1. Experiencia del residente  | Componente: 5.1.2. Percepción del turismo |
|--|---|
| <p>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></p> <p>Es fundamental comprender la importancia de la comunidad anfitriona como parte esencial del destino y de la experiencia de viaje de los turistas. El trato, la calidad de atención, el nivel de hospitalidad y otros atributos de los residentes determinarán, en gran parte, el nivel de satisfacción del visitante con respecto a su estadía.</p> <p>La percepción del fenómeno turístico por parte de las comunidades locales puede presentar numerosas y diferentes variantes, de acuerdo a una serie de variables, como son: la idiosincrasia de cada pueblo o lugar, su componente étnico, el nivel de relación comercial con el turismo, el aporte económico a la economía local, las experiencias pasadas o localidades vecinas, etc.</p> <p>Así, la relación entre residentes y visitantes es un intercambio que incluye costos y beneficios, en el cual los pobladores tienen una actitud positiva o negativa respecto del turismo, dependiendo del resultado final de esa relación.</p> <p>Para hacer el seguimiento del estado de la percepción de la comunidad, sería conveniente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar encuentros periódicos con los prestadores y vecinos con el fin de sensibilizar sobre las ventajas del turismo de la comunidad anfitriona.</li> <li>● Realizar estudios cualitativos que permitan medir el grado de satisfacción de la comunidad con la actividad turística.</li> <li>● Promover experiencias que integren los recursos culturales locales y acerquen al turista a las tradiciones locales.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <p>1.1.3. Participación social.</p> <p>4.3.1. Observatorio turístico.</p> <p>4.3.2. Barómetro empresarial.</p>   |   |

| Eje estratégico: 5.2. Experiencia de las empresas y prestadores de servicios  | Componente: 5.2.1. Desarrollo de productos turísticos |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li></ul> <p>Un producto turístico satisface una necesidad, se ofrece en el mercado para su consumo y está asociado a algún atractivo que motiva el viaje de las personas. Como cualquier otro producto, los productos turísticos se clasifican en bienes, servicios y experiencias. Estas últimas son aquellas actividades que han sido diseñadas con el propósito de generar sensaciones y emociones a sus destinatarios.</p> <p>Para diseñar experiencias memorables, se sugiere promover que los prestadores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Articulen bienes y servicios habituales con otros menos comunes y específicamente elegidos para la ocasión. De esta manera, la experiencia que resulte no reemplazará los servicios turísticos, sino que los integrará en un todo que produce efectos en quienes la viven.</li><li>● Apelar a diversas dimensiones humanas: física, intelectual, social, espiritual y, especialmente, la emocional. En general, las experiencias más memorables y valoradas son aquellas que logran comprometer al visitante en varias dimensiones.</li><li>● Incorporar una narrativa, esto es, una historia o conjunto de ideas que dé significado, coherencia y organización a todos sus elementos. Este relato puede constituirse en un atractivo en sí mismo.</li><li>● Provocar interacciones con el entorno que vayan más allá de la sola contemplación. Dichas interacciones pueden producirse con el medio material o social, con el fin de que el viajero se involucre en el desarrollo de la actividad.</li></ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>3.1.1. Cadena de valor.</li><li>3.1.2. Matriz productiva.</li><li>3.1.3. Coopetencia.</li><li>3.2.1. Laboratorios de innovación abierta.</li><li>3.2.2. Emprendedurismo.</li><li>5.2.2. Calidad de los servicios turísticos.</li><li>5.3.1. Satisfacción de los visitantes.</li><li>5.3.2. Quejas y reclamos.</li></ul>   |   |



| Eje estratégico: 5.2. Experiencia de las empresas y prestadores de servicios  | Componente: 5.2.2. Calidad de los servicios turísticos |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li> </ul> <p>La diferencia entre un servicio turístico y una experiencia turística es que esta última actúa en un nivel subjetivo, involucrando directamente al visitante. Una consecuencia de ello es que, mientras la calidad de un servicio puede ser medida de manera más o menos objetiva (considerando variables como tiempo de duración, comodidad, higiene o cumplimiento de determinados estándares), la experiencia se asocia con procesos internos del turista y, por lo tanto, es más difícil de evaluar. Por ello, el diseño e implementación de experiencias de calidad deben tomar en cuenta las preferencias, actitudes, habilidades y conocimientos previos del turista. Dicho de otro modo, tanto este como el proveedor cocrean valor en la experiencia. Ello no significa, sin embargo, que los turistas deban involucrarse en los procesos del proveedor: es este quien debe ofrecer al turista la oportunidad de crear valor, lo que solo ocurre desde el momento en que la experiencia es vivida por el visitante. Para mejorar la calidad de los servicios turísticos, se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formular herramientas iniciales para aplicar criterios de calidad, tanto de servicios como de productos, diseñadas para optimizar la oferta local. O bien, implementar herramientas nacionales a tales fines.</li> <li>● Reconocer a los prestadores participantes con un sello provincial identificador o promover la implementación de un sello nacional ya existente.</li> </ul> |  |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.2.2. Monitorización de la marca.</li> <li>4.3.1. Observatorio turístico.</li> <li>4.3.2. Barómetro empresarial.</li> <li>4.3.4. Monitoreo reputación digital.</li> <li>5.3.1. Satisfacción de los visitantes.</li> <li>5.3.2. Quejas y reclamos.</li> </ul>  |  |

| Eje estratégico: 5.3. Experiencia de los visitantes   | Componente: 5.3.1. Satisfacción de los visitantes |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Premisas/Lineamientos para el desarrollo:</b></li> </ul> <p>Aunque el turismo es considerado una industria de servicios, siempre ha producido experiencias, pues su oferta se basa en lo que viven las personas al visitar un destino. Actualmente, sin embargo, la competencia entre destinos es mayor, y los usuarios exigen vivencias novedosas, sorprendentes y emocionantes.</p> <p>Cada turista cocrea su experiencia y, por lo tanto, los resultados de esta no se pueden prever por completo: las personas tienen sus propias motivaciones, expectativas y conocimientos previos, que es importante tener presentes a la hora de diseñar una experiencia.</p> <p>En este contexto, es fundamental conocer el punto de vista del cliente. Para ello se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar el contexto relevante, los clientes y los recursos.</li> <li>● Entender qué sienten y cómo piensan los clientes.</li> <li>● Organizar y analizar la información recopilada.</li> <li>● Presentar los resultados.</li> </ul> |   |
| <p><b>Componentes relacionados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Visión.</li> <li>1.2.1. Cultura ciudadana.</li> <li>1.2.2. Seguridad.</li> <li>1.2.3. Salud.</li> <li>1.2.4. Educación.</li> <li>1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.</li> <li>1.2.6. Gestiones y reclamos.</li> <li>1.2.7. Vivienda.</li> <li>4.3.1. Observatorio turístico.</li> <li>4.3.4. Monitoreo reputación digital.</li> <li>5.3.2. Quejas y reclamos.</li> </ul>  |   |

**Eje estratégico: 5.3. Experiencia de los visitantes**

**Componente: 5.3.2. Quejas y reclamos**

● **Premisas/Lineamientos para el desarrollo:**

En lo que concierne a las relaciones de consumo, se encuentra la Ley N°2.268 que adhiere a la Ley N°24.240 (de defensa del consumidor) y determina a la Secretaría de Estado de Producción y Turismo como autoridad de aplicación.

Este aspecto es esencial para la gestión de una denuncia, ya que las relaciones jurídicas que establezcan los distintos prestadores turísticos con sus clientes se enmarcan en lo que se denomina una relación de consumo, siendo aplicable el derecho de consumo.

Incluso, dicha norma invita a los municipios de la provincia para que efectivicen sus respectivas adhesiones.

Teniendo en cuenta las necesidades de los turistas frente al poco tiempo del que disponen, resulta esencial contar con medios eficaces para la gestión de reales o eventuales conflictos entre ellos y los prestadores de servicios o proveedores de productos. Para eso, se debe complementar el marco legal con normas que consideren los siguientes aspectos:

- Posibilidades de acercar quejas que no llegan a ser denuncias, ante su minuciosidad, respecto a las relaciones que surjan entre los turistas y los prestadores de servicios y proveedores de productos (turísticos o no).
- Medios digitales para que los turistas puedan acercar sus quejas o denuncias (app, web, WhatsApp).
- Gestión de una audiencia *online* entre turista denunciante y prestador de servicio o proveedor de producto, de manera inmediata al momento de la denuncia. Para ello, es esencial que se imponga la obligatoriedad en asistir a tales audiencias (bajo pena de una multa significativa) por un representante legal (dueño/a, apoderado del proveedor o prestador).

Esto último se propone con el fin de generar un paso previo a la actual gestión de denuncias, que represente una real oportunidad de acercar instancias de conciliación y permita reducir considerablemente el volumen de quejas y denuncias.

**Componentes relacionados:**

- 1.1.1. Visión.
- 1.2.1. Cultura ciudadana.
- 1.2.2. Seguridad.
- 1.2.3. Salud.
- 1.2.4. Educación.
- 1.2.5. Inclusión, diversidad e identidad.
- 1.2.6. Gestiones y reclamos.
- 1.2.7. Vivienda.

- 4.3.4. Monitoreo reputación digital.
- 5.2.2. Calidad de los servicios turísticos.
- 5.3.1. Satisfacción de los visitantes.

### **Herramientas sugeridas para la implantación del modelo, por dimensiones:**

A continuación se describen algunas herramientas sugeridas para la implantación de cada dimensión, identificando los componentes relacionados.

### **Dimensión 1: Gobernanza**

Tabla 25. Listado de herramientas para la dimensión Gobernanza

| Dimensión 1  | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 1.8 | 1.9 | 1.10 | 1.11 | 1.12 | 1.13 | 1.14 | 1.15 | 1.16 | 1.17 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Acceso remoto a registros médicos electrónicos.  |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X    |      |      |      |      |      |      |      |
| Agenda anual y plan operativo regional.  |     |     |     |     |     | X   |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Alianzas con instituciones académicas para ampliar la oferta académica en centros educativos descentralizados.   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      | X    |      |      |      |      |      |      |
| Análisis de requerimientos habitacionales que demandan los trabajadores.   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      | X    |      |      |      |
| Análisis de situación y revisión de datos, incluido un mapeo de iniciativas vigentes, para dar prioridad a grupos excluidos relevantes y proponer programas que fomenten su inclusión. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      | X    |      |      |      |      |
| Aplicaciones de salud preventiva.  |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X    |      |      |      |      |      |      |      |
| Aplicaciones para presentar quejas electrónicas (por ejemplo: denuncias en caso de robo).  |     |     |     |     |     |     |     |     | X   |      |      |      |      |      |      |      |      |



|   |  |  |   |  |  |   |   |   |  |   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|---|---|---|--|---|--|--|---|--|--|
| Asegurar la garantía de los derechos de la ciudadanía.  |  |  |   |  |  | X |   |   |  |   |  |  |   |  |  |
| Audiencias conciliatorias (presenciales o remotas).   |  |  |   |  |  |   |   |   |  | X |  |  |   |  |  |
| Canales de comunicación efectivos para los diferentes grupos poblacionales.   |  |  |   |  |  |   |   |   |  |   |  |  | X |  |  |
| Canales de recepción de comentarios y sugerencias.  |  |  | X |  |  |   |   |   |  |   |  |  |   |  |  |
| Capacitaciones para funcionarios y empleados de organismos públicos en temas relacionados con la inclusión, la diversidad y la identidad.   |  |  |   |  |  |   |   |   |  | X |  |  |   |  |  |
| Capacitaciones para las fuerzas de seguridad y organismos de atención primaria.   |  |  |   |  |  |   | X | X |  |   |  |  |   |  |  |
| Comités de crisis conformado por organismos públicos involucrados.  |  |  |   |  |  |   | X |   |  |   |  |  |   |  |  |
| Compartir de forma masiva los datos que se están produciendo y las medidas que se están tomando para mejorar todos esos indicadores.  |  |  |   |  |  | X |   |   |  |   |  |  |   |  |  |
| Conformar comités de ética, que velen por el respeto de los derechos de la ciudadanía y la adecuada instalación de tecnologías que se consideren necesarias (cruzar el diálogo sobre la tecnología -que es la posibilidad-, la regulación -que es la permisibilidad- y la ética -que es lo que de verdad queremos que suceda-). |  |  |   |  |  | X |   |   |  |   |  |  |   |  |  |

173



|   |  |  |   |  |   |   |   |   |  |   |  |  |  |  |  |   |   |
|---|--|--|---|--|---|---|---|---|--|---|--|--|--|--|--|---|---|
| Identificación de riesgos y protocolos para la gestión de crisis.   |  |  |   |  | X |   |   |   |  |   |  |  |  |  |  |   |   |
| Incentivos para jóvenes emprendedores.  |  |  |   |  |   |   |   |   |  |   |  |  |  |  |  |   | X |
| Incluir a la ciudadanía, empresas y demás actores sociales en este proceso.   |  |  |   |  |   | X |   |   |  |   |  |  |  |  |  |   |   |
| Incluir en la oferta académica cursos o asignaturas complementarias con temas como ciberseguridad, idiomas, cuidado del medio ambiente, inclusión, etc.                                   |  |  |   |  |   |   |   |   |  | X |  |  |  |  |  |   |   |
| Informes electrónicos de la policía o sensores de ubicación en eventos masivos.   |  |  |   |  |   |   | X |   |  |   |  |  |  |  |  |   |   |
| Iniciativas de apoyo técnico y productivo a empresas rurales familiares.  |  |  |   |  |   |   |   |   |  |   |  |  |  |  |  |   | X |
| Instrumentos normativos necesarios para gestionar respuesta a consultas públicas.   |  |  | X |  |   |   |   |   |  |   |  |  |  |  |  |   |   |
| Lectores de códigos de barras incorporados a los alimentos con información nutricional.   |  |  |   |  |   |   |   | X |  |   |  |  |  |  |  |   |   |
| Mapeo de instituciones educativas para identificación de lugares donde haya déficit de cobertura y generar un plan de ampliación, con el objetivo de garantizar el acceso a la educación. |  |  |   |  |   |   |   |   |  | X |  |  |  |  |  |   |   |
| Marco normativo adecuado para garantizar el respeto de los derechos humanos de toda la población.   |  |  |   |  |   |   |   |   |  |   |  |  |  |  |  | X |   |







|   |  |  |  |   |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
|---|--|--|--|---|--|---|--|---|---|---|--|--|---|---|--|---|---|
| Planificación estratégica local con identificación de competencias compartidas  |  |  |  |   |  | X |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Portales de Crowdsourcing.  |  |  |  | X |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Portal web de cocreación para la formulación de ideas de proyectos y programas para los destinos turísticos.                  |  |  |  | X |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Portales web de open data.  |  |  |  | X |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Portales web de transparencia y de acceso a la información.   |  |  |  | X |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Procedimientos de atención y acceso a servicios básicos que contemplen a toda la población.                                   |  |  |  |   |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  | X |   |
| Programas de capacitación con enfoque de diversidad para funcionarios públicos.   |  |  |  |   |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  | X |   |
| Programas de inserción laboral.   |  |  |  |   |  |   |  |   |   |   |  |  |   | X |  |   |   |
| Proyectos que fomenten la asociatividad de productores para facilitar su acceso a nuevos mercados.                            |  |  |  |   |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   | X |
| Reglamentaciones que obliguen a los inversores a incorporar el tema vivienda de sus trabajadores al análisis de la inversión. |  |  |  |   |  |   |  |   |   |   |  |  | X |   |  |   |   |
| Simplificación de trámites para acceder a servicios de salud.   |  |  |  |   |  |   |  |   | X | X |  |  |   |   |  |   |   |
| Sistemas de alerta temprana.  |  |  |  |   |  |   |  | X | X |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Sistemas de video-vigilancia y control en áreas turísticas.   |  |  |  |   |  |   |  | X |   |   |  |  |   |   |  |   |   |
| Sitio web con información actualizada y acceso a la información de Gobiernos provincial y municipales.                        |  |  |  | X |  |   |  |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |

|  |  |  |  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Uso de encuestas y sondeos web.          |  |  |  | X | X |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Uso participativo de las redes sociales. |  |  |  | X |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Fuente: elaboración propia, 2023

## Dimensión 2: Territorio inclusivo

Tabla 26. Listado de herramientas para la dimensión Territorio inclusivo

| Dimensión 2   | 2.1 | 2.1 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | 2.3 | 2.3 | 2.3 | 2.3 | 2.4 | 2.4 | 2.4 | 2.4 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.5 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|   | .1. | 2.  | 1.  | 2.  | 2.  | 3.  | 3.  | 3.  | 3.  | 4.  | 4.  | 4.  | 4.  | 5.  | 5.  | 5.  | 2.5 |
| Adhesión a redes nacionales o internacionales.  |     |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Alianzas con ONGs y organismos de conservación.   |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Aplicaciones móviles para estacionamiento.  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   |     |
| Buscar estrategias de conservación, divulgación y comercialización en el marco de un desarrollo sostenible y competitivo. |     |     |     |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Campañas de educación ambiental.  |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   | X   |     |     |     |     |     |     |
| Códigos de Planeamiento Urbano  |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Comités de gestión de recursos o áreas de manejo especial (por ejemplo, comités de cuencas).                              |     |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Conocer el comportamiento humano para tomar mejores decisiones en temas de movilidad.                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | X   |     |     |
| Consolidar la estrategia de economía circular como clave para asegurar una  |     |     |     |     |     |     | X   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |



|  |  |  |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|--|---|--|---|--|--|--|--|--|--|--|---|--|
| menor demanda de materiales y consolidar un crecimiento verde.   |  |  |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Construir un diagnóstico de movilidad involucrando a todos los actores necesarios.   |  |  |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |  |  | X |  |
| Convenios con instituciones de investigación científica.   |  |  | X |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Coordinar sus acciones y esfuerzos con el Gobierno nacional y las organizaciones internacionales.  |  |  |   |  |  |   |  | X |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Definir criterios de confort: opciones de movilidad, espacios para estar parado o estático, sentado, para la observación, para hablar o escuchar, para el juego, el ejercicio y otras actividades. |  |  |   |  |  | X |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Definir criterios de protección contra tráfico y accidentes, factores externos, experiencias sensoriales desagradables (ruidos, olores, etc.).   |  |  |   |  |  | X |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Definir criterios para el disfrute: escala, oportunidades para disfrutar los aspectos positivos del clima, experiencia de cualidades estéticas y sensaciones positivas.                            |  |  |   |  |  | X |  |   |  |  |  |  |  |  |  |   |  |
| Definir estrategias para: desacelerar el crecimiento del parque automotor; mejorar el transporte público, haciendo que sea accesible para todos; promover la movilidad compartida; incorporar      |  |  |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |  |  | X |  |



|   |  |  |  |   |  |   |  |   |  |  |   |  |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|---|--|---|--|---|--|--|---|--|--|--|--|---|--|
| combustibles limpios en los medios de transporte; mejorar la eficiencia energética, es decir, consumir menos combustible para realizar la misma distancia; mejorar la seguridad del tráfico y de los transeúntes; reducir la contaminación atmosférica, el ruido, las emisiones; desarrollar carriles exclusivos para las bicicletas; regular zonas de estacionamientos; entre otros. |  |  |  |   |  |   |  |   |  |  |   |  |  |  |  |   |  |
| Desarrollo de ecoturismo.   |  |  |  | X |  |   |  |   |  |  |   |  |  |  |  |   |  |
| Elaborar un diagnóstico de las barreras existentes y fijar metas para cada una.   |  |  |  |   |  |   |  | X |  |  |   |  |  |  |  |   |  |
| Encuesta periódica de calidad de la conexión a los prestadores  |  |  |  |   |  |   |  |   |  |  | X |  |  |  |  |   |  |
| Estaciones o paradas de transporte público en puntos estratégicos.  |  |  |  |   |  |   |  |   |  |  |   |  |  |  |  | X |  |
| Evaluar las diferentes características de los espacios públicos para que sean protectoras, cómodas y agradables para las personas que pasan tiempo allí.  |  |  |  |   |  | X |  |   |  |  |   |  |  |  |  |   |  |
| Facilidad de almacenamiento y distribución de energía.  |  |  |  |   |  |   |  | X |  |  |   |  |  |  |  |   |  |
| Flexibilidad en la generación de energía para que tenga la posibilidad de adaptarse a los cambios en las necesidades del mercado.   |  |  |  |   |  |   |  | X |  |  |   |  |  |  |  |   |  |



|   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
|---|--|--|---|---|---|---|---|--|--|---|---|--|---|---|--|--|--|
| Generar experiencias, promover emociones, generar recuerdos que vinculen a la comunidad con su patrimonio y fomente su conservación, aprecio y transmisión. |  |  |   |   |   | X |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Gestión inteligente del tráfico.  |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  | X |   |  |  |  |
| Herramientas de identidad digital.  |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   |   |  |   | X |  |  |  |
| Identificar la propuesta de valor de la naturaleza urbana para los inversores.  |  |  |   |   |   |   | X |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Implementar soluciones basadas en la naturaleza.  |  |  |   |   |   |   | X |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Incentivos e instrumentos financieros que permitan llegar más rápido a las metas propuestas.  |  |  |   |   |   |   | X |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Indicadores de calidad como una herramienta para investigar cómo los usuarios experimentan los espacios públicos.   |  |  |   |   |   | X |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Iniciativas para promover la economía circular.   |  |  |   |   |   |   |   |  |  |   | X |  |   |   |  |  |  |
| Iniciativas para promover la innovación para el uso eficiente del agua en los sectores productivos.   |  |  |   |   |   |   |   |  |  | X |   |  |   |   |  |  |  |
| Innovar en aspectos como la comunicación, la interactividad y el aprendizaje, a partir del uso de nuevos recursos tecnológicos, artísticos y mediáticos.    |  |  |   |   |   | X |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Instrumentos normativos que establezcan zonificaciones, usos y criterios de manejo.   |  |  | X | X | X |   |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |



|  |   |  |  |  |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|--|--|---|---|--|---|---|---|--|--|---|--|--|---|
| Integrar tarifas (boletos/billetes combinados, avión-micro / micro-bicicletas).  |   |  |  |  |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |  |  | X |
| Inversiones en la infraestructura necesaria.   |   |  |  |  |  |   |   |  | X |   |   |  |  |   |  |  |   |
| Ley de Tierras fiscales.   | X |  |  |  |  |   |   |  |   |   |   |  |  |   |  |  |   |
| Marco legal acorde para que permita la accesibilidad sin comprometer la confiabilidad ni la continuidad del suministro. Esto se lograría con políticas regulatorias en la generación, fijación de precios y distribución de energía. |   |  |  |  |  |   |   |  | X |   |   |  |  |   |  |  |   |
| Mejoras en infraestructura y servicios aéreos para aumentar la conectividad.   |   |  |  |  |  |   |   |  |   |   |   |  |  | X |  |  |   |
| Monitorear el estado y las tendencias de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.   |   |  |  |  |  |   | X |  |   |   |   |  |  |   |  |  |   |
| Monitorear indicadores de la vida pública para definir mejores estrategias, planificación, diseño y toma de decisiones.  |   |  |  |  |  | X |   |  |   |   |   |  |  |   |  |  |   |
| Monitorear los sistemas de las variables climáticas para permitir tomar decisiones basadas en la ciencia, con mayor probabilidad de garantizar la vida en toda su expresión.   |   |  |  |  |  |   | X |  |   |   |   |  |  |   |  |  |   |
| Normativa específica para el uso y prevención de la contaminación.   |   |  |  |  |  |   |   |  |   | X |   |  |  |   |  |  |   |
| Normativa específica para la prevención de la contaminación y el   |   |  |  |  |  |   |   |  |   |   | X |  |  |   |  |  |   |





|   |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|--|---|--|--|---|---|--|---|---|--|--|--|
| tratamiento adecuado de residuos sólidos.   |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Pagos electrónicos para el transporte público.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  | X |   |  |  |  |
| Peaje electrónico y estacionamiento inteligente.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  | X |   |  |  |  |
| Planes de manejo coordinados por comités de cuencas o instituciones pertinentes.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  | X |   |  |   |   |  |  |  |
| Planes de manejo de áreas protegidas  |   | X |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Planes de manejo integrados de residuos por localidades.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   | X |  |   |   |  |  |  |
| Planes de obras para ampliación/construcción de aeropuertos.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  |   | X |  |  |  |
| Planes de Ordenamiento Territorial  |   | X |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Plataformas de movilidad compartida.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  | X |   |  |  |  |
| Procedimiento y metodología estandarizada para la presentación de proyectos de inversión que soliciten tierras fiscales   | X |   |  |  |  |  |   |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |
| Programas de monitoreo de calidad del agua en sitios estratégicos de cada localidad.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  | X |   |  |   |   |  |  |  |
| Programas de recuperación de áreas degradadas.  |   |   |  |  |  |  |   |  |  |   | X |  |   |   |  |  |  |
| Promover la participación de las personas y la creación conjunta de estrategias urbanas para garantizar accesibilidad, inclusión, movilidad social ascendente y diversidad. |   |   |  |  |  |  | X |  |  |   |   |  |   |   |  |  |  |



|  |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  |   |
|--|---|--|--|--|--|--|--|---|---|--|--|---|---|---|--|--|---|
| Provisión de información en tiempo real sobre estacionamiento.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  | X |
| Provisión de información en tiempo real sobre rutas de transportes públicos.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  | X |
| Provisión de información en tiempo real sobre tráfico.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  | X |
| Puntos de accesos a internet geolocalizados.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  | X |   |   |  |  |   |
| Realizar inspecciones y auditorías a fin de lograr un cumplimiento eficiente del marco normativo vigente.            |   |  |  |  |  |  |  | X |   |  |  |   |   |   |  |  |   |
| Recursos renovables disponibles y suficientes para satisfacer las necesidades de un país, una población o comunidad. |   |  |  |  |  |  |  |   | X |  |  |   |   |   |  |  |   |
| Reserva de servicios en línea.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  | X |
| Sensores y cámaras de video en vías, vehículos y unidades de transporte.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   | X |   |  |  |   |
| Sistema de información de manera conjunta y no fragmentada.  |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  | X |
| Sistemas de información de tráfico y transporte público.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  | X |
| Tecnologías de automatización de despachos y rastreo de equipajes.   |   |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   | X |  |  |   |
| Unidad gubernamental para el otorgamiento de tierras fiscales  | X |  |  |  |  |  |  |   |   |  |  |   |   |   |  |  |   |
| Utilizar manuales de accesibilidad universal.  |   |  |  |  |  |  |  | X |   |  |  |   |   |   |  |  |   |

Fuente: elaboración propia, 2023

### Dimensión 3: Innovación productiva

Tabla 27. Listado de herramientas para la dimensión Innovación productiva

| Dimensión 3   | 3.1.1 | 3.1.2 | 3.1.3 | 3.1.4 | 3.1.5 | 3.1.6 | 3.2.1 | 3.2.2 | 3.2.3 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Alianzas de cooperación con instituciones académicas.   |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |
| Capacitación permanente de funcionarios e inspectores de organismos públicos.   |       |       |       |       |       | X     |       |       |       |
| Convenios con instituciones académicas para la investigación y transferencia de conocimiento.   |       |       |       |       | X     |       |       |       | X     |
| Diagnósticos y hojas de ruta sectoriales para aumentar la productividad.  |       | X     |       |       |       |       |       |       |       |
| Espacios físicos para la puesta en marcha de laboratorios.  |       |       |       |       |       |       | X     |       |       |
| Espacios físicos y encuentros para la interacción de actores interesados (emprendedores, capacitadores, asesores, inversores, etc.).  |       |       |       |       |       |       |       | X     |       |
| Generación de redes de empresarios comprometidos con la sustentabilidad.  |       |       |       |       | X     |       |       |       | X     |
| Herramientas para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.  |       | X     |       |       |       |       |       |       |       |
| Iniciativas de apoyo para nuevos emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas.  | X     |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Iniciativas de marketing digital y canales de comercialización.   |       |       |       |       |       |       |       | X     |       |
| Iniciativas para el apoyo a la innovación para la producción.   |       |       | X     |       |       |       |       |       |       |
| Iniciativas para hacer acompañamiento técnico a las empresas, principalmente a pymes y emprendedores.                                 |       |       |       |       |       | X     |       |       | X     |
| Laboratorios de innovación.   |       |       | X     |       |       |       |       |       |       |
| Marco normativo actualizado que responda a las nuevas tendencias.   |       |       |       |       |       |       |       |       | X     |
| Marco normativo adecuado para propiciar la creación de empresas, la incorporación de nuevas tecnologías y nuevos modelos de negocios. |       |       | X     |       |       |       |       |       |       |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Marco normativo ambiental sectorial.  |   |   |   |   |   | X |   |   |   |
| Marco normativo claro para la habilitación y registro de actividades comerciales.   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Marco normativo para la protección de actividades económicas características de la microrregión. Se entiende por actividades productivas que se han asentado históricamente en diferentes regiones de la provincia, en particular en regiones rurales, como la agricultura, la ganadería, el pastoreo y la trashumancia, entre otras. | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Marco normativo que incentive la creación y transformación de empresas hacia modelos más sustentables.  |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| Mesas sectoriales de coordinación.  |   |   |   |   |   | X |   |   | X |
| Mesas de coordinación intersectorial.   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| Mesas de coordinación intersectoriales y sectoriales.   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |
| Observatorio económico que permita monitorear los principales indicadores de producción.  |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| Programas de formación para emprendedores.  |   |   |   |   |   |   |   | X |   |
| Programas de mejora de la calidad para el sector productivo y de servicios.   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Propiciar la innovación abierta, mediante herramientas de participación ciudadana en los retos o desafíos planteados por la administración pública.   |   |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Redes de colaboración.  |   |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Revisión y, eventualmente, modificación normativa.  |   |   |   | X |   |   |   |   |   |
| Rondas de negocios, ferias y otras iniciativas para que los consumidores conozcan a este tipo de empresas.  |   |   |   |   | X |   |   |   |   |
| TIC.  |   |   |   |   |   |   | X |   |   |
| Vinculación con redes y organismos de financiamiento para facilitar el acceso de los emprendedores a estos recursos.  |   |   |   |   |   |   |   | X |   |

Fuente: elaboración propia, 2023

## Dimensión 4: Tecnología

Tabla 28. Listado de herramientas para la dimensión Tecnología

| Dimensión 4   | 4.1.<br>1. | 4.1<br>.2. | 4.1<br>.3. | 4.1<br>.4. | 4.1<br>.5. | 4.1<br>.6. | 4.2<br>.1. | 4.2<br>.2. | 4.2<br>.3. | 4.2<br>.4. | 4.3<br>.1. | 4.3<br>.2. | 4.3<br>.3. | 4.3<br>.4. |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Acciones de capacitación en nuevas habilidades digitales.   |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Aplicación móvil con senderos interactivos mediante el uso de balizas beacons.  |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Aplicaciones móviles.   |            | X          |            |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |
| Asistentes de voz: pueden ser muy útiles para prestar asistencia en las reservas de vuelos u hoteles, diseñar guías de viaje personalizadas e interactivas, contribuir a la revitalización y modernización de las tiendas físicas mejorando la experiencia del cliente. |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Buscador avanzado de Twitter e Instagram  |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |
| Código QR.  |            |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Diagnóstico de implementación de TIC periódico.   |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Estrategias de producto, precio, comunicación y distribución  |            |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |            |
| Formulario de evolución de producción de los prestadores.   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |
| Formulario en línea periódico.  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |
| Google Alerts.  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |
| Google Analytics.   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |
| Google Trends.  |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |            |
| Herramientas de small y big data  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |
| Herramientas para análisis de situación externo: Análisis PESTEL (Política, Economía, Sociedad, Tecnología,   |            |            |            |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |            |            |



|   |   |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
|---|---|---|---|---|--|--|---|--|---|--|--|--|--|---|
| Ecología, Legalidad) y Análisis de las 5 fuerzas de Porter.   |   |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Herramientas para análisis de situación interno: Análisis VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organizado), Análisis FODA, Análisis CAME (Corregir, Adaptar, Mantener y Explotar).  |   |   |   |   |  |  |   |  | X |  |  |  |  |   |
| Hootsuite.  |   |   |   |   |  |  | X |  |   |  |  |  |  | X |
| Identificador de radiofrecuencia (RFID).  |   |   |   | X |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Metricool.  |   |   |   |   |  |  | X |  |   |  |  |  |  |   |
| Near field communication (NFC).   |   |   |   | X |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Portal de la administración pública.  | X |   |   |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Puestos de información con tecnología NFC Y RFID servicio similar al código QR, con la particularidad de que la comunicación es mucho más ágil, ya que tan solo es necesario acercar el dispositivo al lugar o dispositivo oportuno.  |   |   |   | X |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Puntos de acceso a internet (wifi).   |   | X |   |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Promover líneas de financiamiento para equipamiento.  |   |   | X |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |
| Realidad aumentada: permite vivir una experiencia interactiva mediante el uso de los dispositivos personales. Las posibilidades de la RA son infinitas. Algunas opciones son: acceso a eventos especiales e información exclusiva, interacción con museos, recrear eventos históricos o la vida en el pasado, información acerca de cómo moverse por la ciudad. |   |   |   | X |  |  |   |  |   |  |  |  |  |   |

|  |   |   |  |   |   |   |   |  |  |   |   |  |   |
|--|---|---|--|---|---|---|---|--|--|---|---|--|---|
| Redes y aplicaciones sociales.                       |   |   |  |   |   | X |   |  |  |   |   |  |   |
| SEMrush brand monitoring.                            |   |   |  |   |   |   |   |  |  |   |   |  | X |
| Sensores beacon.                                     |   |   |  |   | X |   |   |  |  |   |   |  |   |
| Sensores meteorológicos y de contaminación.          |   |   |  |   | X |   |   |  |  |   |   |  |   |
| Señalética dinámica mediante código de QR            |   |   |  | X |   |   |   |  |  |   |   |  |   |
| Servicios web en la nube.                            |   | X |  |   |   |   |   |  |  |   |   |  |   |
| Sistema de encuesta digital y móvil para la demanda. |   |   |  |   |   |   |   |  |  | X |   |  |   |
| Sistema de registro de prestadores.                  | X |   |  |   |   |   |   |  |  | X |   |  |   |
| Sistema de trámites <i>online</i> .                  | X |   |  |   |   |   |   |  |  |   |   |  |   |
| Sitio web.   |   | X |  |   |   | X | X |  |  |   |   |  |   |
| Taller de diagnóstico participativo.                 |   |   |  |   |   |   |   |  |  |   | X |  |   |

Fuente: elaboración propia, 2023

## Dimensión 5: Experiencia turística

Tabla 29. Listado de herramientas para la dimensión Experiencia turística

| Dimensión 5   | 5.1.1 | 5.1.2 | 5.2.1 | 5.2.2 | 5.3.1 | 5.3.2 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Capacitaciones en habilidades empresariales   |       |       | X     |       |       |       |
| Encuesta de satisfacción de la experiencia en el destino periódica  |       |       |       |       | X     |       |
| Encuesta de calidad de servicios turísticos periódica.  |       |       |       | X     |       |       |
| Estudio periódico de Impacto económico, social y ambiental  | X     |       |       |       |       |       |
| Formulario en línea periódico   |       | X     |       |       |       | X     |
| Formulación de herramientas iniciales en criterios de calidad, tanto de servicios como de productos, diseñadas para optimizar la oferta local. O bien, implementar herramientas nacionales a tales fines. |       |       |       | X     |       |       |
| Seguimiento de Redes y aplicaciones sociales  |       |       |       |       |       | X     |
| Talleres de diseño de experiencias periódicos   |       |       | X     |       |       |       |
| Talleres de sensibilización con la comunidad local  | X     |       |       |       |       |       |

Fuente: elaboración propia, 2023





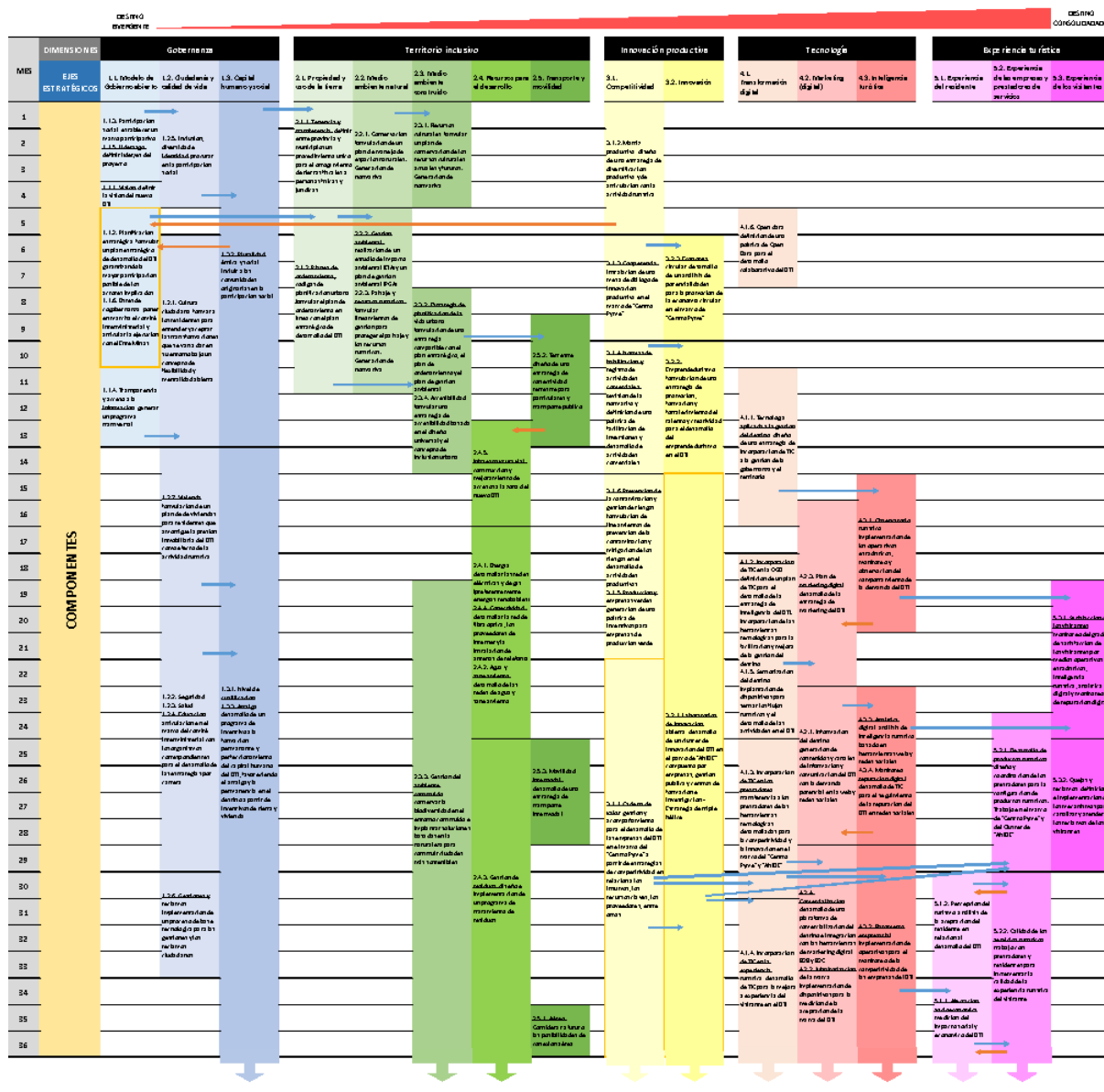
## **Tarea 2.2: Estrategia de implantación territorial del DTI**

En el contexto de esta tarea se planificó un viaje al territorio durante la Fase 2 que, debido a la cercanía a las elecciones provinciales, la temporada alta de turismo y la realización de eventos deportivos en la provincia de Neuquén, se llevó a cabo en la Fase 3.

El proceso de implantación del DTI neuquino, que se describe a continuación de forma gráfica (ver figura 33), se correlaciona directamente con el modelo definido en la tarea anterior. Este proceso está organizado bajo las seis dimensiones ya definidas y aborda un desarrollo secuencial y concurrente a lo largo de los primeros tres años de vida del proyecto. Como se puede observar, cada dimensión contiene los ejes estratégicos y estos, a su vez, a los componentes para los que se expresa en cada uno un lineamiento general que orienta a la gestión. Luego, para el desarrollo posterior de cada componente, se deberá recurrir a cada una de las fichas correspondientes detalladas en la tarea previa incluidas como detalle del modelo DTI.

De esta forma, hemos configurado una hoja de ruta exhaustiva del proceso de implantación, desglosada hasta el nivel de componentes, con sus respectivas acciones particulares y sus herramientas para facilitar la gestión.

Figura 33. Modelo de implantación del DTI neuquino



Ver proceso de implantación en formato Excel en:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1gVI16HRYfInN6EHTISh-Inl8H7jO9bsG/edit?usp=sharing&ouid=107632100136616792369&rtpof=true&sd=true>

### Tarea 2.3: Diseño de la Unidad de Gestión Interministerial (UGI) del DTI

Considerando que el **Comité Interinstitucional de Facilitación Turística (en adelante CIFAT)** se encuentra creado por Ley N°2.414 (art. 7º), se torna necesario reglamentar dicho Ente a fin de otorgar virtualidad y operatividad.

Para ello, resulta esencial que el liderazgo recaiga en el gobernador de la provincia, en su rol de presidente del CIFAT. Ahora, para no afectar las obligaciones naturales del gobernador, se debería contemplar la posibilidad de que este pueda designar un funcionario para dicho liderazgo, con la natural posibilidad de removerlo en cuanto fuera necesario.

Además, se debería integrar con la representatividad de los distintos Ministerios de la provincia, a través de sus funcionarios a cargo, para trazar una conectividad entre gestión y diversos temas de interés, para la provincia y los municipios.

En cuanto a la integración con otros municipios, sería esencial que todos tengan un espacio donde poder compartir inquietudes y necesidades relacionadas, directa o indirectamente con la actividad turística. Y, a partir de la dinámica establecida en el Ente Minas, se recomienda que tal representatividad recaiga en los intendentes de cada municipio. Y, al igual que en el caso del gobernador, se debería permitir que la representatividad del municipio pueda ser delegada en el funcionario que mejor estime el intendente.

Por otro lado, resulta imperioso dotar al CIFAT de una estructura administrativa y operativa que pueda gestionar una agenda de temas de interés para la provincia y los distintos municipios, y que dichos temas se aborden en asambleas, también impulsadas por tal administración. Por ejemplo, el Consejo Federal de Turismo se apoya en una estructura administrativa que mantiene viva la agenda de temas de interés.

Es decir, en un eventual decreto provincial, que ordene la reglamentación del artículo 7º de la Ley N°2.414 (CIFAT), se deberían contemplar los siguientes puntos:

**1-Composición: presidente y vocales.** El presidente será el gobernador de la provincia o quien designe en su representación, y los vocales pueden ser:

- a. Opción 1: un vocal por cada Ministerio (el mismo ministro/a o quien designe en su lugar) + un vocal por cada municipio.
- b. Opción 2: un vocal por cada Ministerio (el mismo ministro/a o quien designe en su lugar) + un vocal por región (que represente determinados municipios).
- c. Opción 3: un vocal por cada Ministerio (el mismo ministro/a o quien designe en su lugar) + un vocal por cada municipio + un vocal por cada comunidad.

**2-Aspecto operativo:**

- d. Asistido por una oficina administrativa, tal y como sucede con el CFT, para coordinar y gestionar la agenda de temas y la realización de las reuniones y sus actas en cada una de ellas.
- e. Cada miembro deberá designar un referente para mantener comunicación fluida entre los distintos miembros y la oficina administrativa.

### 3-Reuniones:

- f. Asambleas ordinarias: cinco reuniones al año, en lugares rotativos, comenzando y finalizando en la ciudad de Neuquén. Quórum de mayoría simple de los miembros.
- g. Asambleas extraordinarias, convocadas por el presidente o por una mayoría de 2/3 de los miembros (totales o presentes). Quórum de 2/3 de los miembros.

**4-Actas.** Cada reunión debe finalizar con un acta (un borrador cerrado en la misma reunión con las firmas de los presentes) y luego el acta formal.

**5-Voto y voz.** Cada miembro tiene derecho a opinar y votar. En caso de empate, el presidente desempata.

Finalmente, bajo la órbita del CIFAT, se sugiere la creación de una **Unidad de Gestión Interministerial (UGI)** que funcione como unidad ejecutora, bajo el mando del presidente del CIFAT y con la coordinación ejecutiva a cargo del Ministerio de Turismo de la provincia. Esta UGI deberá contar con la designación de representantes con capacidad técnica para la implementación de la estrategia propuesta y con poder de decisión sobre un presupuesto asignado y controlado estrictamente a los efectos del proceso de implantación del DTI.

Como parte de esta UGI, los representantes municipales nucleados en el Ente Minas actuarán como articuladores de los recursos y acciones necesarias en el territorio. De esta forma, a partir de la integración del nivel provincial y municipal tras un objetivo común, se podrá optimizar la ejecución del proyecto de desarrollo del nuevo DTI neuquino.

## 6. FASE 3: VALIDACIÓN, TRANSFERENCIA Y FORTALECIMIENTO

### Tarea 3.1: Realización de una instancia de validación con referentes locales

Del 25 al 28 de abril de 2023 parte del equipo consultor concretó el último viaje al territorio, acompañado de personal del Ministerio de Turismo de Neuquén. El objetivo de este viaje fue realizar un taller de validación del Modelo DTI Neuquino con referentes locales.

Se describe a continuación la agenda de trabajo que, efectivamente, se realizó en el territorio:

#### **Martes 25/04**

09:30h Llegada del vuelo a la ciudad de Neuquén.

11:00h Reunión con el ministro de turismo de la provincia de Neuquén, Sandro Badilla, y autoridades de la Subsecretaría de Turismo, del Ministerio, de la Facultad de Turismo, de la ANIDE, de la AEHGN, de la AAVYT y de la Asociación Derribando Barreras.

Figura 34. Reunión con autoridades locales



#### **Miércoles 26/04**

09:30h Taller de validación con referentes técnicos del Ministerio de Turismo de Neuquén.

La metodología del taller buscó garantizar la participación de todos los asistentes, para lo cual se dió una consigna para trabajar en grupos y, posteriormente, se pusieron en común las respuestas. Luego de la presentación del equipo consultor y del proyecto, se pidió a los asistentes que formaran grupos y se le asignó a cada uno una dimensión, sobre la cual tenían que priorizar los componentes de mayor

importancia para ellos. Para esta tarea, se les brindó un formulario de Google (ver Anexo 4). Finalizado el tiempo de trabajo acordado, un representante de cada grupo presentó sus conclusiones con el resto de los participantes. El taller tuvo una duración de 3 horas.

Todos los técnicos coincidieron en que era muy difícil priorizar los componentes dentro de las dimensiones, porque todos tienen gran relevancia y es importante que se lleven a cabo de manera paralela para el desarrollo de un DTI. Se llegó a la conclusión de que hay una concurrencia de factores necesarios para la implantación del DTI, que va evolucionando desde los destinos emergentes hasta los consolidados.

Figura 35. Taller de validación



#### **Jueves 27/04**

05.00h Salida hacia Los Miches.

12.30h Reunión con los intendentes del Ente Minas y el ministro de turismo, Sandro Badilla.



Figura 36. Reunión con el Ente Minas



15.00h Regreso a Neuquén Capital.

**Viernes 28/04**

10.15h Regreso del equipo consultor a Buenos Aires.

Las invitaciones, minutas, fotos, la presentación utilizada y los formularios de Google se encuentran en los anexos 4, 5 y 6.

### **Tarea 3.2: Diseño de recomendaciones operativas para la implantación de un DTI en Neuquén**

Para alcanzar un despliegue de la implantación de un DTI, se requerirá un liderazgo que se manifiesta en una secuencia que involucra voluntad política, planificación estratégica y ejecución operativa. Este despliegue implica, en primer lugar, al líder local del municipio o junta que mantiene la responsabilidad primaria, pero también es fundamental su articulación con otros líderes pares de la región en un esquema de cogobernanza regional. Esto genera una mirada más amplia que permitirá resolver problemas comunes a todos los destinos involucrados. Asimismo, provee un mayor músculo de negociación frente a autoridades de nivel provincial y nacional.



En este sentido, el presupuesto de implantación siempre es un limitante que, al adquirir mayor escala, podría reducir costos y compartir recursos para la mayor eficiencia en la ejecución.

Por otro lado, el modelo tiene como eje articulador la gobernanza. En este contexto, la tecnología es una de las dimensiones que integra la transformación digital, el marketing digital y la inteligencia turística. En nuestro modelo, la tecnología debe entenderse como un elemento que está en función de la gobernanza como soporte del territorio inclusivo, la innovación productiva y la experiencia del usuario. Es un medio que permite mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos en el destino.

Respecto a la sustentabilidad, es esencial entenderla como parte integrada del modelo de gestión turística, para que cada estrategia o acción que se realice contribuya a la construcción del territorio inclusivo, próspero y moderno que se propone la provincia en su visión 2030, y que mejore las condiciones de vida de residentes y visitantes.

Con relación a las reglamentaciones, el marco normativo debe ser fácil de comprender, además de considerar las nuevas necesidades de las sociedades y formas de producción modernas, y debe promover -al mismo tiempo no debe obstaculizar- la creación de nuevos emprendimientos turísticos o de la economía del conocimiento.

### **Tarea 3.3: Organización de un taller de transferencia metodológica para referentes de la Unidad de Gestión Interministerial**

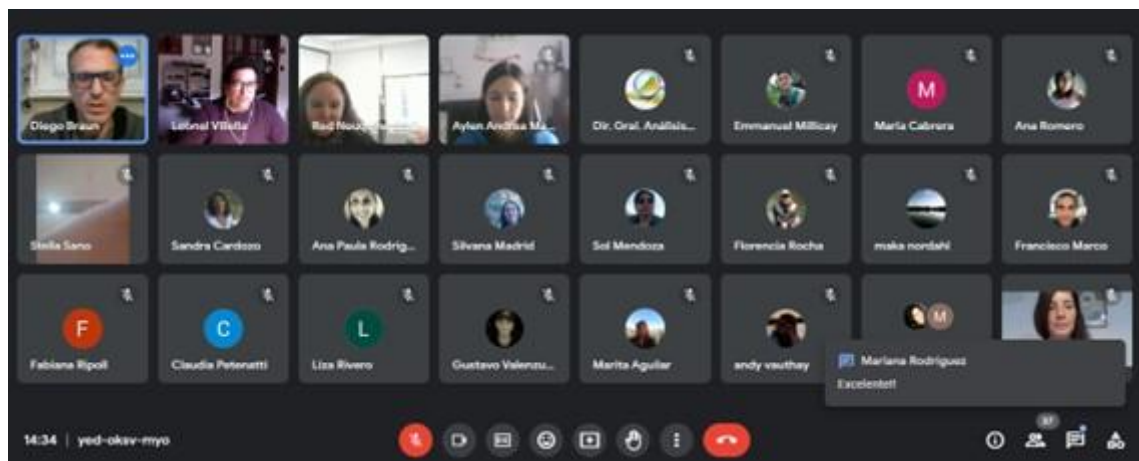
Debido a dificultades para coordinar el último viaje a la provincia para realizar el taller de transferencia de manera presencial, causadas por múltiples ocupaciones del equipo provincial, el taller de transferencia metodológica fue realizado de manera virtual el 9 de mayo junto al equipo técnico del Ministerio de Turismo de Neuquén (ver figura 37)

En dicho taller, se hizo una presentación del modelo de DTI neuquino con sus 6 dimensiones y 16 ejes estratégicos, y se profundizó en el análisis del modelo de implantación con el objetivo de que los participantes comprendieran la complementariedad entre los ejes y componentes, así como la importancia de realizar la implementación de manera secuencial para obtener los mejores resultados, tanto en destinos emergentes como en aquellos que ya están consolidados.

Además, se presentaron las recomendaciones operativas para la implantación del modelo.

En el taller participaron cerca de 30 personas, y el acta de la reunión se encuentra en el anexo 7.

Figura 37. Taller de transferencia metodológica



## 7. BIBLIOGRAFÍA

AECOC, *Copenhague, la ciudad más “inteligente” del mundo*, Barcelona, Innovation Hub, obtenido de: <https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/copenhague-la-ciudad-mas-inteligente-del-mundo/>

AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA, *Estrategia de innovación*.

AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA, *Medellín, en la ruta de la sostenibilidad*, Medellín, Colombia, Revista Link, Año 6, Número 6, diciembre de 2018.

AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA, *Medellín, rumbo a la Cuarta Revolución Industrial*, Medellín, Colombia, Revista Link, Año 7, Número 7, noviembre de 2019.

AMADEUS, *Tribus de viajeros futuros 2030*.

AMAR FLÓREZ, Darío, *Estudios de casos internacionales de ciudades inteligentes*, Medellín, Colombia, Banco Interamericano de Desarrollo, 2016.

ARKITEKTFORENINGEN, *La importancia de la política de arquitectura 7* (entrevista a Tina Saaby, arquitecta MAA y exarquitecta de la ciudad en el municipio de Copenhague), 2019, obtenido de: <https://arkitektforeningen.dk/arkitekten/arkitekturpolitikens-betydning-7/>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, *Guía Metodológica. Iniciativa ciudades emergentes y sostenibles*, 3.<sup>a</sup> edición.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, *Guía Metodológica. Iniciativa ciudades emergentes y sostenibles* (anexo de indicadores), 3.<sup>a</sup> edición.

BLOG CIUDADES SOSTENIBLES DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, *Desarrollo urbano integrado: Copenhague y el caso del barrio portuario de Nordhavn*, 2019, obtenido de: <https://blogs.iadb.org/ciudades-sostenibles/es/desarrollo-urbano-integrado-copenhague-nordhavn-barrio-portuario/>

BOOKING (2018), *Booking.com presenta las tendencias sobre turismo sostenible en España para 2018*, obtenido de: <https://news.booking.com/bookingcom-presenta-las-tendencias-sobre-turismo-sostenible-en-espana-para-2018/>

BOOKING (2019), *Booking.com revela las principales tendencias de viaje para 2020*, obtenido de: <https://news.booking.com/bookingcom-revela-las-principales-tendencias-de-viaje-para-2020/>



CANOREA, Elena, *Turismo inteligente: el futuro del sector será tecnológico*, 2022, obtenido de: <https://www.plainconcepts.com/es/turismo-inteligente/>

CHAN, Hianyang y Michelle EVANS, *Top cinco de tendencias del consumidor digital en 2021*, Euromonitor Internacional, 2020.

CIRCULAR HR e INTERLAT, *Estudio de capacidades para la industria 4.0*, Santiago de Chile, 2020.

COCEMFE, *Definiciones básicas*, Madrid, obtenido de: <https://observatoriodelaaccessibilidad.es/archivos/3104>

CONGRESO DE CGLU. CUMBRE MUNDIAL DE LÍDERES MUNDIALES Y REGIONALES, *Ciudades inclusivas y accesibles*, Durban, 2019, obtenido de: <https://www.durban2019.uclg.org>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, *Plan de Ordenamiento Territorial de Chos Malal*, Neuquén, noviembre de 2021.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, *Plan de Ordenamiento Territorial de Las Ovejas*, Neuquén, febrero de 2019.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, *Plan de Ordenamiento Territorial de Senillosa*, Tomos I y II, Neuquén, diciembre de 2021.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES, *Plan Estratégico Territorial de Plottier*, Neuquén, abril de 2022.

COPENHAGUE.INFO, *Guía de turismo en Copenhague, Malmö y la región del Øresund*, obtenido de: <https://www.copenhague.info/>

CORRAL PESQUERA, Violeta; Teresa LA ROSA AZAUSTRE y María José RODRÍGUEZ TORTOSA, *Copenhague: L1. Planes y proyectos en términos de sostenibilidad*, Universidad de Granada, 2017.

DATOSMUNDIAL.COM, *Turismo en Dinamarca*, obtenido de: <https://www.datosmundial.com/europa/dinamarca/turismo.php#:~:text=La%20ciudad%20m%C3%A1s%20popular%20en,gastaron%20unos%20250%20d%C3%B3lares%20americanos.>

DELOITTE, *Consumidor año I d.C: El nuevo consumidor después del Covid-19*, 2020, obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte-ES-resumen%20ejecutivo->

[Consumidor%20a%C3%B1o%201%20d.C%20\(despu%C3%A9s%20del%20Covid-19\).pdf](#)

FORO ECONÓMICO MUNDIAL, *Inteligencia Estratégica: La cuarta revolución industrial*, 2019, obtenido del sitio web del Foro Económico Mundial: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000001RlhBEAW?tab=publications>

FUNDACIÓN RENOVABLES, *Renovables, ordenación del territorio y biodiversidad. Propuestas para mejorar la aceptación social*, julio de 2022, obtenido de: <https://fundacionrenovables.org>

GEHL INSTITUTE, *12 Criterios de calidad*.

GEHL, Jan, *Ciudades para la gente*, 1.<sup>a</sup> edición, Infinito, 2014.

GENERALITAT VALENCIANA, INVAT-TUR, INSTITUTO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS Y UNIVERSIDAD DE ALICANTE, *Destinos turísticos Inteligentes. Manual Operativo para la Configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*, 2015, obtenido de: [https://invattur.es/uploads/entorno\\_37/ficheros/62690a0d5bc1b967049880.pdf](https://invattur.es/uploads/entorno_37/ficheros/62690a0d5bc1b967049880.pdf)

GUINOT, Marcel, *La ciudad de los 15 minutos: el modelo de revolución urbanística que podría acelerarse tras la pandemia*, Uppers, 2020.

HERNÁNDEZ MILLÁN, Begoña, *La ciudad de 15 minutos*, 2020, obtenido de: <https://www.cosasdearquitectos.com/2020/08/ciudad-de-15-minutos/>

INSTITUTO TECNOLÓGICO HOTELERO, *Sistema de Gestión de Destinos (SGD), Gestión Integral para el Viajero del Siglo XXI*, 2009, obtenido de: <https://es.slideshare.net/jimmypons/sistema-gestion-destinos-destinos-turisticos-preparados-para-el-viajero-del-siglo-xxi>

KOUTSOMARKOU, Jenny, *Urbact, an opportunity for action and change*, 2019, obtenido de: <https://urbact.eu/news/urbact-opportunity-action-and-change>

LUENGO, Javier, *Dinamarca: así funciona la 'panacea' de la economía mundial*, 2022, obtenido de: [https://www.capitalradio.es/noticias/economia/dinamarca-funciona-panacea-economia-mundial\\_104898286.html](https://www.capitalradio.es/noticias/economia/dinamarca-funciona-panacea-economia-mundial_104898286.html)

LUNDY, L., *Future Traveller Tribes 2030: Building a more rewarding journey*, Amadeus, Frost & Sullivan, 2015, obtenido de: <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf>

MARTÍNEZ, Rodrigo; Carlos MALDONADO y Judith SCHONSTEINER, *Ciudades inclusivas, sostenibles e inteligentes. Inclusión y movilidad urbana con un enfoque de*



*derechos humanos e igualdad de género. Marco de análisis e identificación de instrumentos de política para el desarrollo de sistemas sostenibles de movilidad urbana en América Latina, Naciones Unidas.*

MINISTERIO DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN, *Proyecto de asistencia técnica y adquisición equipamientos. Inteligencia turística para destinos inteligentes - Modelo DTI Neuquén.*

MUNICIPIO DE COPENHAGUE, *Plan Climático de Copenhague (versión corta), 2009.*

NACIONES UNIDAS, *Soluciones basadas en la naturaleza. El potencial de la restauración y conservación de bosques para la adaptación al cambio climático en Centroamérica, 2021.*

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, *Comercio electrónico y turismo: Guía Práctica para destinos y empresas, 2001.*

PROVINCIA DE NEUQUÉN, *La agenda del desarrollo sostenible en la provincia del Neuquén. Proceso de adecuación de los ODS, noviembre de 2021.*

PROVINCIA DE NEUQUÉN, *Plan de Desarrollo Provincial con horizonte al 2030, febrero de 2022.*

PROVINCIA DE NEUQUÉN, *Visión Neuquén 2030.*

RASO, Ainhoa, *Cambio de modelo: de destino turístico a destino turístico inteligente*, Smart Travel News, abril de 2019, obtenido de: <https://www.smarttravel.news/cambio-modelo-destino-turistico-destino-turistico-inteligente/>

RED ESPAÑOLA DE CIUDADES POR EL CLIMA, *Soluciones basadas en la naturaleza como herramienta frente al cambio climático, 2021*, obtenido de: <https://redciudadesclima.es/>

SEGGITTUR, *Libro Blanco Destinos Turísticos Inteligentes “construyendo el futuro”, 2016*, obtenido de: <https://www.segittur.es/blog/destinos-turisticos-inteligentes/libro-blanco-destinos-turisticos-inteligentes/>

SIKORA-FERNÁNDEZ, Dorota, *Factores de desarrollo de las ciudades inteligentes*, University of Lodz, junio de 2017, obtenido de: <https://www.researchgate.net/publication/318662037>

UNIÓN INTERNACIONAL PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA Y DE LOS RECURSOS NATURALES, *Estándar global de la UICN para soluciones basadas en la naturaleza*, Gland, Suiza, 2020, obtenido de: [www.iucn.org/resources/publications/2020-020-Es.pdf](http://www.iucn.org/resources/publications/2020-020-Es.pdf)





UNITED NATIONS OFFICE FOR DISASTER RISK REDUCTION, *Cómo desarrollar ciudades más resilientes. Manual para líderes de los gobiernos locales. Contribución a la campaña mundial 2010-2015.*

UNITED NATIONS OFFICE FOR DISASTER RISK REDUCTION, *Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030*, obtenido de: <https://www.undrr.org/>

UTOPIAURBANA.CITY, *Copenhague: diseño urbano y modelo sustentable*, 2022, obtenido de: <https://utopiaurbana.city/2022/08/15/copenhague-diseno-urbano-y-modelo-sustentable/#:~:text=La%20capital%20de%20Dinamarca%20se,de%20ciudad%20inteligente%20y%20sustentable>