



UruguayNatural

Ministerio de Turismo

PLAN NACIONAL DE

TURISMO SOSTENIBLE

2030

## AUTORIDADES



Liliam Kechichian  
Ministra De Turismo



Benjamín Liberoff  
Subsecretario De Turismo



Hyara Rodríguez  
Directora General de Secretaría



Carlos Fagetti  
Director Nacional de Turismo

### EDITORES:

Álvaro López  
Karina Larruina.

### REFERENTES TÉCNICOS:

Alberto Ferrari  
Daniel Umpiérrez  
Mónica Bacchi.

### REFERENTES REGIONALES:

Alejandra Cabrera (Metropolitana),  
Camila Maquieira (Centro Sur),  
Eduardo Pereyra (Norte),  
Karina Fortete (Pájaros Pintados N.),  
Kristina Bula (Este),  
Luis Balbi (Pájaros Pintados, N.),  
Nadia Coiana (Pájaros Pintados S.),  
Paula Alvez (Norte)  
y Susana Prats (Canelones).

### FACILITADORES EN LOS TALLERES

#### DEL PROCESO PARTICIPATIVO:

La primera fase del proceso participativo fue orientada metodológicamente y moderada en los talleres por un equipo del CLAEH integrado por: Ana Rubio (Coordinadora), Elizabeth Pérez, Lucía Pardo y Lucía Grúnwaldt.

#### POR PARTE DEL MINTUR:

Doris Rodríguez, Fabiana Pereyra, Gustavo Olveyra, Lorena Ford, Lourdes Gordano, Martín Lameiro, Romina Gutiérrez, Paola Bianchi, Soledad Viera y Valeria Duarte.

#### ASESORES MINISTERIALES:

Carlos Faroppa, Eduardo Duter, Jorge Morandeira, José Luis Bonilla y Silvia Altmark.

#### PROGRAMA DE DESARROLLO DE CORREDORES

##### TURÍSTICOS (MINTUR-BID):

Cristian Pos (Coordinador General)  
Ana Balarini, Andrea Chinazzo,  
Gabriel De Souza y Graciela Luzardo.

#### CORRECTORA:

Stella Forner

## ÍNDICE

01 - La planificación en la gestión turística .....	4
02 - Introducción.....	8
03 - Marco nacional e internacional del turismo uruguayo .....	16
04 - Revisión del Plan 2010   Elaboración y validación del Plan Nacional de Turismo Sostenible 2030 .....	30
05 - Principales variables nacionales e internacionales que pautan el desarrollo del turismo en Uruguay.....	36
06 - Estructura del Plan.....	40
07 - Comentarios finales.....	76
ANEXO .....	78
GLOSARIO .....	80



#### IMAGEN DE TAPA:

Mural "Hilos" (Lita Deus, 2015), San Gregorio de Polanco, Tacuarembó.  
Fotografía: Patricia Rabosto.

#### FOTOGRAFÍAS:

Archivo Fotográfico del Ministerio de Turismo, Enrique Pérez, Leonardo Correa.  
Aguaclara Fotostock Uruguay, Andrés del Castillo (Drone 5), Aníbal Bogliaccini, Archivo Corredor de los Pájaros Pintados, Archivo de Intendencias Municipales de Maldonado, Rocha y Soriano, Archivo Fotográfico de UTE, Arturo Bottino, Benjamín Liberoff, Carlos Fagetti, Kromostock, Daniel Baldi, Eduardo Lucas, Fabrizio Vignali, Gustavo Campot Kollhof, Hoteles Barceló, Indias Fílmica, Ivanna Castellanos, Leo Barizzoni, Martín Lameiro, Nairí Aharonián, Oliver Gerhard, Pata Torres, Pedro Serra, Richard Paiva, Serrana Díaz.

DISEÑO E ILUSTRACIONES: Arturo Bottino | VMLY&R



Programa de Desarrollo de Corredores Turísticos (MINTUR-BID), con el respaldo del Ministerio de Turismo y las Intendencias Departamentales.

# 01

Presentación de  
Liliam Kechichian

## LA PLANIFICACIÓN EN LA GESTIÓN TURÍSTICA



Punta del Diablo, Rocha

“ En los últimos años, Uruguay ha multiplicado la cantidad de visitantes, los ingresos, la inversión, la infraestructura, el empleo, la formación y la institucionalidad del sector turístico. ”

Liliam Kechichian  
MINISTRA DE TURISMO



Villa Soriano, Soriano

La ley N° 19.253 de 2014 le otorga al Poder Ejecutivo la función de Gobierno del Turismo, lo cual implica escoger entre las múltiples demandas, decidir sobre la utilización de los recursos, coordinar objetivos y resolver conflictos, apostando al interés general de la ciudadanía.

Para ello, como la misma ley establece, debe desarrollar la Planificación Estratégica del Turismo Nacional.

El Ministerio de Turismo y gran parte del sector han desarrollado desde el Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 una política turística plasmada en un documento de planificación participativa que permite aunar objetivos y aspiraciones que expresan el interés general.

La misma planificación es una opción de política turística: la decisión de construir una visión de futuro deseable, con ciertos objetivos que deben cumplirse por medio de líneas estratégicas que nos permitirán llegar a las metas propuestas.



*Es necesario reconocer el estado actual del sector para desde allí soñar y planificar.*



Esta planificación es estratégica porque responde a objetivos generales, teniendo en cuenta fortalezas, debilidades y al entorno cambiante; también es participativa porque se construye con todos los interesados en el sector, sin exclusiones.

La planificación de una actividad como el turismo, con su importancia económica, sociocultural y ambiental, no puede ser sólo una labor individual de especialistas: es una tarea con vocación colectiva, en la que tienen que verse diversos puntos de vista y aportes. Es compleja, interdisciplinaria y cargada de responsabilidades. También debe distinguir las variables dependientes, es decir las que puede determinar, de las independientes (de las que el turismo es, básicamente, efecto y no factor).

El proceso de elaboración se encuadra en el objetivo democrático y participativo. Aunque la participación también constituye un camino para lograr el convencimiento de ciudadanos, porque así se llegará a una ejecución comprometida con los términos del Plan.

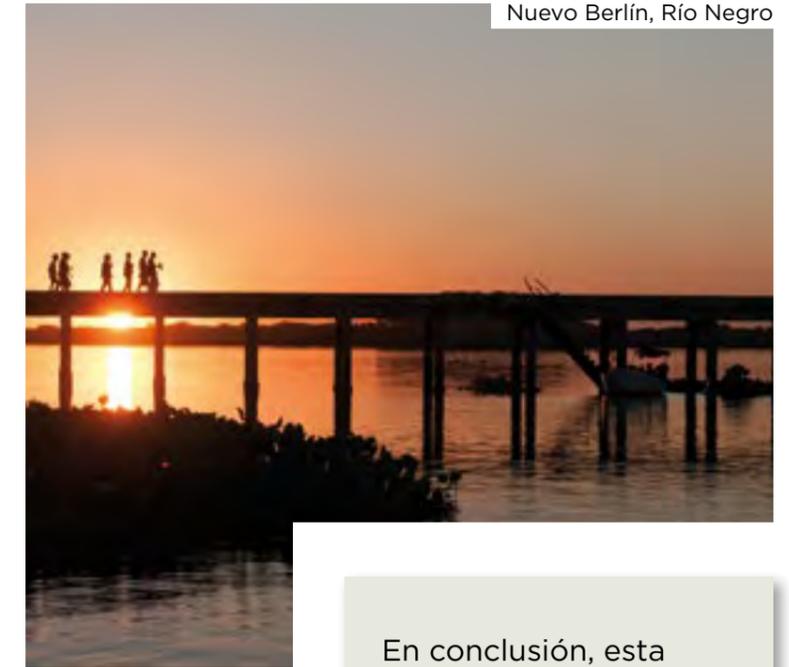


Colonia del Sacramento

Es una tarea dificultosa en un mundo de constantes y rápidas transformaciones, por lo que debe abrir caminos, no encorsetar al sistema, sino disponer de revisiones periódicas que controlen la armonía entre lo planeado y proceso de cambios a nivel mundial.



Santa Teresa, Rocha



Nuevo Berlín, Río Negro

También es necesario reconocer el estado actual del sector para desde allí soñar y planificar. En los últimos años, Uruguay ha multiplicado la cantidad de visitantes, los ingresos, la inversión, la infraestructura, el empleo, la formación y la institucionalidad del sector turístico. Asimismo se ha incluido a sectores de la sociedad que nunca habían hecho uso del derecho al ocio y la recreación mediante el turismo.

Debemos adoptar definitivamente el turismo como un derecho y bajo esa premisa es un imperativo ético pensar la inclusión como estrategia general, enfocando la discapacidad desde la perspectiva de derechos, poniendo el énfasis en las limitaciones del entorno que perjudican el desarrollo de las personas.

La actividad turística puede contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Como miembro del Consejo Ejecutivo de la Organización Mundial del Turismo, Uruguay tiene un compromiso claro a nivel internacional; y a nivel nacional se ha efectivizado siendo parte del Diálogo Social propuesto por la Presidencia de la República para el cumplimiento de dichos objetivos.

En conclusión, esta actualización del Plan Estratégico de Turismo Sostenible es un aporte de todos los involucrados, con los pies en una realidad desafiante, mirando con luces largas, tendiendo puentes y trabajando para construir un futuro mejor desde una de las actividades más impactantes para nuestro territorio. Por tanto, los invitamos a tomar este plan, desde el rol que cada uno tiene en el sector y llevarlo adelante para el beneficio común de Uruguay, y así seguir haciendo realidad el turismo en todo el país, en todo el año y para todas las personas.

# 02

## INTRODUCCIÓN

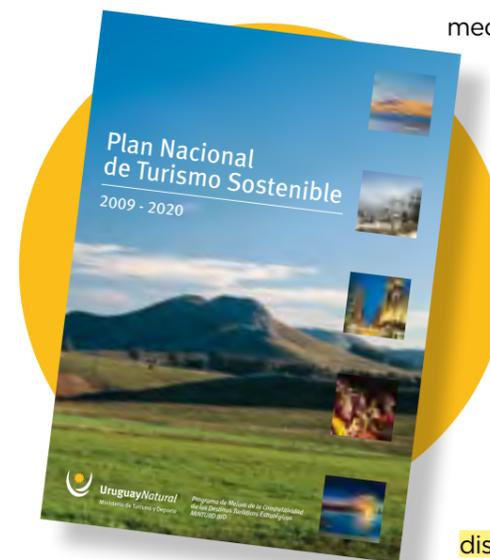
“ El turismo se ubica en **8,6 %** del Producto Bruto Interno (PBI), de acuerdo a la Cuenta Satélite de Turismo - MINTUR. ”

Laguna José Ignacio, Maldonado

El turismo ha sido un factor dinámico en el crecimiento ininterrumpido del país en los últimos años: pasó de recibir 494 millones de dólares por concepto de ingresos en el año 2004 a más de **2.300 millones de dólares en 2017**, lo cual se relaciona con el aumento del número de visitantes de 1,8 millones a más de 4 millones en el mismo lapso. La estimación de la Cuenta Satélite señala que el turismo se ubica en **8,6% del Producto Bruto Interno (PBI)**; y a través de la Encuesta Continua de Hogares del Instituto Nacional de Estadística (INE) se cuantifican de 100 a 110 mil puestos de trabajo.

### Evolución del turismo en Uruguay entre 2004 y 2017

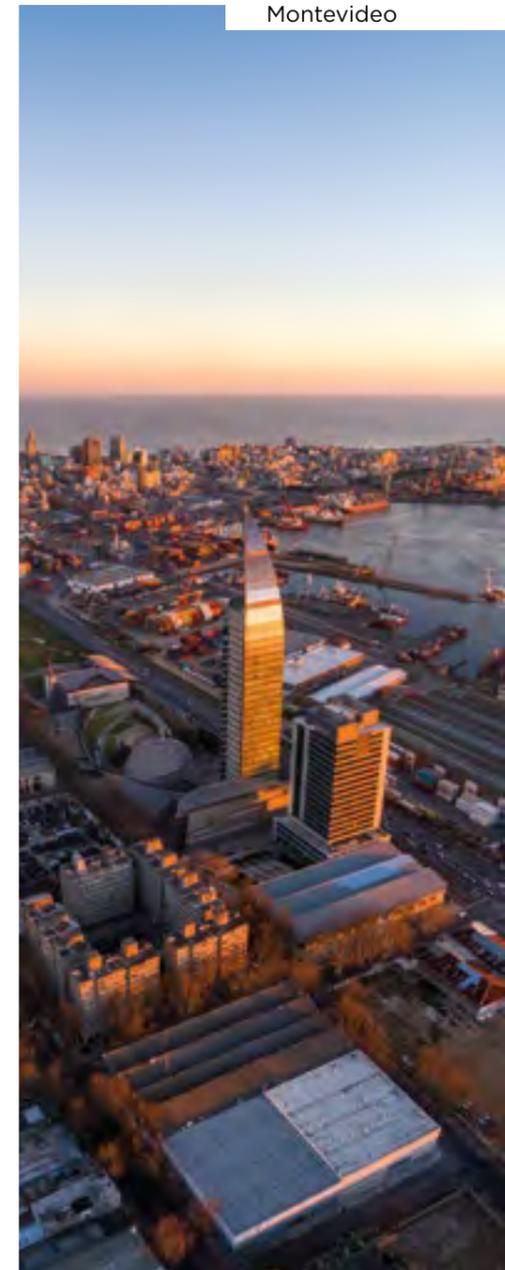
2004	<b>494</b> millones de dólares	2017	<b>2.300</b> millones de dólares
	<b>1,8</b> millones de visitantes		<b>+ de 4</b> millones de visitantes



Por tanto, intentar una nueva mirada de mediano y largo plazo, como la del **Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020**, es de relevancia no sólo para el sector, por ser la única forma de poder anticipar y/o crear nuevas realidades que se ajusten a lo que queremos del turismo, sino también para el país.

Cuando se producen procesos de cambios vertiginosos y disruptivos en las formas de producción, como lo evidencia la masiva incorporación de la mujer a todos los ámbitos de la sociedad, los cambios en el mundo laboral asociados a la “revolución 4.0”, el uso de nuevas tecnologías en los medios de transporte, en las comunicaciones, en las fuentes de energía y en las prestaciones de servicios, es imprescindible planificar con miradas nuevas y flexibles.

Montevideo



En medio de contradictorias y mayores brechas socioeconómicas, millones de personas se incorporan aluvionalmente a posibilidades de consumo (turismo y recreación incluidos).

El sector turismo no es ajeno a estas condiciones globales que representan simultáneamente oportunidades y amenazas: la robotización y la comercialización en plataformas, comprendidas las regulaciones que nivelan las responsabilidades de los actores privados. Masificación de viajes que contraponen a turistas en busca de “experiencias” y a residentes que procuran mantener sus valores y condiciones de vida o identitarias a lo largo de su historia.

La innovación, asociada con la investigación y la educación de calidad son piedras angulares de una mirada estratégica para el sector. En función de ello, es necesario fortalecer los lazos con la Academia en todos los niveles, así como incorporar formación de “calidad de servicios” en toda la educación formal. La investigación deberá contemplar las nuevas posibilidades gestadas a partir de Big Data, Inteligencia Artificial, para visibilizar los comportamientos de los visitantes o establecer servicios de fortalecimiento de fidelidad de clientes.

Los cambios demográficos y económicos impactan en los factores motivacionales y comportamentales de los viajeros y en la propia oferta turística. Las generaciones X y millennials, a las que se suman personas de mayor



Aeropuerto internacional de Carrasco

edad, generan cambios grupales cualitativos –no sólo a la hora de tomar opciones de destino– en las formas básicas de las organizaciones sociales, la convivencia, la alimentación, las actividades recreativas, el manejo de la información y el transporte.

La dimensión experiencial del turismo adquiere cada vez más importancia por su profunda vinculación con el bienestar psicológico de las personas que relacionan explícitamente la gratificación y la satisfacción personal con el ocio entendido como experiencia.

Uruguay vive una realidad de diversificación de oferta, ampliación de la “territorialización” de esta y reducción de la estacionalidad, como nunca ocurriera.

En relación directa con el crecimiento del poder adquisitivo de la población, también los habitantes tienen posibilidades de tomar información y contacto con esas nuevas oportunidades, haciendo del turismo interno y el turismo social factores que aportan a la sostenibilidad del Sistema Turístico.

El país se caracteriza por el peso significativo de las segundas residencias, tradicionalmente de argentinos y más recientemente de brasileños y europeos. Seguramente, hacia 2030 la tendencia no cambiará sustancialmente. Esa corriente en alguna medida ha posibilitado la inversión inmobiliaria y, en algunos casos, una especulación que no repara en las normas de ordenamiento territorial y en los impactos en el medio ambiente.

La concreción de parques de entretenimiento, total o parcialmente cubiertos, así como los ya realizados (Centro de Convenciones y Ferias de Punta del Este y Antel Arena) brindarán nuevas atracciones para la llegada de visitantes extranjeros y el disfrute de todos los residentes.



Antel Arena, Montevideo



Centro de Convenciones y Ferias de Punta del Este





En un Horizonte 2030 (H2030), el uso de medios de transporte impulsados por nuevas fuentes de energía debe contribuir a generar ofertas y mejor uso del territorio, incluso en clave regional, aprovechando la ubicación privilegiada del país, en particular lo relacionado con lo ferroviario, aerocomercial y náutico.

“

*Es primordial que la Marca País sea la individualización que nos distinga, haciéndonos sentir orgullosos de nuestra pertenencia.*

”



En el proceso de desarrollo del país se incluye un conjunto de reformas vinculadas con la nueva agenda de derechos, incorporando la perspectiva de género y la consideración de la diversidad, la Ley de Matrimonio Igualitario, las acciones contra todo tipo de adicciones y la regulación del cannabis, la Ley del Sistema Nacional de Cuidados, así como una sistemática acción contra la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes. La creación de los municipios, el Gobierno Electrónico y la digitalización de la sociedad, el Plan Ceibal y los programas de inclusión financiera son parte de este proceso.

Tales transformaciones no sólo no son ajenas al sector turismo, sino que generan crecientes oportunidades que deben ser contempladas al mirar un H2030.



En particular, proyectos como la implantación de grandes infraestructuras productivas –por ejemplo una nueva planta de celulosa– determinan la necesidad de actuar articuladamente para desarrollar una zona del país que ha contado con limitadas posibilidades.



**Pensar globalmente y planificar en lo local uniendo un archipiélago de realidades constituye el desafío de lograr un H2030 que signifique agregar valor a las partes y al conjunto.**

Permitir el posicionamiento internacional del país, su diferenciación por la calidad de vida y sus servicios es primordial para que la Marca País sea la individualización distintiva, generando orgullo por su pertenencia.



La cooperación (bi y multilateral) y la financiación internacional demostraron ser instrumentos de importancia para generar oportunidades de creación de oferta y el establecimiento de formas de trabajo en red en todo el territorio; así ocurrió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y en otra dimensión con la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Banco Mundial.



CAF | Banco de Desarrollo de América Latina, Montevideo

El propio fortalecimiento del Ministerio, su incipiente descentralización y gestión en el territorio son bases imprescindibles para materializar un crecimiento continuo del sector y de todos sus actores.

El mejor aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como parte de un sistema de mejora en la prestación de servicios y de la atención, debería favorecer la interacción e integración de todos, flexibilizando las formas de trabajo para el cumplimiento de los programas, proyectos y metas.

“ En síntesis, actualizar el Plan Nacional vuelve a requerir un proceso **planificado, participativo, inclusivo, descentralizado, plural, integrador, interinstitucional,** tomando en cuenta el corto, mediano y **-sobre todo- el largo plazo,** por lo que también se lo considera estratégico, afianzando una política de Estado. ”



Calera de las Huérfanas, Colonia

# 03 “

*La tendencia creciente del turismo se mantiene, a pesar de los vaivenes de la economía internacional.*

”

## MARCO NACIONAL E INTERNACIONAL DEL **TURISMO URUGUAYO**

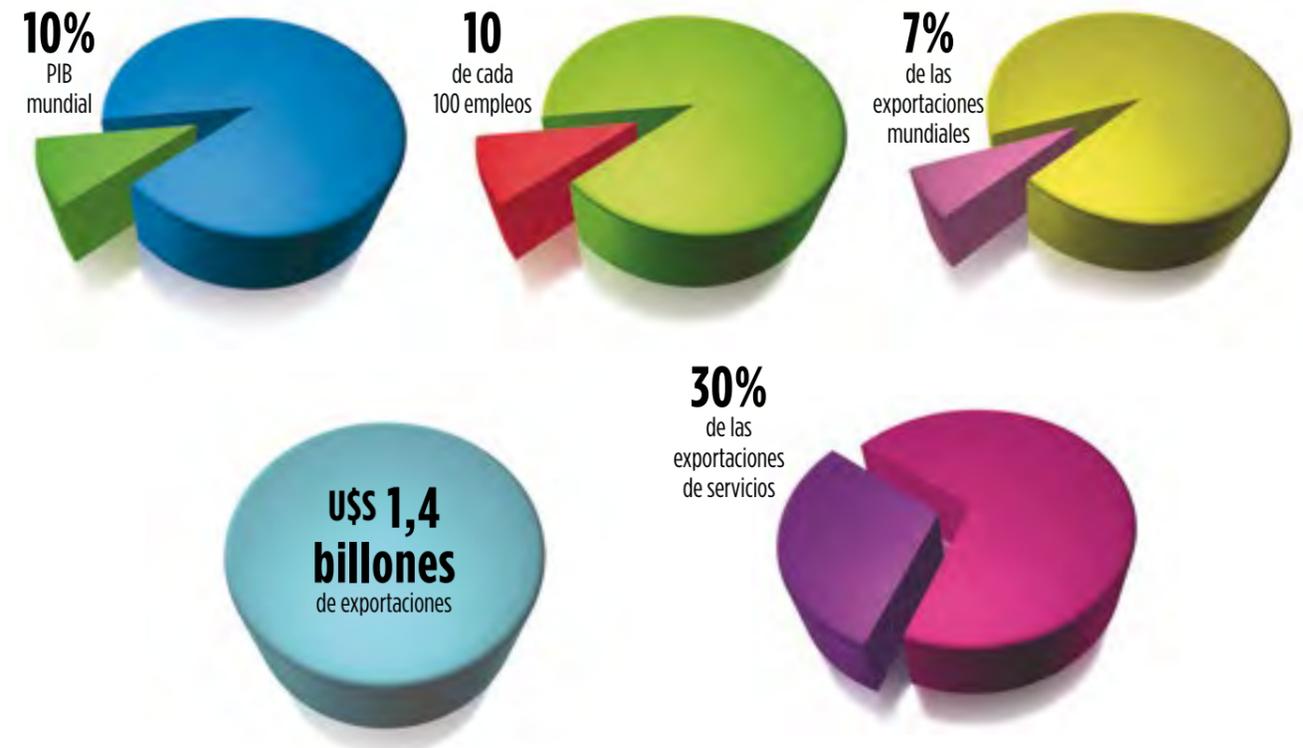
Montevideo

**A** lo largo de las últimas décadas el turismo se ha transformado en uno de los principales motores de la economía mundial, con un rol fundamental en el desarrollo socioeconómico de los países, generando ingresos, creando empresas y puestos de trabajo y desarrollando infraestructuras.



Cabo Polonio, Rocha

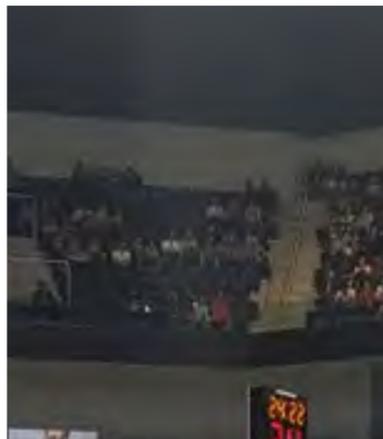
En el año 2017 el turismo representó a nivel mundial:



Fuente: OMT.



Costas de Maldonado



Colonia del Sacramento



Antel Arena, Montevideo



Costas de Maldonado

La tendencia creciente del turismo se mantiene, a pesar de los vaivenes de la economía internacional, alcanzando en el año 2017 la cifra récord de 1.323 millones de llegadas, lo que representó un incremento de 6,8% respecto al año anterior y 1,3 billones de dólares americanos de ingresos internacionales.

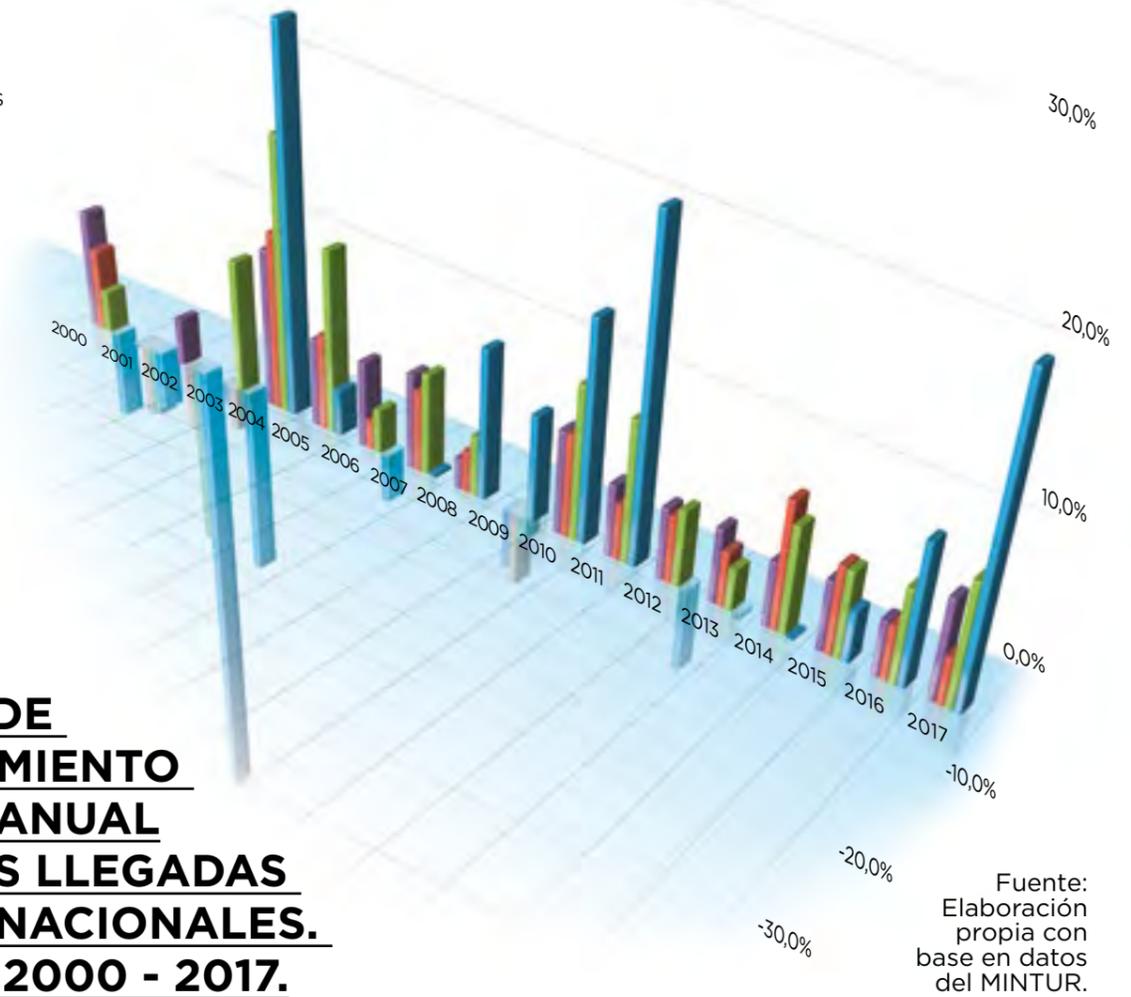
Desde la crisis internacional del año 2009 se ha mantenido un incremento de las llegadas internacionales en niveles superiores al 4%, tanto en las economías avanzadas como emergentes.

América no ha escapado a esta realidad: en los últimos años creció en el entorno del 3%, la principal explicación para ello es el desempeño por encima de la media de América del Sur, con incrementos superiores al 6%.

Esto se ha visto impulsado por el incremento de países como Chile, Uruguay y Colombia, así como también Brasil debido a la realización de grandes eventos: el Mundial de Fútbol 2014 y los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2016. Además, el contexto de mejora en las comunicaciones y la conectividad ha contribuido a este crecimiento.

- MUNDO
- AMÉRICAS
- AMÉRICA DEL SUR
- URUGUAY

## TASA DE CRECIMIENTO INTERANUAL DE LAS LLEGADAS INTERNACIONALES. AÑOS 2000 - 2017.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.

Para los próximos años la OMT mantiene previsiones de crecimiento para el sector, hasta llegar en 2030 a 1.800 millones de turistas internacionales. Estos resultados son impulsados principalmente por el crecimiento de las economías emergentes que duplicarían el ritmo de incremento de las economías avanzadas. <sup>1</sup>

Esto hace que el turismo sea considerado una herramienta de desarrollo para las economías, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia 2030, definidos por las Naciones Unidas a finales de 2015.

1 - Tourism Towards 2030 (El turismo hacia 2030).

# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Más allá de que el turismo aportará a la concreción de la mayoría de los 17 ODS, está incluido específicamente en tres de ellos: el trabajo decente, la producción y el consumo sostenible, y la vida submarina. <sup>2</sup>



**8.9** - De aquí a 2030 elaborar y poner en práctica políticas encaminadas a promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.



**12.b** - Elaborar y aplicar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales.



**14.7** - De aquí a 2030, aumentar los beneficios económicos que los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados obtienen del uso sostenible de los recursos marinos, en particular mediante la gestión sostenible de la pesca, la acuicultura y el turismo.

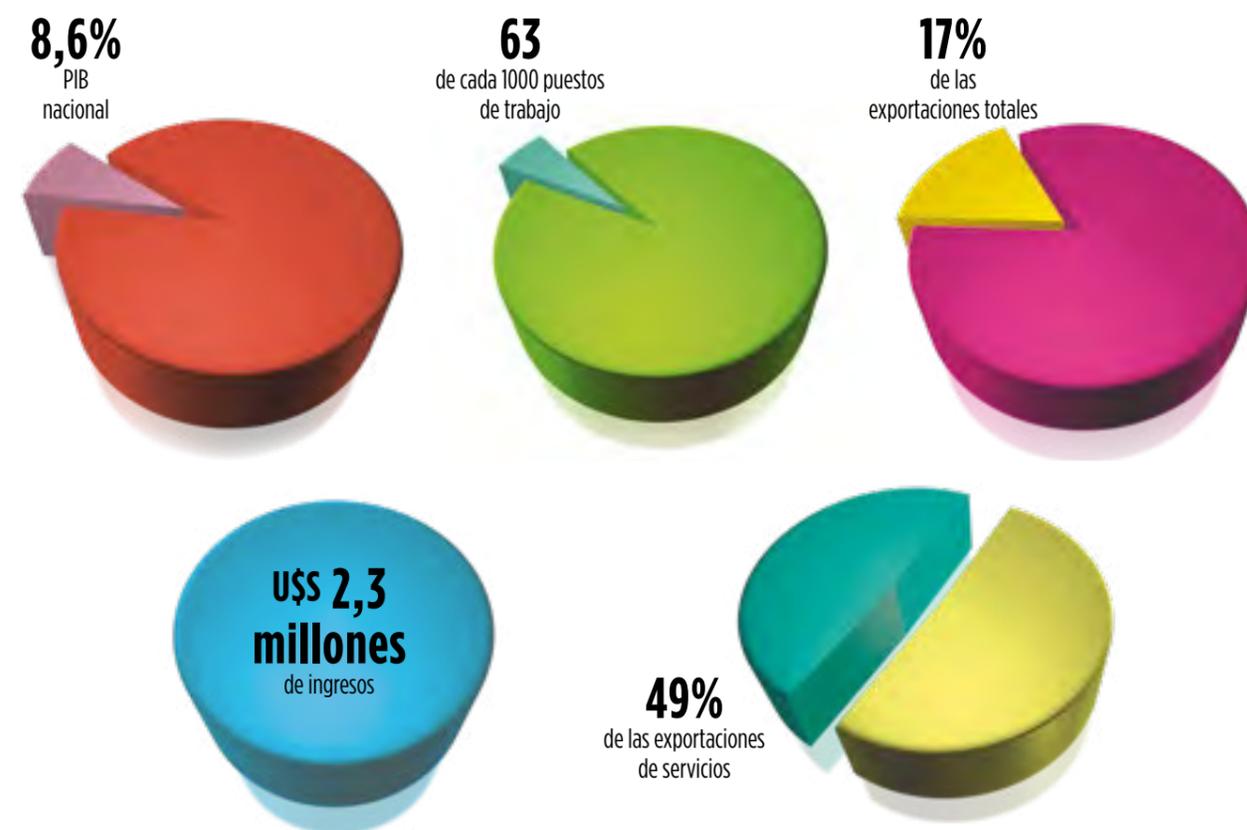
2 - <http://tourism4sdgs.org>

Además se plantea que todos los actores que forman parte del sector turístico pueden influir positivamente en la concreción de estos objetivos, desde el gobierno a través de la determinación de políticas que busquen incrementar el rol del sector en la concreción de los ODS; desde la Academia investigando y adaptando su currícula a los nuevos objetivos; desde las empresas adoptando modelos de negocios y buenas prácticas sostenibles; y desde los visitantes tomando conciencia de la importancia de los ODS y actuando de manera responsable durante su viaje.

## El turismo en Uruguay, motor de la economía

Uruguay representó en 2017 el 1,8% del total de llegadas internacionales de las Américas y el 10% del total de las de América del Sur, posicionándolo como el sexto destino de la región.

Según la Cuenta Satélite de Turismo (CST) el PBI turístico representa 8,6% del total y 6,34% de los puestos de trabajo generados en la economía.

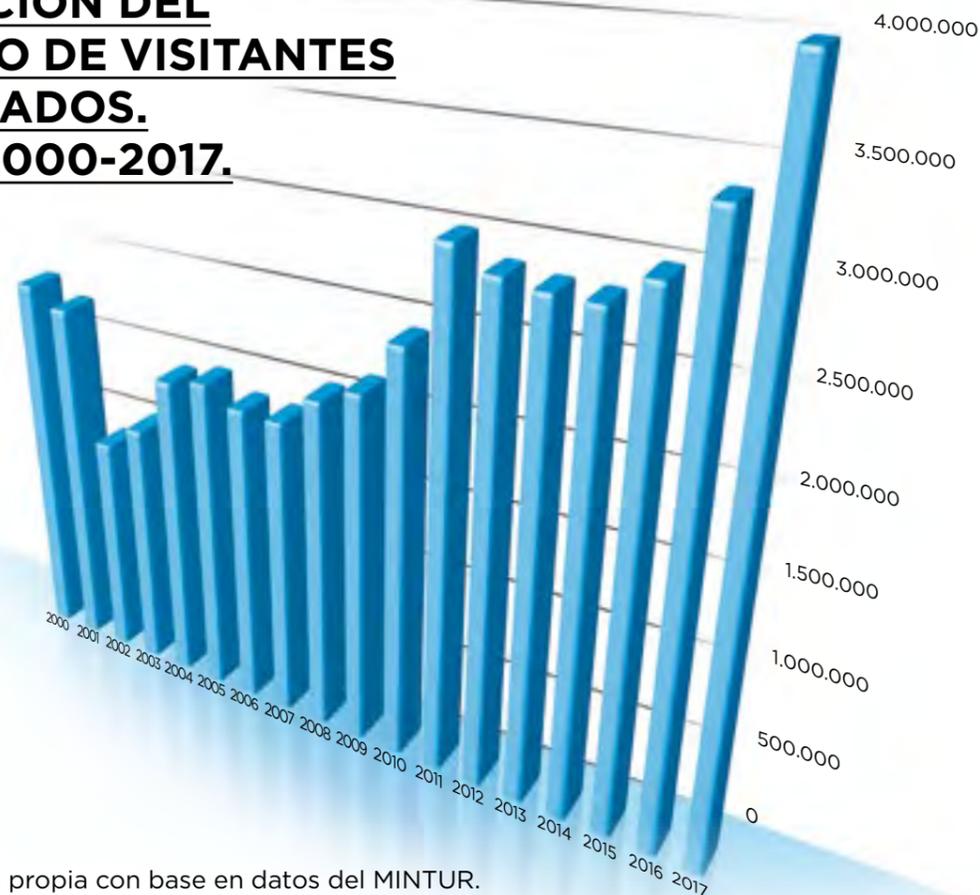


Fuente: Elaboración propia con base en datos de CST, MINTUR, BCU, INE.



En el año 2017 llegaron 3.940.788 visitantes y considerando a los cruceristas este número llega a 4,2 millones, lo que representó un nuevo récord en cuanto al número de arribos y continuó con la tendencia creciente de los últimos años que se muestra en el siguiente gráfico.

## EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VISITANTES INGRESADOS. AÑOS 2000-2017.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.

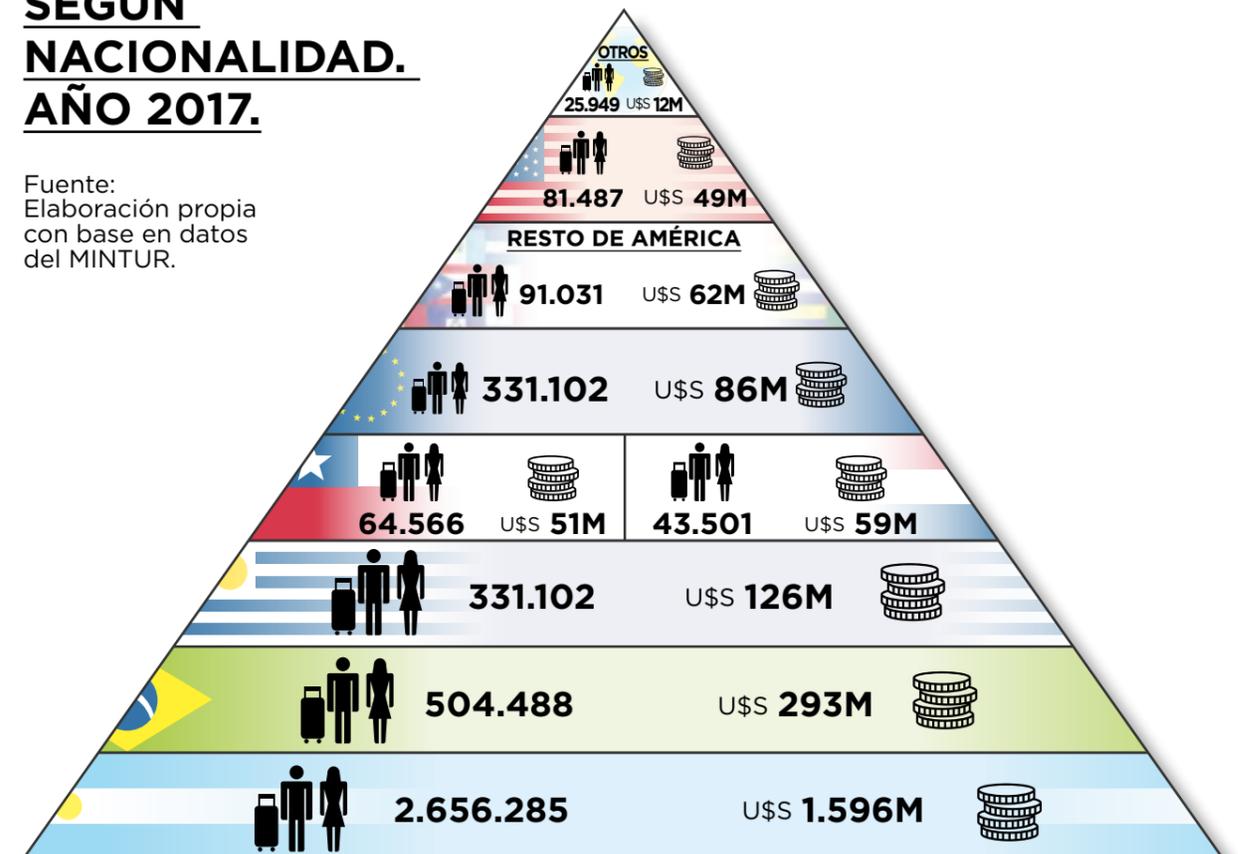
Esto posiciona al turismo como uno de los principales sectores generadores de divisas del país, representando la mitad del total de exportaciones de servicios en el año 2017, según datos del Banco Central del Uruguay (BCU).

En este sentido es importante mencionar que en 2017 al país ingresaron U\$S 2.3 millones (sin contar cruceristas), con un gasto per cápita de U\$S 592 y un gasto per cápita diario de U\$S 104,5. El 31,7% de este gasto corresponde a alojamiento y 26,2% a alimentación.

Los principales mercados emisores de visitantes a Uruguay siguen siendo los países vecinos: en el año 2017 el 67% de quienes ingresaron eran de nacionalidad argentina, seguidos de los brasileños que alcanzaron el 13%, como muestra el siguiente gráfico. En términos de divisas por concepto de turismo receptivo, en 2017 Argentina y Brasil representaron 81% del total.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS VISITANTES Y DE LOS INGRESOS SEGÚN NACIONALIDAD. AÑO 2017.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.



Considerando nuestros principales mercados y dado que el mayor flujo de visitantes proviene de países vecinos, los principales medios de transporte utilizados para ingresar al territorio son el terrestre y el fluvial, con tendencia al alza del terrestre durante los últimos años.

## EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE VISITANTES SEGÚN MEDIO DE TRANSPORTE UTILIZADO EN EL INGRESO. AÑOS 2000 A 2017.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.



Puerto, Colonia del Sacramento



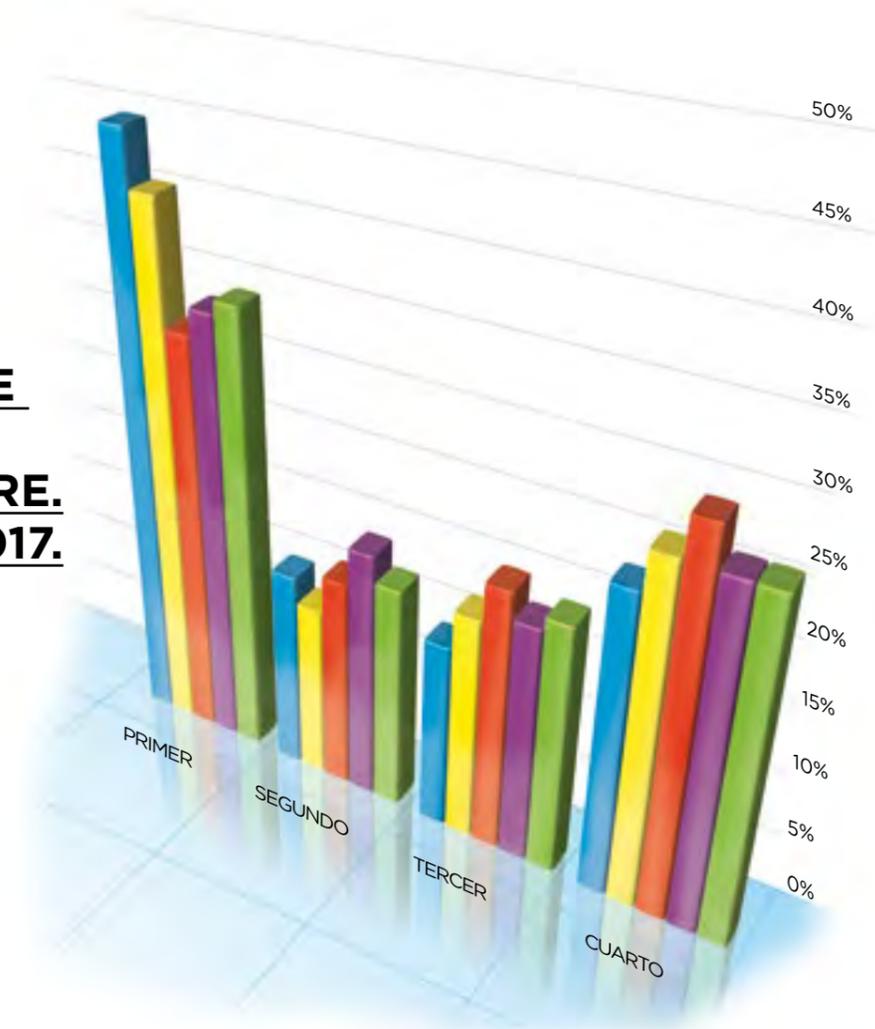
Sierras de Lavalleja



Geoparque Grutas del Palacio, Flores

El Plan Nacional de Turismo Sostenible 2009-2020 en sus líneas de acción planteó la necesidad de disminuir la estacionalidad, es decir la concentración de visitantes en los meses de verano. El siguiente gráfico muestra la evolución de esta variable: el segundo y tercer trimestre crecieron en proporción al total, mientras que los meses de alta temporada disminuyeron en su peso, sobre todo el primer trimestre que pasó de 45% en 2000 a 35% en 2017.

## EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE VISITANTES SEGÚN TRIMESTRE. AÑOS 2000 A 2017.



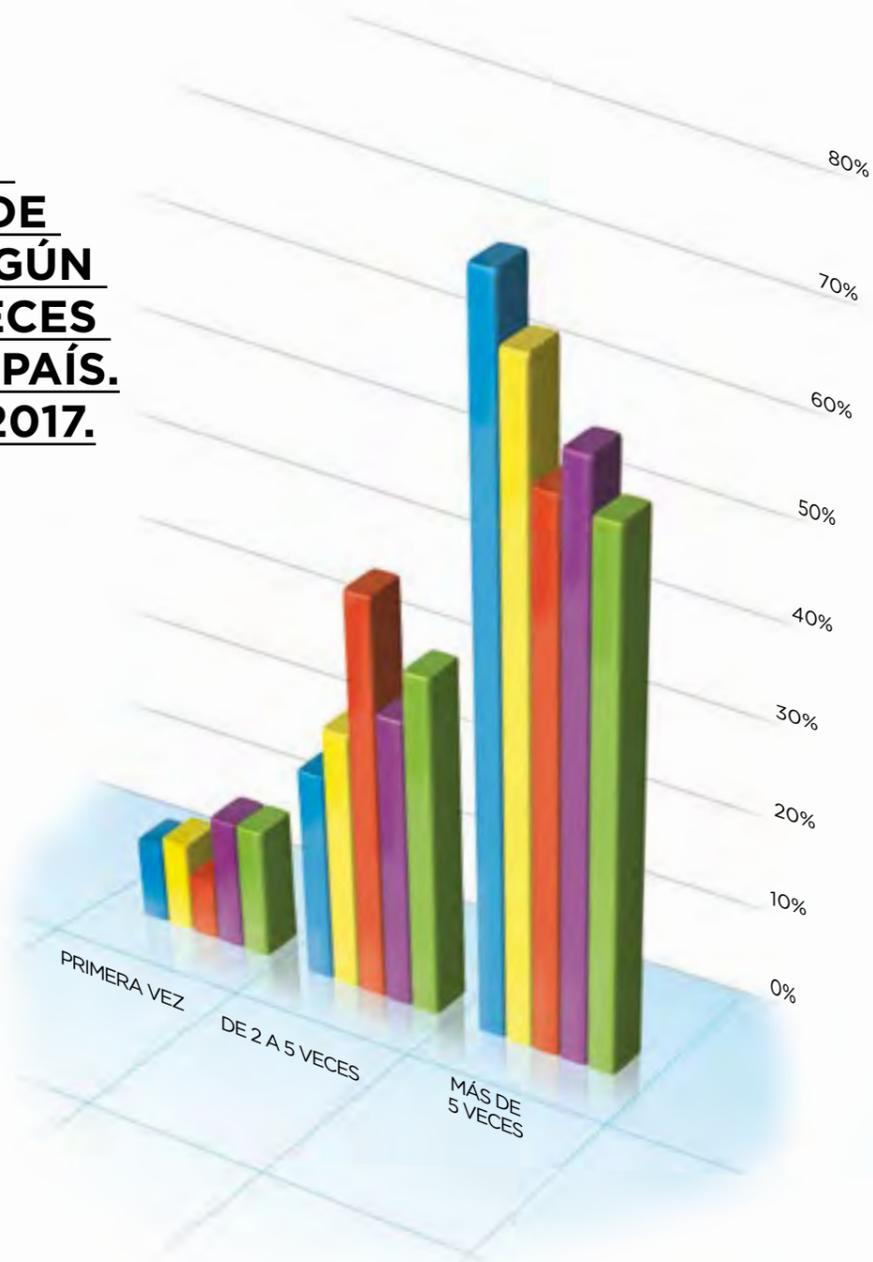
Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.



Isla Gorriti, Maldonado

Desde el punto de vista de la fidelización del “cliente”, más de la mitad de nuestros visitantes ha llegado al país más de cinco veces. Es importante la captación de nuevos visitantes; quienes han venido por primera vez superaron el 10% en 2017, como se observa en el gráfico siguiente.

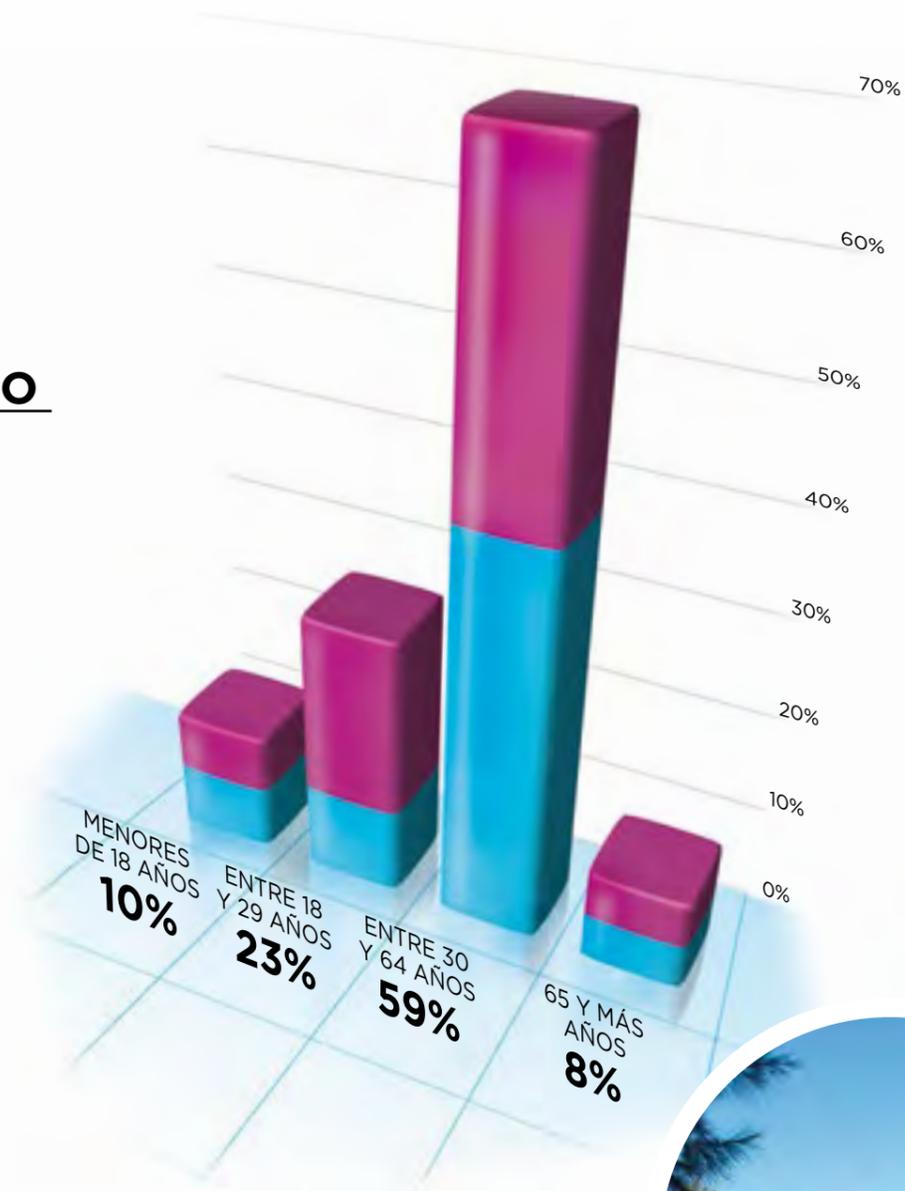
## EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE VISITANTES SEGÚN NÚMERO DE VECES QUE VISITÓ EL PAÍS. AÑOS 2000 A 2017.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.

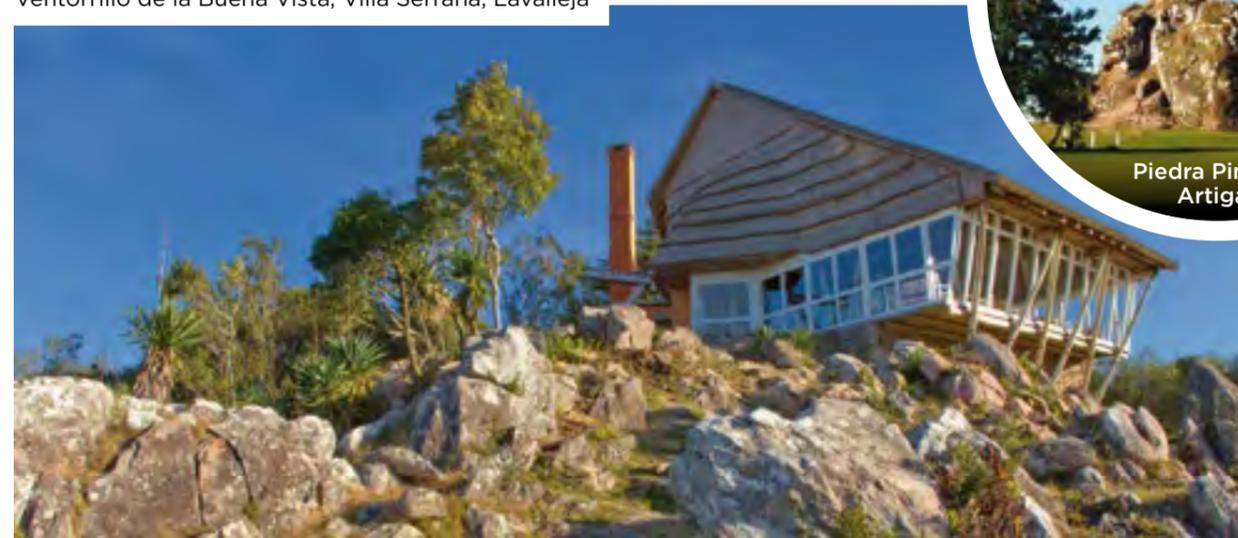
Como se observa, 59% de los visitantes está en la franja de los 30 a 64 años, seguidos por jóvenes de entre 18 y 29 años (23%). En cuanto a la distribución por género, es bastante similar en los distintos tramos de edad, excepto en el caso de los jóvenes, entre los que la proporción alcanza casi a dos mujeres por cada hombre.

## VISITANTES SEGÚN TRAMO DE EDAD Y GÉNERO. AÑO 2017.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINTUR.

Ventorrillo de la Buena Vista, Villa Serrana, Lavalleja



Piedra Pintada, Artigas

Cruceros en Puerto, Montevideo



Considerando particularmente el turismo de cruceros en la temporada 2017-2018, arribaron 140 naves a los puertos de Montevideo y Punta del Este, lo que implicó una llegada de 242.466 personas, que realizaron un gasto de más de U\$S 7,6 millones.



Punta del Este, Maldonado

En cuanto al turismo de reuniones, en el año 2017 se registraron 379 eventos en Uruguay, de las cuales 209 fueron congresos y 31 ferias. Esto impulsa a la desestacionalización, ya que la época de mayor realización de eventos es el cuarto y segundo trimestre del año, con 39% y 31%, respectivamente. De los 209 congresos, el 75% se realizó en Montevideo; 54% son de carácter internacional o regional, es decir, implican participantes del exterior.



Reunión del BID, Montevideo



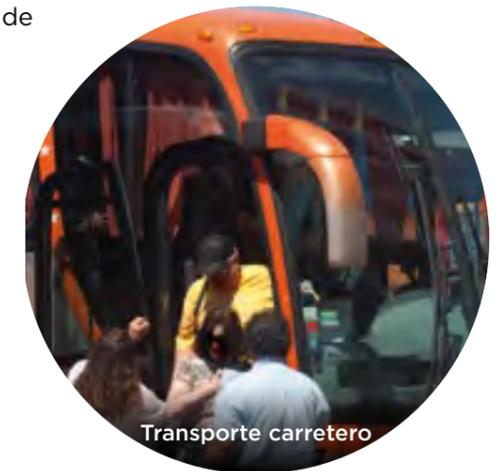
Tango

Carnaval: Murgas

En 2017 las personas empleadas en turismo fueron 113.368 y los puestos de trabajo turísticos 114.287 (INE-ECH). El empleo turístico representa el 6,4 % en el total de puestos de trabajo creados por la economía.

Los departamentos de Maldonado, Colonia y Montevideo superan la media nacional, lo cual se corresponde con que cuentan con los destinos de mayor afluencia de visitantes; por su parte, la mayoría de los puestos de trabajo provienen de las actividades de restaurantes, bares y cantinas, transporte de pasajeros y alojamiento.

En actividades como el transporte de pasajeros la participación masculina es notoria, mientras que en hotelería y servicios culturales se constata mayor cantidad de mujeres. La franja etaria de 27 a 37 años representa casi la mitad del total de los trabajadores.



Transporte carretero

“ El empleo turístico representa el 6,4 % en el total de puestos de trabajo creados por la economía. ”

# 04

## REVISIÓN DEL PLAN 2020

## Elaboración y validación del Plan Nacional de Turismo Sostenible H2030

**E**l Plan Nacional, como hecho colectivo del sector turístico del país, se distingue de lo que significa un programa de gestión política del turismo o de un plan específico del Ministerio de Turismo. El Plan es un acuerdo, un denominador común que debe orientar la actuación del sistema a mediano plazo. Por razones técnicas y normativas debe ser articulado y coordinado por el Ministerio de Turismo. El carácter nacional del Plan obligó a los participantes a pensar en lineamientos estratégicos que se basaran en la experiencia personal o local pero que se proyectasen en ejes de actuación de todos.

Entre junio y julio de 2017 se realizó la primera ronda de talleres participativos para el análisis y la revisión del Plan 2009-2020, con vista a la elaboración del H2030. Se comenzó por un taller de funcionarios del Ministerio de Turismo y se continuó con reuniones regionales que se concentraron en Paysandú, Minas, Atlántida, San José y Tacuarembó. Además hubo una reunión de diálogo con grandes operadores. Desde el punto de vista metodológico para inducir la revisión se propuso reflexionar con la base de tres interrogantes:

¿Qué deberíamos continuar haciendo?

¿Qué modificar o cambiar?

¿En qué podríamos innovar?

“

*La fortaleza de un Plan está en la profundidad y cantidad de acuerdos.*

”



Valle de Lunarejo, Rivera

Se aclara que en los talleres los participantes fueron distribuidos en pequeños grupos, ya que en esta fase no se buscaban opiniones colectivas sino **recoger todas las reflexiones individuales** que colaborasen en la redacción del primer borrador.

Tomados los aportes de las reuniones en 2017, el equipo facilitador los hizo llegar a los participantes. Atendiendo a las iniciativas, a la experiencia ganada en los años de funcionamiento del Plan vigente, luego de analizar planes nacionales de turismo de países latinoamericanos y europeos, se elaboró el primer borrador del H2030 que fue discutido en la segunda ronda de talleres, realizada a mediados de 2018.

Sierras, Maldonado



Termas de Salto Grande, Salto



Boca de Cufre, San José

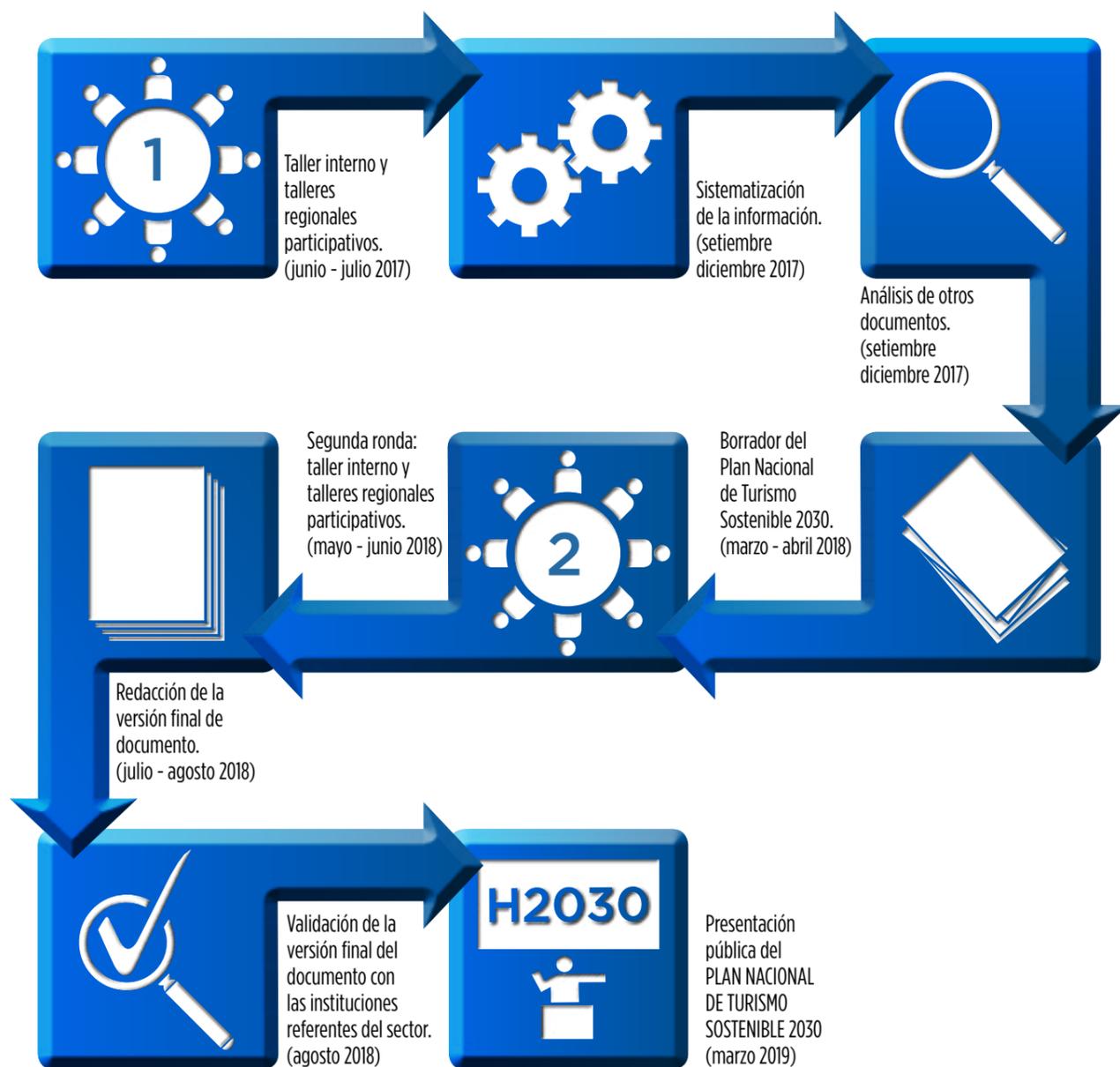
Se comenzó el segundo ciclo con una reunión con representantes de la Cámara Uruguaya de Turismo, la central sindical (PIT-CNT) y los centros de formación terciaria agrupados en el Grupo Educativo Turístico. Lo siguieron un nuevo taller con funcionarios del Ministerio y las reuniones regionales en Salto, Punta del Este, Montevideo, Florida y Rivera. En estas oportunidades se volcaron las opiniones individuales, pero **en cada mesa de trabajo se debía llegar al consenso** que luego se transmitía en una sesión plenaria. Fue así planteado porque la fortaleza de un Plan está en la profundidad y cantidad de acuerdos.

Agrupados los acuerdos surgidos en los talleres regionales, se procedió a la corrección del borrador inicial. El documento resultante sería revisado internamente y, finalmente, aprobado en reuniones de validación por parte de diversas asociaciones representativas del sector turístico, así como dependencias del sector público que están estrechamente relacionadas con la actividad. Se recuerda que, como se expresara repetidamente en los talleres, la aprobación apunta a una política de Estado del turismo que supere los avatares de cambios de gobiernos o de equipos.

Tres Cerros Chatos, Rivera



## FASES DE LA ACTUALIZACIÓN DEL H2030.



Uno de los aspectos priorizados en la discusión de todos los talleres fue la definición de la visión, partiendo del antecedente del Plan Nacional 2020.

### “ Visión del Plan 2020

*Uruguay, país turístico reconocido internacionalmente por su compromiso con el desarrollo sostenible, competitivo, accesible, amigable y seguro. Con servicios de calidad, actores capacitados y la máxima articulación entre los diversos protagonistas de la actividad.* ”

Nueve años después, luego de experiencias y avances se acuerda una nueva visión:

### “ Visión del Plan 2030

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

# 05



## PRINCIPALES VARIABLES NACIONALES E INTERNACIONALES QUE PAUTAN EL DESARROLLO DEL **TURISMO EN URUGUAY**

Punta del Este, Maldonado

Constante renovación de las tecnologías de la información y de la comunicación.

Nuevos mecanismos de contratación internacional de servicios turísticos.

Consumidores informados e independientes.

Influencia de las redes sociales.

Acceso directo a una porción importante de la demanda potencial.

Aumento del porcentaje de los adultos mayores en el volumen total de turistas.

Mayor peso de los viajeros sin compañía y de parejas sin niños.

Incorporación del estilo de viaje de los milénicos o Millenials.

Porcentaje importante de individuos que se desplazan con base en la información aparecida en teléfonos móviles.

Mayor números de viajes por razones de congresos, negocios y otras actividades no exclusivamente turísticas.

Motivos de inseguridad internacional: terrorismo y agrupamientos delictivos.

Crecimiento del tráfico de cruceros turísticos.

Densificación del tráfico aéreo.

Potencial demanda china y de nuevos mercados.

Mayor nivel de consumo de los ciudadanos uruguayos.

Proliferación de los automóviles que facilita a los nuevos propietarios a recorrer el país, en fines de semana o períodos de vacaciones.

Menor peso relativo de la vivienda secundaria de los uruguayos.

Residencias secundarias (estacionales) de habitantes del Hemisferio Norte.

Nuevos profesionales universitarios formados, especialmente, para el turismo.

Movilizaciones masivas generadas por los grandes espectáculos: musicales, deportivos, entre otros.

Disminución de la emigración y llegada de un número importante de inmigrantes latinoamericanos.

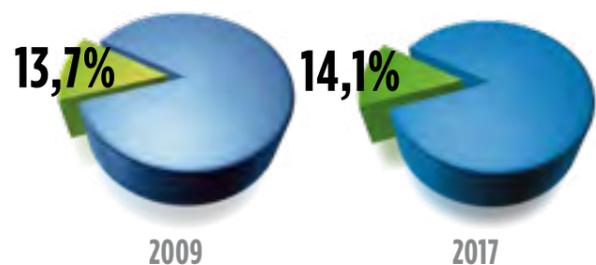
Nuevas prácticas de economía colaborativa.

Importancia del turismo como experiencia.

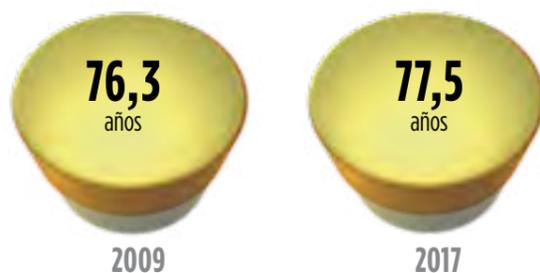
# VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS DE URUGUAY, AÑOS 2009 y 2017.

A su vez el sociodemográfico del país ha cambiado desde que surgió el pasado Plan a esta actualización, como se observa en el siguiente cuadro, considerando la calidad de vida de la población, el confort y el acceso de la tecnología que deben ser considerados cuando se plantean las líneas de acción al 2030.

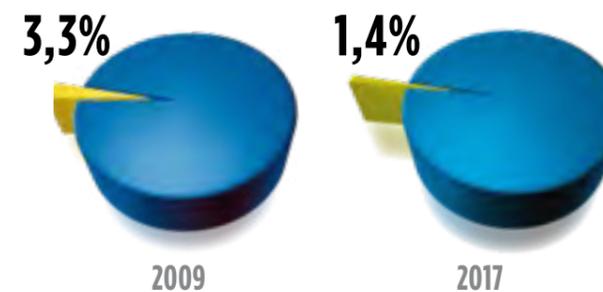
Personas de 65 años y más, respecto del total.



Esperanza de vida.



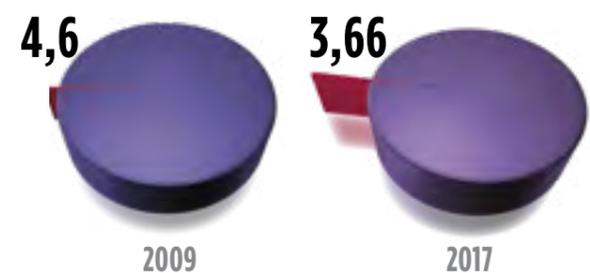
Personas sin cobertura médica, respecto del total.



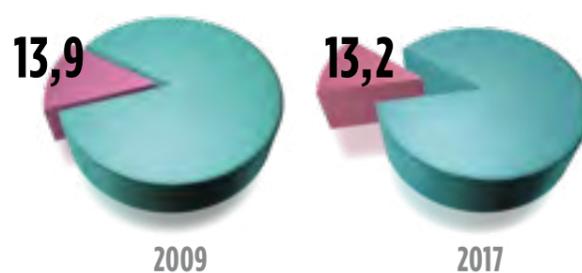
Ingreso medio per cápita (pesos corrientes).



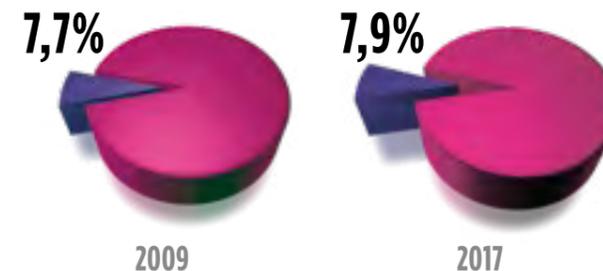
Tasa de crecimiento natural de la población por 1.000 habitantes.



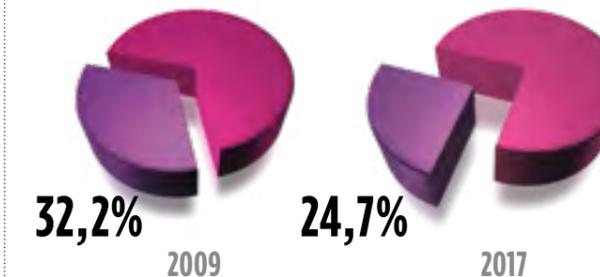
Tasa de natalidad por 1.000 habitantes.



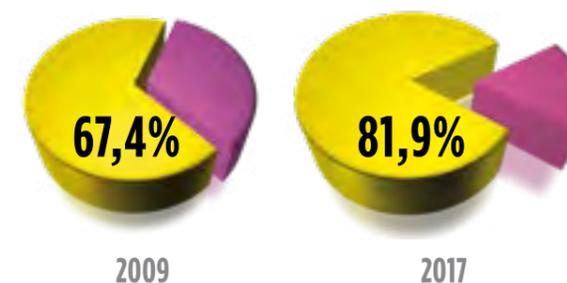
Tasa de desempleo.



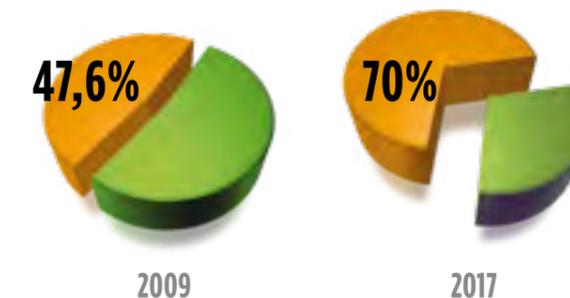
Trabajadores informales, respecto del total.



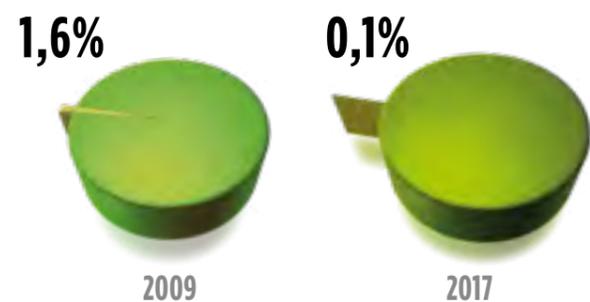
Personas con celular, mayores de 6 años, respecto del total.



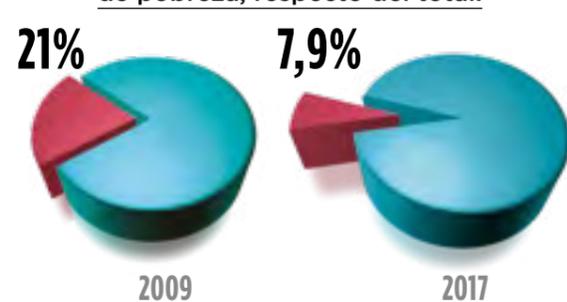
Hogares con PC o laptop, respecto del total.



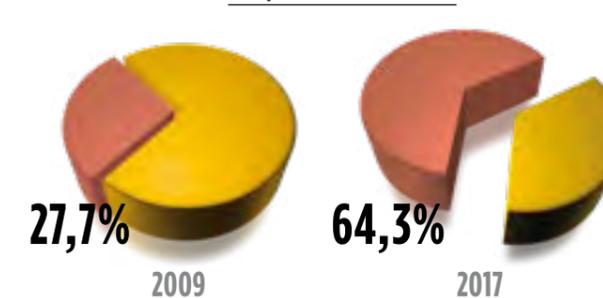
Personas en indigencia, respecto del total.



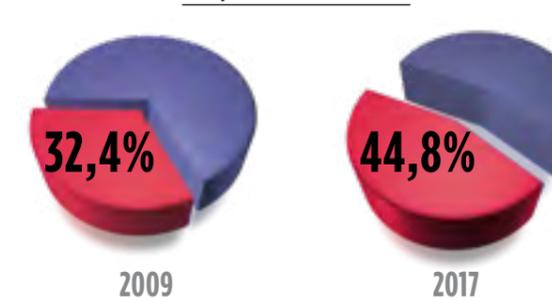
Personas en hogares en situación de pobreza, respecto del total.



Hogares con conexión a Internet, respecto del total.



Hogares con automóvil de uso exclusivo, respecto del total.



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INE y del Observatorio Territorial - OPP

# 06

“ La creación de nuevos destinos demanda un enorme esfuerzo, ya que se deben respetar normas y, lógicamente, tiene repercusión en los territorios en los que se instalan. ”

## ESTRUCTURA

## DEL PLAN

Cerro Batoví, Tacuarembó

**D**e acuerdo con lo trabajado y lo expresado en diversas consultas, se elaboró un documento de Plan que contiene tres ejes que se subdividen en líneas de acción fundamentales. El objetivo de la nueva estructura es lograr mayor concentración, integración temática y efectividad en la ejecución, facilitando la claridad de su aplicación en el conjunto del territorio y favoreciendo la formulación de nuevos proyectos. De esta forma se procura comprender mejor la interacción entre diversos aspectos. Se agregan además objetivos y metas.

## PLAN H2030

<b>Eje 1:</b> <b>PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DEL TERRITORIO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA</b>	<b>Eje 2:</b> <b>EMPLEO, EMPRENDEDURISMO, FORMACIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL</b>	<b>Eje 3:</b> <b>MARKETING, PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión territorial del turismo: regionalización y fortalecimiento institucional.</li> <li>➤ Sostenibilidad turística.</li> <li>➤ Gestión sostenible de los recursos turísticos.</li> <li>➤ Fomento de la inversión.</li> <li>➤ Diversificación, mejora e innovación de la oferta turística.</li> <li>➤ Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empleo.</li> <li>➤ Fomento del emprendedurismo y la microempresa turística.</li> <li>➤ Educación y formación en turismo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Nacional de Educación en Turismo.</li> <li>• Formación Permanente.</li> </ul> </li> <li>➤ Inclusión social, equidad y convivencia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Nacional de Turismo Social.</li> <li>• Accesibilidad turística.</li> <li>• Pueblos Turísticos.</li> <li>• Prevención de la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis estadísticos y observatorios regionales e inteligencia de mercado.</li> <li>➤ Promoción y Marketing.</li> <li>➤ Posicionamiento internacional en coordinación con la Marca País.</li> </ul>

Eje 1:

## **PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DEL TERRITORIO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA**

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





## PLANIFICACIÓN, GESTIÓN DEL TERRITORIO Y DIVERSIFICACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA.

La atención del turista, entre otras cosas, presupone la existencia de infraestructuras adecuadas, por tanto el proceso para la concreción de esa inversión puede ser decisivo. Se sabe que en esta actividad la oferta y la demanda son, a la vez, elementos y factores, por lo que se debe tomar en cuenta que no hay turismo sin productos turísticos y sin un conjunto de individuos interesados en esa oferta, de modo que justifiquen la existencia económica de la actividad.

La práctica del turismo supone una enorme responsabilidad para quienes la llevan adelante. Se trata de una actividad que por su dinamismo espacial (la movilidad es parte de su existencia) crea nuevos hechos que inciden sobre el escenario natural, la economía y los centros poblados. De ahí la trascendencia de una planificación consciente que apunte a los fenómenos territoriales, a los cuales va dando origen y que inciden en la calidad de vida de la gente. Por ejemplo, frecuentemente hay áreas de atención en las costas o en las riberas de los ríos que se caracterizan por su relativa fragilidad ambiental.

La gestión territorial del turismo debe estar atenta a la conservación patrimonial, al respeto de los recursos naturales y a las comunidades, lo que significa, por una parte solidaridad social y, por otra, el resguardo de valores que han dado lugar a atractivos y diferenciales.

Desde el punto de vista político, el marco que ofrece el desarrollo local y regional se presenta como el más adaptado a los espacios físico, humano y simbólico del territorio, que se promueve para la mejor integración de las políticas públicas, con

Como expresara el Plan 2020, la sostenibilidad turística debe atender -al mismo tiempo- tres aspectos sustanciales: lo ambiental, lo sociocultural y -necesariamente- lo económico. En ese sentido, por ejemplo, la inversión es un factor imprescindible, ya sea pública y/o privada.

base en una planificación integral coordinada y multinivel. La gestión del turismo, como otras, puede asumir diversas formas: el acercamiento al hecho local, la regionalización, la desconcentración o la descentralización, atendiendo al grado de protagonismo que pueden alcanzar los habitantes del destino.

La innovación de los productos turísticos que constituyen destinos en actividad y la búsqueda y concreción de nuevos lugares y productos significan una tarea cotidiana desarrollada por muchos países. Ya existe un importante número de modalidades o tipos de turismo y permanentemente se incorporan algunas antes desconocidas. Sin ignorar el profundo valor de lo natural es, básicamente, en el campo del turismo cultural que surgen nuevas posibilidades. Por ejemplo, se puede mencionar al turismo espiritual como un área temática que va más allá del turismo religioso; en otro plano, la mayoría de los países buscan perfeccionar expresiones de su cocina autóctona, a efectos de agregarla en la oferta turística; la articulación entre estudios específicos y el pasaje de turistas puede llevar a una permanencia incluso mayor que los congresos; también la incorporación de centros de recreación aporta en ese sentido.

La creación de nuevos destinos demanda un enorme esfuerzo, ya que se deben respetar normas y, lógicamente, tiene repercusión en los territorios en los que se instalan.

La diversificación de la oferta abarca componentes tangibles e intangibles, desde las infraestructuras hasta los valores musicales. Como es lógico -para obtener respuestas favorables de la demanda- debe estar vinculada a la comunicación, la promoción y el marketing.



Bajada de Pena, Rivera

Carmelo, Colonia



Lodge, Laguna Garzón, Maldonado



La Floresta, Canelones



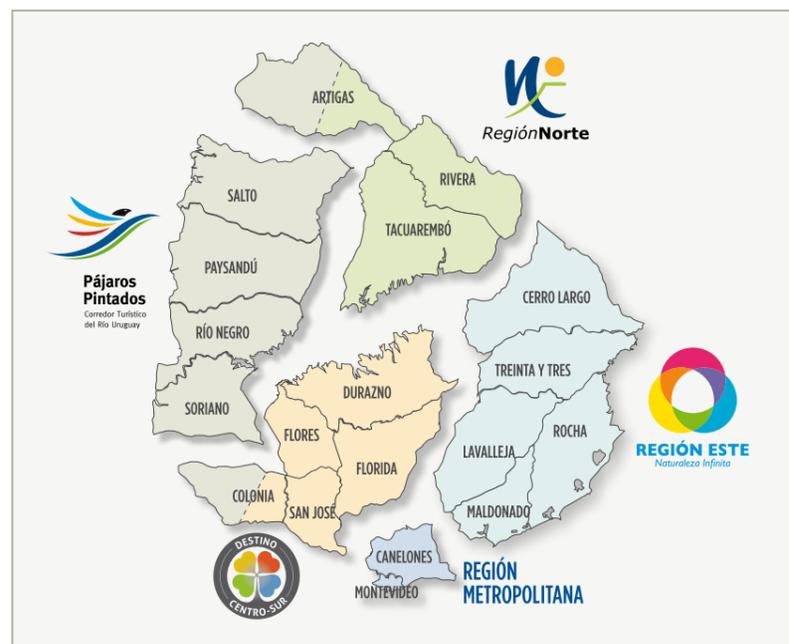
Carnaval,  
Montevideo

## OBJETIVOS:

- Planificar y gestionar territorialmente el turismo en clave regional y local con la participación de los distintos actores.
- Contribuir a la sostenibilidad ambiental, económica, sociocultural de la actividad.
- Promover la inversión turística mediante incentivos enmarcados en los términos del H2030.
- Concientizar acerca de la importancia de diseñar oferta turística.

## METAS:

- Cinco regiones que posean un lugar de referencia, técnicos del MINTUR y una instancia asociativa de planificación público-privada.
- Elaboración de, al menos, cinco instrumentos de sostenibilidad relacionados con productos turísticos (planes de uso, manejo, ordenamiento territorial, etcétera).
- Mantener e incrementar la inversión realizada con base en el fundamento del H2030 (por ejemplo, contemplando accesibilidad, calidad y respeto de los acuerdos laborales, así como de las normas ambientales).
- Disponer, al menos, de tres nuevos productos turísticos por región.



## LÍNEAS DE ACCIÓN

### GESTIÓN TERRITORIAL DEL TURISMO: REGIONALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

- Capitalizar la vocación multidisciplinaria, plurisocial de proyección territorial del turismo, desarrollando la capacidad de articulación e integración público-privada, pública-pública y privada-privada que permita el diseño, la financiación y la gestión de los proyectos.
- Continuar avanzando en el reconocimiento social y político del turismo como actividad transversal, trascendente desde el punto de vista económico, cultural y ambiental, enmarcado en los objetivos de desarrollo de la gestión turística.
- Promover el fortalecimiento de los distintos niveles de gobierno en materia turística, dotándolos de presupuestos, funcionarios y técnicos formados atendiendo al cargo a desempeñar y generando capacidades en el territorio.
- Estructurar la instalación de centros de referencia en todo el territorio nacional de forma articulada y cumpliendo funciones de atención ilustrativa de operadores, residentes, turistas y visitantes.
- Avanzar, hacia 2030 en el camino que pasa por la regionalización y la desconcentración hasta alcanzar una descentralización que signifique la instalación de recursos humanos y materiales, así como el poder de decisión en la ejecución, constituyendo espacios de gobernanza.
- Tener presente que toda regionalización es un proceso y que se puede ir ajustando a las posibilidades y las problemáticas existentes en el marco territorial.
- Partir de la base de que todo fenómeno de descentralización, por definición, debe ser participativo, incluyendo los planes regionales de Desarrollo Turístico y Planes Operativos anuales, evaluando luego la gestión con base en resultados, profesionalizando y sistematizando los avances de cumplimiento de los ODS.
- Promover formas de sostenibilidad financiera que permitan fortalecer los procesos de descentralización.

## SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

- Propender a la sostenibilidad de la actividad turística en todo el territorio nacional, respetando –especialmente– la sobreocupación de los destinos y las dinámicas costeras y litorales.
- Articular acciones con otros sectores de actividad y organismos gubernamentales que cuentan con representaciones regionales y/o locales que puedan facilitar la aplicación de la gestión turística.
- Orientar hacia el cumplimiento de las normas de Ordenamiento Territorial por parte de los proyectos turísticos
- Continuar el diálogo con la sociedad uruguaya a efectos de que el turismo sea considerado en la aplicación de la Ley de Ordenamiento.
- Resguardar la seguridad, factor decisivo en la llegada de visitantes a nuestro país y marco imprescindible para las actividades turísticas.
- Trabajar en la construcción de una nueva cultura de visitantes más responsables y generar conciencia socioambiental entre los operadores, de forma que permita captar turistas que se involucren con los destinos y profundicen una experiencia directa con las comunidades.
- Impulsar la convergencia de políticas del MINTUR y otras instituciones públicas que contribuyan a mejorar el desempeño socioambiental y económico de la actividad turística, promoviendo buenas prácticas, uso de tecnologías y apoyo a la transformación productiva de los actores del sector.



Cerro Buena Vista, Valizas, Rocha



## GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS

- Adoptar un enfoque de gestión que optimice el derrame económico turístico, valorando la identidad local, el patrimonio natural y cultural, capitalizando el esfuerzo de la comunidad en materia de ordenamiento territorial y de gestión sostenible y asegurando que los recursos estén disponibles para las generaciones futuras.
- Activar el impulso a la sostenibilidad turística de acciones, servicios y destinos.
- Promover que los servicios turísticos sean de calidad.
- Apuntar a colocar en lugar preferente la respuesta al cambio climático, el cuidado del ambiente y la gestión sostenible de la energía, el agua y los residuos.

## FOMENTO DE LA INVERSIÓN

- Continuar con los estímulos a la inversión y el emprendedurismo, en busca del equilibrio territorial, la mayor generación de empleo, el apoyo de áreas rezagadas y la mejora de niveles de calidad y accesibilidad de los destinos, atendiendo a la formalización del sector.
- Plantear, desde el Poder Ejecutivo, instrumentos legales, económicos y financieros con el objetivo de que la aplicación de la Ley de Inversiones se dirija hacia proyectos que contemplen los términos del H2030.
- Continuar con las convocatorias a proyectos de inversión, estableciendo vínculos permanentes con instituciones financieras nacionales y extranjeras que puedan ampliar el radio de incidencia del sector.
- Proponer la inclusión del turismo como variable a considerar en los proyectos de obra pública.
- Avanzar en la promoción y la captación de inversiones en conjunto con Uruguay XXI.





Grasería del Timote, Florida

## DIVERSIFICACIÓN, MEJORA E INNOVACIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA

- Enriquecer las experiencias de los visitantes, diversificando la oferta tradicional con modalidades innovadoras del turismo, garantizando diversidad e inclusión en todos sus términos.
  - Continuar asociando a los productos una intensa oferta cultural, revalorizando lo patrimonial y la identidad local, en particular la recuperación de sitios arqueológicos que afirmen el conocimiento histórico y la identidad de los uruguayos, tendiendo a la conformación de nuevos senderos y circuitos facilitando la interrelación entre los distintos actores participantes.
- Prestar particular atención a distintas modalidades de turismo que dan lugar a nuevos espacios: turismo en espacios rurales y naturales, náutico-fluvial o antropológico y religioso.
- Ampliar y consolidar la posición de Uruguay como destino de reuniones, espectáculos y eventos internacionales, poniendo en valor las infraestructuras existentes, las nuevas y las no tradicionales.
- Trabajar para que sigan creciendo en el recambio de cabinas de cruceros en puertos del país y procurar la incorporación de nuevas alternativas de circuitos y destinos.
- Respalda la nueva oferta país con el sistema de observatorios y monitoreo de la sostenibilidad económica, social y ambiental, apoyada en una red de Organización de Gestión de Destinos (OGD) del tipo conglomerados, burós o ligas locales, verdaderos espacios de gobernanza (espacio de coordinación público-privada), con énfasis en la gestión local.



Mercedes, Soriano



Estancias Turísticas, Florida



Candombe, Montevideo

## CALIDAD

- Consolidar un Sistema Nacional de Calidad Turística integral en los destinos turísticos, impulsando la adopción de buenas prácticas en gestión, accesibilidad y respeto ambiental, como primer nivel de mejora en la prestación de los servicios turísticos, hacia una gestión de calidad, inclusión y sostenibilidad del destino.
- Esforzarse en la diversificación y superación de la calidad de la oferta turística.
- Construir oportunidades que permitan lograr la mayor participación y compromiso del sector privado para acelerar el proceso.
- Promover el desarrollo profesional -incluyendo los avances tecnológicos- del sector de acuerdo a necesidades reales, con enfoque en el turista y/o el visitante de forma de fortalecer la imagen del destino.
- Recurrir a una amplia gama de tecnologías en la atención de servicios de diferente naturaleza.
- Reconocer y dar difusión a los destinos que aplican gestión de calidad y mejora continua.
- Incentivar la participación del sector en comités de calidad a nivel nacional e internacional, que impulsen nuevas metodologías de mejora de gestión integral y organizacional, de inclusión y sostenibilidad.



Centro de Convenciones, Punta del Este



Centro BIT, Colonia del Sacramento

Evento Velas, Buques Escuela, Montevideo 2018.



Eje 2:

## **EMPLEO, EMPRENDEDURISMO, FORMACIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL**

- ➔ Empleo.
- ➔ Fomento del emprendedurismo y la microempresa turística.
- ➔ Educación y formación en turismo.
  - Sistema Nacional de Educación en Turismo.
  - Formación Permanente.
- ➔ Inclusión social, equidad y convivencia.
  - Sistema Nacional de Turismo Social.
  - Accesibilidad turística.
  - Pueblos Turísticos.
  - Prevención de la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.



## EMPLEO, EMPRENDEDURISMO, FORMACIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL.

El turismo constituye una de las puertas de ingreso al mercado laboral, particularmente en el caso de los jóvenes. Sin embargo, el empleo turístico -no sólo en Uruguay- presenta algunas dificultades; el nivel salarial y el régimen de trabajo son

algunos de los factores que inciden en la transitoriedad y el traslado hacia actividades salarialmente competitivas.

La capacitación y el desarrollo de la carrera profesional pueden atraer y retener a los trabajadores superando su productividad y favoreciendo el compromiso con la actividad.

Una fuerza laboral mejor calificada, tanto en las competencias transversales como en las técnicas específicas, tiende a lograr un impacto positivo en el empleo, resultando este de calidad y acorde con el concepto de trabajo decente.

Es necesario dar continuidad a mecanismos de participación de los diferentes actores en la detección de necesidades de desarrollo de las calificaciones sectoriales. En este sentido resulta ilustrativa la experiencia del **Comité Sectorial Turístico del Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (Inefop), con participación del Ministerio de Turismo, la Cámara Uruguaya de Turismo y del Sindicato Único Gastronómico y Hotelero del Uruguay (Sughu).** En la actualidad, el turismo como derecho humano es no solamente un paradigma de la OMT, sino un objetivo consolidado en el conjunto del sector uruguayo, con reconocimiento del Parlamento con la aprobación de la Ley Nacional de Turismo (N° 19.253).



Los viajes ya no sólo son justificados -como ocurría en el siglo XIX- por capas sociales que querían diversificar sus propios pasatiempos o, como hacia mediados del siglo XX, en tanto mecanismo de recuperación del desgaste provocado por métodos tayloristas.

Hoy el turismo constituye una vivencia que colabora con el restablecimiento de los individuos, pero, además, el contacto con otros paisajes, sociedades e instituciones sin duda crea conciencia, desarrolla el bagaje cultural, despierta vocaciones, estimula la comprensión y la solidaridad social. Por estos y otros motivos, no disponer de la oportunidad de viajar aumenta los fenómenos de inequidad y rezago social.

Las experiencias turísticas se identifican cada vez más como un aspecto importante de la práctica turística actual. La oferta de un conjunto de servicios, aunque de alta calidad, ya no es suficiente para alcanzar la satisfacción del turista.

**Esta modalidad es percibida por el visitante como un valor y un atractivo turístico, y por los agentes locales como un factor de calidad de vida, de desarrollo y de identidad territorial, con lo que ello supone de componente fundamental de la imagen de marca turística de un destino.**

Nueva Terminal de Cruceros, Puerto de Montevideo.



## OBJETIVOS:

- Impulsar en cantidad y calidad la mejora del empleo turístico**
- Poner en práctica diversos instrumentos para alcanzar el acceso al mercado de nuevos emprendedores, vinculados a las necesidades de destinos y regiones.**
- Responder a las necesidades de formación del conjunto del país (trabajadores y empresarios), mediante el funcionamiento del Sistema Nacional de Educación Turística, atendiendo a los cambios operados en la actividad.**
- Generar condiciones para que el turismo sea accesible a todos los ciudadanos.**
- Continuar en la formación de conciencia social del rechazo a la explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.**

## METAS:

- Avances para la formalización del empleo turístico.**
- Al menos diez emprendedores por región que reciban un curso de capacitación y sean beneficiados con fondos concursables o préstamos abordables, exoneraciones impositivas y seguimiento de su actuación.**
- Realizar un curso de formación y/o una investigación anual en cada una de las regiones turísticas.**
- Crear un ámbito interinstitucional que supervise la sostenibilidad de los nuevos proyectos.**
- Constituir -al menos- un circuito en cada región que tenga infraestructura, actividades e individuos en condiciones de cumplir estrictas normas de accesibilidad turística.**
- Todos los operadores trabajarán activamente en la campaña preventiva de explotación sexual de niñas, niños y adolescentes.**

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### EMPLEO

- Estimular el diálogo creativo entre las organizaciones representativas de las relaciones laborales (Camtur y PIT-CNT), en favor del compromiso y la superación de las condiciones de trabajo y mayor productividad.
- Partir de la negociación colectiva para el logro de la formalización y la capacitación continua.

### FOMENTO DEL EMPRENDEDURISMO Y LA MICROEMPRESA TURÍSTICA

- Desarrollar acciones consensuadas, coejecutadas o colaborativas entre el Ministerio de Turismo, direcciones de Turismo, agremiaciones privadas e instituciones de fomento, en el marco del Fomento de la Inversión.
- Apuntar al diseño de acciones que generen fondos concursables para iniciativas turísticas regionales, destinados a emprendedores y empresas con Transforma Uruguay, Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), entre otros; créditos accesibles para todo tipo de empresas, especialmente las micro y pequeñas; acceso a capacitación; herramientas de ingreso a los mercados internacionales diseñados con Uruguay XXI y el Ministerio de Relaciones Exteriores; estudios de prefactibilidad para inversiones turísticas, canalizadas con organismos especializados.



## EDUCACIÓN Y FORMACIÓN EN TURISMO.

### SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN EN TURISMO.

- Crear un Sistema Nacional que agrupe a todas las formas de expresión educativa, a efectos de contribuir a incrementar los niveles de formación conceptual, información e investigación turística a partir del Grupo Sistema Educativo de Turismo, formado por el MINTUR, Udelar, UCU, ORT, UTU, entre otros.
- Llevar un registro actualizado de los profesionales formados en turismo, titulados en instituciones reconocidas por las autoridades educativas del país.

Vincular los esfuerzos educativos del sector con la calidad de los servicios turísticos.

- Adecuar el nivel de la oferta de la capacitación a las exigencias de las demandas del H2030.
- Continuar con la realización de eventos como “El turismo se estudia” y “El turismo se investiga”, que estimulan a estudiantes y docentes a la extensión social de sus avances académicos.

- Desarrollar instancias de contacto creativo entre academia, inversores y emprendedores, en la búsqueda del robustecimiento de los instrumentos técnicos del sector.



Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC), Anglo, Fray Bentos



Unidad de Comunicación, UDELAR, Maldonado



Unidad de Comunicación, UDELAR, Salto

- Estimular un marco adecuado para el desarrollo de la investigación turística a todos los niveles.
- Incentivar los cursos de turismo en los diversos niveles de la enseñanza.
- Recurrir a instrumentos de estímulo a la superación educativa (públicos y privados) que permitan el perfilamiento de futuros profesionales.
- Convertir la educación permanente en un objetivo continuo del conjunto del sector.
- Incorporar el turismo como actividad central del país, en la educación formal asumiéndolo como una práctica social cotidiana.
- Motivar el intercambio de saberes y experiencias entre diferentes destinos.
- Procurar la realización de encuentros nacionales de turismo que contribuyan a la reflexión y solución de las problemáticas de la actividad.
- Impulsar el centro de información y recursos documentales del Ministerio como un recurso de consulta ineludible en diversos temas, del conjunto del sector turístico y, particularmente, del sistema educativo.



Facultad de Información y Comunicación, UDELAR, Montevideo



## FORMACIÓN PERMANENTE.

- Concientizar acerca de la necesidad de la formación permanente de los funcionarios y empleados del sector turístico, tanto desde el punto de vista organizacional como en el plano de los individuos que la componen de modo que se valoren las particularidades y la trascendencia de la actividad en el desarrollo nacional.
  - Dar continuidad a la labor del Comité Sectorial de Turismo de Inefop en tanto mecanismo de efectiva articulación en la capacitación público-privada, incluyendo a empresarios y trabajadores, con el objetivo de lograr mejor funcionamiento de la cadena de valor turística, beneficiando a los actores y a los visitantes.
    - Avanzar en capacitación regular del capital humano del sector turismo, desde los básicos de idiomas, atención al cliente, hasta la gestión de redes sociales, fidelización de clientes, emprendedurismo, etcétera.
    - Dar mayor cobertura en cuanto al número de trabajadores capacitados junto con la mejora de calidad de los contenidos y las metodologías de enseñanza aprendizaje: formación en el puesto de trabajo, educación dual, aprendizaje por proyectos y buenas prácticas.
- Continuar con los proyectos de certificación de competencias, dado que significan un reconocimiento de buenas prácticas y/o una superación del nivel de calidad.



## INCLUSIÓN SOCIAL, EQUIDAD Y CONVIVENCIA.

- Respetar, en el conjunto de las acciones del sector turístico, la equidad de género y la diversidad.
- Protocolizar las respuestas a la aspiración de muchos puntos del país de convertirse en destinos turísticos.
- Tomar conciencia de que alcanzar la concreción de un producto turístico supone la existencia no sólo de un atractivo, sino un conjunto de condicionantes: fácil acceso vial y transporte de una demanda que lo justifique, infraestructura (agua potable, saneamiento en sentido amplio, baños, entre otros), servicios de alojamiento, gastronomía, salud, internet, información turística; actividades recreativas, señalética elemental y, de manera fundamental, la asociación de actores afines.
- Protocolizar las respuestas a la aspiración de muchos puntos del país de convertirse en destinos turísticos.
- Partir del concepto de que toda expresión cultural valiosa o todo proyecto productivo de significación puede dar lugar a un fenómeno turístico.
- Generar condiciones para la integración transitoria del turista al medio social del destino, y/o a la actividad, favoreciendo el desarrollo de fuentes de trabajo e inclusión.
- Impulsar en los ámbitos laborales políticas que faciliten el acceso al turismo como derecho humano.



Meseta de Artigas, Paysandú



Valle de Lunarejo, Rivera



Carnaval de Artigas





### SISTEMA NACIONAL DE TURISMO SOCIAL.

- Profundizar las acciones para el robustecimiento del Sistema Nacional de Turismo Social, perseverando en el trabajo compartido con otros organismos oficiales y privados para lograr que el turismo esté al alcance de todos los ciudadanos, independientemente de sus recursos económicos.
- Reafirmar la ejecución del Programa, en todas sus modalidades: trabajadores, adultos mayores, quinceañeras, estudiantes, jóvenes, personas con discapacidad, paseos por el día, inclusión de uruguayos en el exterior, mediante la ampliación y profundización de lo ya realizado.
- Recurrir, como en otros casos, al decisivo aporte público-privado, la comunicación ministerial y de los gobiernos departamentales y locales, enriqueciendo las actividades y los productos de los destinos, con el objeto de aumentar la demanda.



### ACCESIBILIDAD TURÍSTICA.

- Aplicar la accesibilidad como instrumento transversal de políticas, a efectos de lograr una auténtica equidad en el ejercicio del derecho al turismo.
- Extender el conocimiento del tema en toda la cadena de valor, incluidos los no específicamente turísticos, de ser posible, en el sistema educativo.
- Tener como objetivo que todas las personas con discapacidad, en todos los destinos puedan desplazarse y disfrutar de manera segura, autónoma y placentera.
- Tomar conciencia de que la accesibilidad no se restringe a la infraestructura y que, por lo tanto, se debe derramar en la educación de la población y la capacitación en el sector, de forma que facilite el mejor cumplimiento de los circuitos y de las acciones recreativas.
- Continuar el trabajo en el marco de la coordinación del Programa Nacional de Discapacidad (Ministerio de Desarrollo Social - Pronadis) o con el organismo competente.
- Lograr la asociación de los gestores del destino, los titulares de los servicios, las empresas turísticas de distintas áreas, representantes de los usuarios de las infraestructuras y actividades, así como de la comunidad receptora.
- Procurar que las iniciativas de accesibilidad no constituyan puntos aislados sino que formen parte de circuitos integrados para permitir los recorridos representativos en cada una de las regiones descentralizadas.
- Incluir un capítulo de accesibilidad en los observatorios departamentales, de manera que se facilite el conocimiento de la oferta apta y la demanda concreta.
- Controlar por parte de los organismos competentes el cumplimiento de la legislación constructiva específica en los nuevos edificios incorporados a la actividad.
- Fomentar la adecuación de la infraestructura existente a condiciones de accesibilidad turística, adoptando las medidas pertinentes a efectos de que los proyectos contengan las previsiones de la ley en ese sentido.
- Impulsar estímulos para lograr buenas prácticas en materia de accesibilidad.

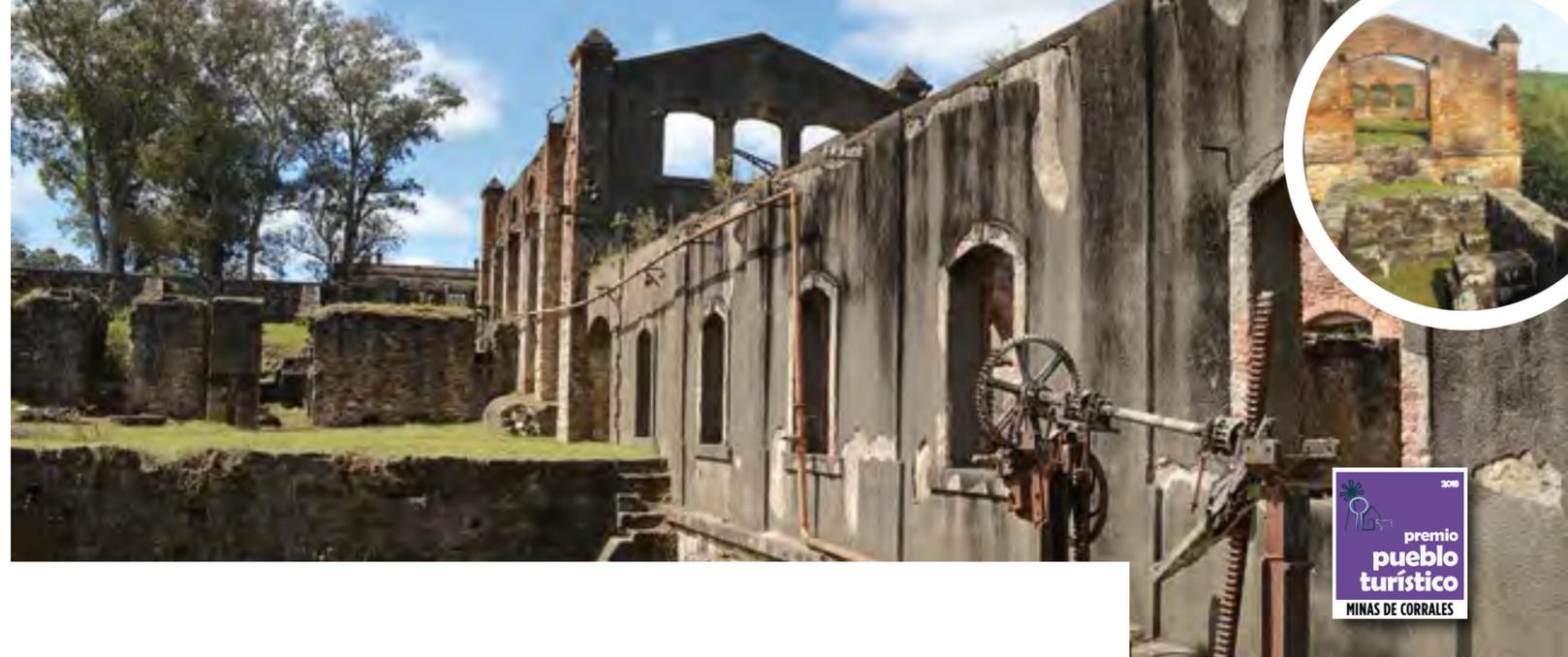




Conchillas, Colonia

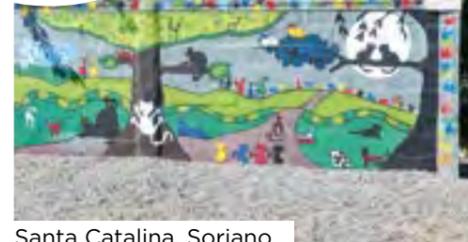
### PUEBLOS TURÍSTICOS.

- Mantener el objetivo de incentivar a las comunidades locales a promover proyectos de desarrollo local que impulsen la innovación y diversificación de la oferta turística, buscando aprovechar y valorizar los atributos patrimoniales, de calidad ambientales propios y de su entorno inmediato.



Ruinas de la Represa del Cuñapirú, próximo a Minas de Corrales, Rivera

- Apuntar al desarrollo local sostenible, involucrando la participación del sector privado tanto en la materialización como en la comercialización.
- Continuar la necesaria interacción con otros organismos del Estado –por ejemplo el Congreso de Intendentes– y del sector privado, en materia de gestión local sustentable del territorio turístico.



Santa Catalina, Soriano



Cerro Chato, Durazno

### PREVENCIÓN DE LA EXPLOTACIÓN SEXUAL DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES.

- Partir del principio general que debe guiar la actuación en el sentido de que el turismo no es compatible con ninguna forma de violación de los derechos humanos.
- Profundizar la formación de nuestra sociedad respecto al tema, fomentando su inclusión en el sistema educativo, en la capacitación de los funcionarios y, al mismo tiempo, actualizar la normativa al respecto.



Mal Abrigo, San José



Puntas de Valentín, Salto



Eje 3:  
**MARKETING,  
PROMOCIÓN Y  
COMUNICACIÓN**

- ➔ **Análisis estadísticos y observatorios regionales e inteligencia de mercado.**
- ➔ **Promoción y Marketing.**
- ➔ **Posicionamiento internacional en coordinación con la Marca País.**

## MARKETING, PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.



Para Uruguay el posicionamiento internacional tuvo un cambio significativo a partir de la Copa Mundial de Fútbol de Sudáfrica en el año 2010, ganando visibilidad, unido a un conjunto de valores y condiciones mencionados en el contexto de desarrollo del país en el mismo período.

La marca país Uruguay Natural, que nos identifica desde hace casi veinte años, facilita una diferencia centrada en la calidad de vida en nuestro país, devenida en un factor de seducción para miles de personas en el mundo, facilitador de exportaciones y captador de inversiones.

Acciones sistemáticas junto con el sector privado durante años se orientaron a posicionarnos como parte de un circuito multidestino, más allá del Mercosur + Chile. Se tuvo presencia regular en ferias internacionales, giras promocionales, se organizaron *fam tours* de operadores turísticos, *press trips*, y recientemente se incorporaron actividades regulares de relaciones públicas en mercados prioritarios.

No obstante, la región continuará representando en el corto, mediano y largo plazo, el principal objetivo, debido a que representa más del 80% de los visitantes al país. La extrema fidelidad de estos mercados es en sí misma una enorme oportunidad, máxime con lo que implican las segundas residencias de argentinos y brasileños en nuestro país. Ubicar nuevas motivaciones de viajes y experiencias abre una ventana de oportunidades significativa para avanzar en el proceso de continuar reduciendo la estacionalidad del turismo.

En pocos años se han procesado cambios radicales en las opciones de promoción, donde se centra en audiencias-personas, a las cuales se contacta directamente y se desarrollan herramientas que permiten evaluaciones de impacto en tiempo real, ajustadas a perfiles de clientes, valoración de instrumentos y mensajes que facilitan la optimización y eficiencia de las campañas; también abre las posibilidades de la oferta y estructurar micro campañas comprendidas en las generales.

A partir de 2016 las visualizaciones y potenciales contactos en el mercado regional se miden en varios miles de millones (billones anglosajones), generando oportunidades jamás vistas en campañas anteriores y abriendo posibilidades de mix de plataformas que pueden interactuar entre sí, facilitando la participación del potencial turista que busca experiencias que puede brindarle la oferta uruguaya. El propio desarrollo de “ciudades inteligentes” y el manejo de Big Data son desafíos para mejorar en todos los aspectos.



La Optimización de la Creatividad Digitalizada (Dynamic Creative Optimization, DCO) incorporó el manejo combinado con la Inteligencia Artificial, lo que posibilitó el desarrollo de campañas simultáneas y su aprovechamiento para segmentar audiencias por intereses y zonas geográficas. Ello hizo viable la utilización de casi cuarenta mil piezas creativas combinando imágenes, textos y formatos de anuncios por cada variable de segmentación de mercado y audiencias, e introdujo también el uso de la denominada “publicidad nativa” en forma integrada.

Seguramente el área que se conforme en la estructura funcional del Ministerio deberá ser lo suficientemente flexible para integrar estas nuevas realidades tan vertiginosamente cambiantes, tanto en sus ámbitos de actuación, como en el “saber hacer” que requerirá de quienes la conformen; también deberá tener su contrapartida e interlocutores en el sector privado y en los distintos niveles de gobierno político y administrativo.



## OBJETIVOS:

- a. **Recabar, producir, evaluar y difundir sistemáticamente la información turística a nivel nacional y local.**
- b. **Actualizar de manera permanente el uso de las nuevas tecnologías.**
- c. **Profundizar la promoción del turismo interno y los acuerdos regionales de promoción internacional.**
- d. **Efectuar regularmente un seguimiento de los planes de promoción y marketing.**
- e. **Conformar un plan de trabajo conjunto con los adheridos a la Marca País en la inserción internacional.**

## METAS:

- a. **Alcanzar un relevamiento de información en tiempo real del 100% de los operadores turísticos.**
- b. **Realizar anualmente un *benchmarking* tecnológico.**
- c. **Participar en los esfuerzos multidesestino con el objetivo de conseguir posicionamiento a nivel mundial.**
- d. **Realizar ruedas periódicas para analizar los avances de la promoción y el marketing turístico del país, así como sus diversas ofertas y destinos.**
- e. **Trabajar periódicamente en una agenda de promoción del país en conjunto con Uruguay XXI.**

## LÍNEAS DE ACCIÓN

### ANÁLISIS ESTADÍSTICOS Y OBSERVATORIOS REGIONALES E INTELIGENCIA DE MERCADO.

- Fortalecer la Plataforma Interinstitucional que lleva adelante la confección de la CST.
- Desarrollar acuerdos con los gobiernos departamentales como parte del Sistema Estadístico Nacional, para instalar observatorios que profundicen la información en distintos destinos, en tanto complemento de la información estadística recogida habitualmente por el Ministerio.
- Asociar los proyectos de observatorios a centros de enseñanza e investigación turística
- Fortalecer la capacitación a distintos actores del sector público y privado a efectos de mejorar las capacidades de relevamiento y análisis de datos.
- Integrar al proceso de la estadística a técnicos de diversas disciplinas que amplíen la información y el análisis.
- Concientizar al sector privado sobre la relevancia de los observatorios turísticos, así como del uso y beneficio de su participación activa.



## PROMOCIÓN Y MARKETING TURÍSTICOS

- Desarrollar y actualizar periódicamente un plan de marketing que incluya acciones innovadoras y alternativas de promoción, por ejemplo el trabajo conjunto con líderes de opinión.
- Incorporar las TIC a todos los niveles de la promoción, gestión de destinos y servicios, tanto en el ámbito público como privado: desarrollos asociados a los dispositivos móviles, digitalización y realidad aumentada.
  - Orientar al sector en forma sistémica hacia destinos inteligentes, coordinando con los diversos actores de la gestión territorial, asimilando manejo de Big Data, -con los correspondientes consentimientos personales-, generando mejores condiciones para la experiencia en el territorio y contribuyendo al desarrollo de formas de turismo 4.0.
  - Considerar en la promoción los aspectos diferenciales de cada producto y lugar, capitalizando los valores singulares que presentan para la actividad.
- Integrar a la propuesta uruguaya de promoción en el exterior los avances en las ofertas turísticas de diversas áreas.
- Profesionalizar y actualizar los aspectos promocionales, con atención constante a los desarrollos que se operan cada vez con mayor dinámica, lo cual requiere capacitación a nivel internacional, con equipos de búsquedas especializadas.
- Realizar y actualizar estudios de mercado previos a las acciones de promoción, considerando medios tradicionales, web, redes sociales y otros.
- Evaluar periódicamente el retorno de la inversión de acciones promocionales en el exterior e interior del país.
- Ampliar acuerdos estratégicos cada vez más necesarios para el desarrollo de la promoción corporativa con actores públicos y privados, apalancando los recursos de manera eficiente, en un mundo cada vez más competitivo.
- Realizar revisiones sistemáticas de las presentaciones en ferias,



Crucero en el Puerto de Montevideo

Campeonato Mundial de Fútbol Femenino, Montevideo



giras promocionales, acciones de RRPP, invitación a agencias, medios, formadores de opinión, blogueros, etcétera, observando los cambios operados en cada uno de los instrumentos.

- Dialogar acerca de las estrategias para la promoción con los países de América del Sur.
- Atender el turismo de reuniones como un factor de desestacionalización de la llegada de turistas tomando en consideración a los organismos internacionales, como International Congress and Convention Association (ICCA).
- Trabajar para que se siga creciendo en el número de cabinas que recambian los cruceros en Montevideo, considerando que el número dedicado al Atlántico Sur no depende sólo de nuestro país.
- Emplear el deporte y sus diversas disciplinas como “ventana” de promoción atendiendo a las posibilidades de los calendarios.
- Desarrollar el turismo interno, tanto individual como grupal, del cual el Sistema Nacional del Turismo Social forma parte. Ello deberá recibir el apoyo de campañas, cuyo objetivo será informar a la población del conjunto de la oferta nacional en todo el territorio.
- Atender el turismo de alta gama y sus particulares realidades, cubriendo acciones en medios de comunicación y eventos.



Fórmula E, Punta del Este



- Capacitar periódicamente en la gestión de redes sociales, fidelización de clientes, emprendedurismo, análisis de datos recolectados por medio de nuevas tecnologías, etcétera. En este aspecto tiene especial importancia “saber hacer”, de forma que se pueda optar por nuevas formas de lograr lo necesario, más allá de las propias estructuras públicas.



## POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL EN COORDINACIÓN CON LA MARCA PAÍS.

- Ratificar la importancia de la marca Uruguay Natural y de los fundamentos que la sostienen y continuar, junto con el Instituto Uruguay XXI, la promoción de los valores que la integran, de igual forma que sus adherentes, articulando el uso de la marca y la promoción en todo el país.
- Participar de las acciones de las “antenas comerciales” promovidas por Transforma Uruguay, Ministerio de Relaciones Exteriores y Uruguay XXI.
- Procurar el aprovechamiento integral de cada presencia de Uruguay en instancias internacionales, así como los eventos que se celebran en nuestro país por parte de organismos internacionales, regionales y nacionales con participación de extranjeros.



“

*La gestión territorial del turismo debe estar atenta a la conservación patrimonial, al respeto de los recursos naturales y a las comunidades, lo que significa, por una parte solidaridad social y, por otra, el resguardo de valores que han dado lugar a atractivos y diferenciales.*

”



Cabo Polonio, Rocha

# 07

## COMENTARIO

### FINAL



Montevideo

Al cabo de casi veinte talleres regionales o sectoriales, desarrollados en todo el país, el balance es altamente favorable no únicamente por lograr un plan sino porque el proceso permitió profundizar en el análisis de temas fundamentales, comprender los diversos puntos de vista y alcanzar consensos.

Como se reiteró en varias oportunidades, el Plan es la estrategia global del conjunto del sector turístico y por ello cumplirá el rol de estimular, esclarecer, colaborar a la hora de avanzar, abriendo el camino a los instrumentos de aplicación, como serán los programas regionales, los planes operativos anuales, los proyectos e iniciativas en los que se deben volcar los conocimientos, la imaginación, la creatividad de cada uno de los actores.

Como en oportunidad del plan anterior, el cumplimiento podrá asegurarse con el compromiso asumido al aportar los fragmentos que fueron integrando la redacción final.



Canelones



Lavalleja



Paysandú



Punta del Este



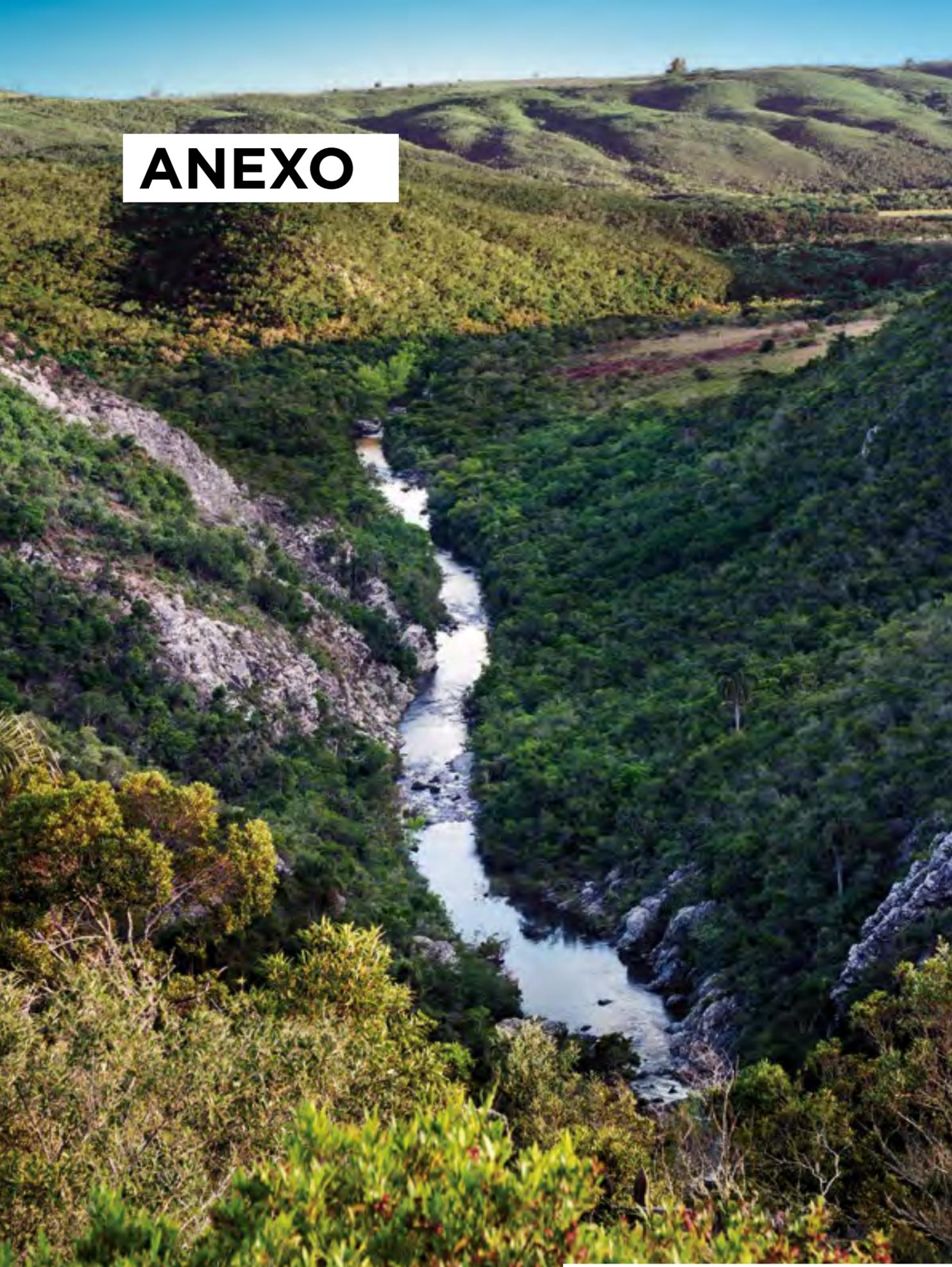
San José



Tacuarembó



# ANEXO



Quebrada de los Cuervos, Treinta y Tres

## TABLA DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL MARCO DEL PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

	LUGAR - REGIÓN	FECHA	CANTIDAD DE PARTICIPANTES
<b>PRIMERA RONDA DE TALLERES - EVALUACIÓN PLAN 2009-2020</b>			
01	<b>Montevideo</b> Taller funcionarios del MINTUR	8/06/17	49
02	<b>Paysandú</b> Corredor de los Pájaros Pintados	15/06/17	94
03	<b>Lavalleja</b> Región Este	21/06/17	69
04	<b>Canelones</b> Área Metropolitana	22/06/17	61
05	<b>San José</b> Región Centro Sur	12/07/17	82
06	<b>Tacuarembó</b> Región Norte	14/07/17	60
07	<b>Montevideo</b> Reunión de diálogo con grandes operadores	24/10/17	20
<b>SEGUNDA RONDA DE TALLERES - ELABORACIÓN DEL H2030</b>			
08	<b>Montevideo</b> Reunión de presentación a asociaciones	8/05/18	14
09	<b>Montevideo</b> Taller funcionarios del MINTUR	10/05/18	38
10	<b>Salto</b> Corredor de los Pájaros Pintados	16/05/18	72
11	<b>Maldonado</b> Región Este	23/05/18	49
12	<b>Montevideo</b> Área Metropolitana	30/05/18	60
13	<b>Florida</b> Región Centro Sur	11/06/18	72
14	<b>Rivera</b> Región Norte	13/06/18	37
<b>JORNADAS DE VALIDACIÓN</b>			
15	<b>Montevideo</b> Reunión con representantes de los Ministerios	3/09/18	10
16	<b>Montevideo</b> Reunión con asoc. y direcc. de Turismo deptales.	3/09/18	12

# GLOSARIO

## **Accesibilidad.**

Infraestructura y procedimientos que permiten los recorridos y el disfrute de las personas, independientemente de las dificultades personales de desplazamiento.

## **Actores de la actividad turística.**

Operadores turísticos, empresas, trabajadores, organizaciones sociales e instituciones públicas y privadas vinculadas directa e indirectamente con la actividad turística.

## **ANDE.**

Agencia Nacional de Desarrollo. Organismo del Poder Ejecutivo que promueve el desarrollo productivo del país a través de la implementación de programas que buscan lograr la competitividad empresarial y territorial, favoreciendo principalmente a los pequeños emprendedores.

## **Áreas Nacionales**

### **Protegidas del Uruguay.**

De acuerdo a la Ley 17.234, que crea el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), son aquellas zonas en donde se instrumentan acciones para la conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y valores culturales.

## **Atractivos.**

Recursos materiales e inmateriales del territorio que motivan el desplazamiento turístico hacia el destino.

## **Banco Mundial.**

El Grupo Banco Mundial, compuesto por cinco instituciones, es un organismo multilateral de crédito y apoyo integrado por 189 países (con voto calificado) que declara como objetivo el apoyo a los países en desarrollo.

## **Benchmarking.**

Es el relevamiento de información que se efectúa para tener conocimiento de cómo otros países o empresas resuelven problemáticas similares a las que se presentan.

## **Banco Interamericano de Desarrollo (BID).**

Organización financiera multilateral compuesta por

26 países interamericanos prestatarios y 22 países no prestatarios. Las posibilidades en las decisiones guardan relación con el aporte financiero efectuado por cada integrante. Se propone apoyar la sociedad, la economía y la institucionalidad de los países prestatarios.

## **Big Data.**

Es un enorme volumen de información electrónica generado por las redes sociales, el accionar de empresas y actores de todo el mundo para cuyo usufructo selectivo se requiere tecnologías avanzadas.

## **Bloguero.**

Persona que crea o gestiona un blog (sitio web actualizado con mensajes de los lectores).

## **Corporación Andina de Fomento (CAF).**

Institución crediticia multilateral integrada por 17 países de América Latina y el Caribe, 13 bancos privados de la región más España y Portugal. Declara como objetivo el apoyo a proyectos sostenibles.

## **Calidad.**

Es la propiedad de los bienes y servicios que permite que los productos satisfagan las necesidades y expectativas razonables de los visitantes en función del valor que reciben y perciben en el marco de la sostenibilidad.

## **Calidad del empleo.**

Condiciones laborales que implican libertad, equidad, seguridad y dignidad, en la que los derechos son respetados, con remuneración adecuada y protección social.

## **Capacidad de carga.**

El máximo umbral en el volumen e intensidad de usuarios que pueden utilizar un emplazamiento sin provocar una alteración inaceptable en el entorno natural, cultural, social o económico, evitando el declive en la calidad de vida de los residentes y de la experiencia de los visitantes.

## **Centros emisores.**

Áreas pobladas de las que proceden visitantes a un destino turístico.

## **Circuito turístico.**

Conjunto de atractivos y actividades relacionadas entre sí a través de un recorrido dentro de un perímetro. Se caracteriza por ser una actividad planificada que conduce de forma organizada flujos turísticos por un territorio.

## **Clúster.**

Conglomerado de empresas e instituciones de un área geográfica vinculada a una determinada actividad económica; incluye elementos de la cadena productiva, canales de distribución, gobierno, instituciones educativas y otras.

## **Corredor turístico.**

Vías de conexión entre zonas, áreas, complejos y atractivos turísticos por donde se trasladan los visitantes del destino.

## **Cuenta Satélite de Turismo (CST).**

Herramienta estadística que elabora un sistema de información macroeconómico para la mejor medición de la actividad turística y su impacto en la economía del destino, permitiendo identificar las actividades que producen bienes y servicios destinados al consumo de los turistas.

## **Desarrollo local.**

Convergencia entre agentes locales que interactúan dentro de los límites de un territorio, componiendo estrategias para impulsar objetivos comunes con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de la población local.

## **Desarrollo sostenible.**

Proceso de cambio cualitativo en el que la participación local adquiere un marco institucional a través de instrumentos de planificación y gestión que atienden al equilibrio entre la preservación de los recursos naturales y culturales, la viabilidad económica y la equidad social. Promueve la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer las futuras. (Basado en: Comisión Europea, 2000).

## **Descentralización.**

Proceso gradual de distribución de competencias, recursos, funciones, gestión y decisión, en que cada

territorio adquiere facultades para tomar decisiones.

## **Desconcentración.**

Delegación parcial de competencias en el interior de una dependencia pública manteniendo el nexo jerárquico. Puede aludir a la deslocalización territorial de esas dependencias.

## **Destino turístico.**

Lugar del territorio en el que se encuentra al menos un atractivo que motiva la visita al territorio, compuesto por los equipamientos necesarios para los visitantes así como la infraestructura que une al destino con los mercados emisores.

## **Economía colaborativa.**

Es un modelo de consumo reciente, por el cual los individuos independientes comparten un servicio o recursos en general, permitiendo ventajas y generando mayor actividad económica.

## **Economía global.**

Sistema transfronterizo de relaciones económicas caracterizadas por la fuerte interdependencia entre las distintas economías nacionales, con fronteras laxas y una fuerte preeminencia del intercambio financiero sobre el resto.

## **Empleos directos.**

Empleos en actividades económicas vinculadas directamente al gasto de los visitantes.

## **Empleos indirectos.**

Generados en sectores de la economía no turísticos, pero dinamizados por el gasto turístico o de las empresas turísticas.

## **Emprendedor.**

Individuos que procuran, mediante un nuevo proyecto o idea, asumir riesgos para construir una iniciativa económicamente rentable.

## **Energía limpia.**

Fuentes de energía cuyo modo de obtención o uso no emite subproductos que puedan incidir negativamente en el ambiente.

## **Energía renovable.**

Obtenida de fuentes naturales inagotables, como eólica, solar, hidroeléctrica, entre otras.

## **Equipamiento.**

Conjunto de estructuras físicas administradas por la actividad pública o privada en las que se prestan los servicios básicos para el visitante.

## **Excursionista.**

Viajero que permanece en un destino por un período inferior a 24 horas por motivos vinculados a una forma de aprovechamiento del tiempo libre, sin ejercer una actividad remunerada.

## **Experiencia turística.**

Sensaciones y conocimientos que se obtienen por la práctica de actividades turísticas.

## **Fam Tours o Fam Trips.**

Viajes que realizan operadores turísticos, invitados por un destino, a efectos de apreciar directamente las características de los puntos a visitar.

## **Generaciones X, Y.**

En la posguerra mundial, entre 1946 y 1960, en el Primer Mundo se produjo el crecimiento de población denominado baby boom. De los nacidos entre 1961 y 1980 se habla de generación X. Los nacidos entre 1981 y 2001 son considerados generación Y o millennials.

## **H2030.**

Se refiere no solamente a la fecha de finalización del período considerado, sino también al lapso que comenzará a partir de la aprobación del nuevo Plan.

## **ICCA.**

International Congress and Convention Association. Es la denominación inglesa de la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones que agrupa a diversos actores que intervienen en la organización y realización de las reuniones.

## **Inclusión.**

Integración de los individuos o grupos que han permanecido socialmente rezagados en campos como viajes, recreación, emprendedurismo y participación en general.

## **Infraestructuras.**

Dotación de bienes y servicios cuya función primordial es vincular

entre sí a los centros poblados y resolver sus necesidades, a fin de permitir la circulación de personas, mercaderías, fluidos, energía y comunicación.

## **Innovación.**

Aplicación de nuevas ideas, procesos, productos, servicios y prácticas en la cadena de valor turística destinadas a elevar la eficiencia, eficacia, mejorar la calidad, y/o alcanzar nuevos mercados a través de iniciativas acordes al desarrollo sostenible.

## **Inteligencia artificial.**

Programa electrónico que permite la resolución de ciertos problemas, generalmente por medio de la robótica.

## **Marca País.**

Representación gráfica, nominal y simbólica que identifica a un país y lo diferencia haciéndolo único.

## **Marketing turístico.**

Estrategia para el empleo de un conjunto de instrumentos que buscan la movilización de turistas hacia un producto turístico que se caracteriza por su inmovilidad, con el objeto de dar lugar a la rentabilidad y el empleo.

## **Masa crítica.**

Conjunto de individuos con formación y capacidad para reflexionar, comprender y resolver situaciones complejas.

## **Millennials.**

Generación nacida entre 1981 y 2001, muy identificada con las nuevas tecnologías y que recurre frecuentemente a esos instrumentos para su práctica turística.

## **Modelo turístico.**

Forma de desarrollar la actividad que supone principios desde los cuales organizaciones e instituciones públicas y privadas conducen sus acciones.

## **ODS. Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

Son 17 objetivos aprobados por la Cumbre de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas el 25 de setiembre de 2015.

## **Observatorios regionales.**

Mecanismo previsto en diversos destinos con el objeto de obtener

información de oferta y demanda turística, complementaria a las recabadas por estadísticas nacionales.

**Patrimonio.**

Conjunto de bienes materiales e inmateriales de la cultura y la naturaleza, valorados por segmentos significativos de la sociedad, a los cuales se les asignan valores simbólicos del pasado, del presente y visión de futuro.

**PIT-CNT. Plenario Intersindical de Trabajadores-Convención Nacional de Trabajadores.**

Es la única central sindical existente en Uruguay desde 1964.

**Planificación.**

Proceso ordenado y sistemático de toma de decisiones que apunta a asegurar el desarrollo de la actividad previendo su curso al identificar una serie de variables para su análisis.

**Plataformas virtuales.**

Sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones, entre las que se destaca la comercialización de servicios turísticos.

**Press trip.**

Viajes de familiarización (por invitación), con el objetivo de que los comunicadores transmitan su experiencia turística en los medios de prensa de sus lugares de procedencia.

**Productos turísticos.**

Conjunto de atractivos, bienes y servicios debidamente articulados en una oferta territorial que debe brindar una experiencia satisfactoria a los visitantes.

**Reservas On Line.**

Reservas y contratación de servicios, empleando instrumentos de las nuevas tecnologías.

**Revolución 4.0.**

Fase de la industria inteligente o ciber industria con mayor digitalización y coordinación cooperativa, con el objeto de

lograr mayor adaptación a las necesidades y demandas.

**Región.**

Extensión de territorio que integra a actores vinculados social y económicamente entre sí a través de medios de producción, de comunicación y centros urbanos, que presenta rasgos identitarios derivados de una historia compartida. La región mantiene relaciones directas con la economía nacional y, eventualmente, con la economía global.

**RSE. Responsabilidad Social Empresarial.**

Modelo de gestión de empresas que establece un diálogo basado en el compromiso con las necesidades de sus distintos públicos (trabajadores, comunidad y clientes) y su entorno.

**Sistema.**

Conjunto integrado de cosas y personas que se interrelacionan y actúan para lograr un determinado fin.

**Sistema Nacional Integrado de Cuidados.**

Ley y organismo del Mides que promueve el desarrollo de la autonomía de las personas dependientes, su atención y asistencia, mediante acciones y medidas basadas en la solidaridad y la corresponsabilidad entre familias, Estado, comunidad y mercado.

**Sistema Nacional de Educación en Turismo.**

Agrupamiento asociativo de todos los niveles de enseñanza de la temática turística, con el objetivo de respaldar la formación de actores de todas las regiones.

**Territorialización.**

Proceso de “construcción” de espacios socioeconómicos y culturales a través de la intervención de actores sociales en determinado territorio.

**TIC.**

Tecnologías de Información y Comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos orientados a facilitar los procesos de comunicación a través de múltiples medios informáticos.

**Turismo.**

Fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos fuera de su lugar de residencia habitual, por un período superior a las 24 horas, generando interacciones con otros entornos sociales, económicos y culturales. (Basado en: De la Torre Padilla, FCE, 1980).

**Turismo especializado.**

Desplazamiento turístico caracterizado por una motivación particular relacionada con una temática determinada que requiere del visitante herramientas físicas, cognitivas, espirituales o materiales específicas para su disfrute.

**Turismo internacional.**

Es el que realizan los residentes de un país hacia otro.

**Turismo interno.**

Es el que realizan los residentes dentro del país en el que tienen domicilio.

**Turismo regional.**

Es el desarrollado entre países próximos territorialmente.

**Turismo social.**

Según el Sistema Nacional de Turismo Social, comprende todos los instrumentos y medios a través de los cuales se otorgan facilidades para que las personas de recursos limitados, jóvenes, personas con discapacidad y adultos mayores viajen con fines recreativos, deportivos y/o culturales en condiciones adecuadas de economía, accesibilidad, seguridad y comodidad.



Colonia del Sacramento



# PARTICIPANTES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN H2030

## MINISTERIO DE TURISMO

Adriana Baceda, Adriana Carril, Adriana Mannise, Alejandra Berruti, Ana Bas, Ariel Alves, Beatriz Muniz, Cecilia Tapia, Cristian García, Cristian Panzardo, Eiko Mizuno, Felipe Gómez, Fernando Ramos, Flavia Minatta, Franca Linale, Gabriel Buere, Gerardo Rosado, Gladis Becerra, Guillermo Ceretti, Jorge Marcheli, Jorge Odriozola, José Lena, Karina Larroque, Laura Pion, María Noel Ramos, Mariana Montemano, Mariella Volppe, Mauricio Muñoz, Mauro Rocha, Mónica Lozano, Nadia Balaguer, Nancy Roldán, Nanet Cristiani, Natalia Andreoni, Paola Rotela, Patricia Rabosto, Sebastián Xaubet, Serrana Díaz, Víctor Sosa, Viviana Repetto, Williams Read, Yennifer Fernández.

## OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO DE LA REPÚBLICA

Fernando Isabella  
(Director de Planificación).

Carolina Da Silva, María Pía Mascari, Viviana Berrueta.

Patricia Ruiz  
(Consultora para el Diagnóstico Prospectivo Turístico 2050).

## DIRECCIONES DE TURISMO DEPARTAMENTALES

**Artigas** - Karolina Gómez.  
**Canelones** - Ximena Acosta.  
**Cerro Largo** - Eduardo Yáñez.  
**Colonia** - Andrés Sobrero.  
**Durazno** - Andrés Viana.  
**Flores** - Eugenio Bidondo.  
**Florida** - José Gervasio Martínez.  
**Lavalleja** - Daniel Fernández.  
**Maldonado** - Luis Borsari.  
**Montevideo** - Elizabeth Villalba.  
**Paysandú** - Alejandro Leites.  
**Río Negro** - Andrea Schunk.  
**Rivera** - Carlos Martorell.  
**Rocha** - Ana Caram.  
**Salto** - María Noel Rodríguez.  
**San José** - Eduardo Rapetti.  
**Soriano** - José Perazza.  
**Tacuarembó** - Raquel Hernández.  
**Treinta y Tres** - Ricardo Olivera.

## ORGANISMOS Y ASOCIACIONES PARTICIPANTES DE LAS REUNIONES DE VALIDACIÓN

**Ministerio de Defensa Nacional (MDN)**  
Andrea Vázquez.  
**Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)**  
Juan Pablo Martínez.  
**Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP)**  
Gustavo Morales.  
**Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO)**  
Virginia Costa.  
**Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)**  
Fernando Isabella.  
**Intendencia de Montevideo**  
Santiago Unanian.  
**Asociación de Hoteles y Restaurantes del Uruguay**  
Agustín Maddocks.  
**Montevideo Bureau**  
Alberto Latarowsky.  
**Cámara de Turismo**  
Gabriel Andrade.  
**Universidad Católica**  
Teresa Russi.  
**Universidad de la República**  
Gabriela Campodónico y Elvira Demasi.  
**Universidad ORT**  
Silvia Zylkowski.

## PARTICIPANTES DE LOS TALLERES Y OTRAS JORNADAS DE CONSULTA

Adémar Bermúdez, Adrián Russo, Adriana Burgues, Adriana Forlán, Adriana González, Adriana Hofmann, Alberto Maniho, Alberto Rivero, Alberto Vignale, Alda Rodríguez, Alejandra Colombo, Alejandra Larrosa, Alejandra Magnin, Alejandro Abulafia, Alejandro Cannella, Alejandro Cortalezzi, Alejandro Corvi, Alejandro Denes, Alejandro Dianessi, Alejandro Mendizábal, Alejandro Fioroni, Alejandro Malo, Aler Donadío, Aristimuño, Alex Hernández, Alexis Reyes, Alfredo Barreiro, Alfredo Fachelli, Alicia Alvarez, Alicia Peláez, Alicia Pérez, Alicia Posse, Alicia Fernández, Alix Cardozo, Alondra Gianola, Alvarito Armúa, Amalia Ramos, Amanda Soria, Amelia Vique, Ana Ramírez, Ana Sainz Lasserre, Ana Salom, Ana Frachia, Ana Laura Acosta, Ana María Donato, Ana María Brisco, Ana Paulina López, Anabela Fleitas, Analía Sosa, Andrea Baracco, Andrea Bresso, Andrea Cambón, Andrea Cerradela, Andrea Erramuspe, Andrea Malvasio, Andrea Porley, Andrea Prestes, Andrea Sáenz, Andrés Acosta, Andrés Jafif, Ane Lise Martínez, Angel Pinto, Angel Rosano, Ángela Serra, Ángela Berhendt, Angelita Gómez, Anne Wyaux, Araseli Acosta, Ariel Cabrera, Arturo Navarro, Azucena Alsina, Aurelien Bondoux, Aurora Rodríguez, Bárbara Henderson, Bárbara Gimpel, Belkys Toscanini, Bettina Moreira, Blanca Montejo, Brian Rodríguez, Cándido Duarte, Carlos Benavidez, Carlos Cattani, Carlos Fagundez, Carlos García, Carlos Peña, Carlos Pera, Carlos

Rodríguez, Carlos Schiavo, Carlos Signorelli, Carlos Urruty, Carlos Dziugys, Carlos Prado, Carlos Rampoldi, Carlos Ney Romero, Carmen Camejo, Carmen Canoniero, Carmen Pasarella, Carmen Souza, Carmen Olivera, Carolina Moreira, Carolina Valdomir, Catalina García, Cecilia Muñoz, Celia Montesdeoca, Cesar Pérez, Claudia Bentacur, Claudia Cordero, Claudia Fernández, Claudio Quintana, Claudio Visillac, Constante Mendiondo, Cristian Soto Cristina Corti, Cristina Ruiz, Cristina Medina, Cristina Mezquita, Damian Zlatkin, Daniel Cal, Daniel Erman, Daniel Fros, Daniel Machado, Daniel Mariño, Daniel Sampayo, Daniela Hernández, Darío Queirolo, Delvair Amarilla, Denis Pías, Dermilia Piñeiro, Diana Musitelli, Diana Cerrilla, Diego González, Diego Irazábal, Diego Tomás, Diego Arrosa, Diego Siveira, Edelweiss Oliver, Edgardo Hernández, Eduardo Cánepa, Eduardo Casales, Eduardo Fernández, Eduardo Laffitte, Eduardo Rabelino, Eduardo Segredo, Elena Laguzzi, Eliane Camarano, Enrique Haladjian, Enrique Pechi, Enrique Puentes, Enzo Ferrari, Erica Vales, Estela Linares, Estela Pinto, Eulalia Ariseta, Fabián Ramírez, Fabián López, Fabiana Guadalupe, Facundo Bianchi, Feliciano Casero, Felix Leizagoyen Fernanda Aguirre, Fernando Barrios, Fernando Cambón, Fernando Chainca, Fernando Guarneri, Fernando Ilharregui, Fernando Lacuesta, Fernando Ochoteco, Fernando Peláez, Fidencio González, Fiorella Vallejo, Flavia Lavecchia, Flora Veró, Florencia Plada, Florencia Sáder, Florencia Valenzuela, Florencio

Vega, Francisco Bergós, Francisco Palacios, Francisco Rodríguez, Francisco Sarasúa, Gabriel Lecumberry, Gabriel Pineda, Gabriela Angelo, Gabriela Arbelo, Gabriela Corbal, Gabriela Luengo, Gabriela Rippa, Gastón Colacce, Gerardo Dáttele Gerardo Díaz, Gerardo Evia, Gerardo García, Gerardo Gómez, Gerardo Pernigotti, Gerardo Sosa, Gerardo Amarillo, Germán Bedich, Germán Pereira Gianela Gordenko, Gimena Benitez, Gimena Carballo, Giorgio Valenti, Giovana Tironi, Giulliano Maraffi, Gonzalo Jara, Gonzalo Malcon, Gonzalo Rodríguez, Graciela Caffera, Graciela Clavijo, Grecia Willebald, Guillermo Marichal, Gustavo Adamo, Gustavo Chiriff, Gustavo Gil, Gustavo González, Gustavo Guerrero, Gustavo Meza, Heber Bacouki, Heber Racovsky, Héctor Araújo, Héctor Rodríguez, Héctor Caymaris, Héctor Fontes, Héctor Miraballes, Heidi Sakild, Horacio Gonzalez, Horacio Yáñez, Hugo Alpuin, Hugo Ceretta, Hugo Irrazábal, Hugo Pereira, Ignacio Uriarte, Ilda Panzardo, Ines Zeni, Irene Radenco, Irene Cabrera, Isabel Carpanessi, Isabel Larrosa, Ismael Lugo, Ivana Sarro, Ivon Lorenzo, Jaime Goldansky, Jandra Pagani, Janet Grasso, Javier Iojos, Javier Pérez, Javier Sena, Javier Vitancurt, Javier De León, Javier Mendina, Javinson Acosta, Jean Paul Beer, Jenny Garula, Joana Olveira, Johanna Gómez, Jorge Benítez, Jorge Burgos, Jorge Castelli, Jorge Fachelli, Jorge Ferrari Lacaz, Jorge González, Jorge López, Jorge Moalli, Jorge Porta, Jorge Simeone, Jorge Leal, Jorge Tchinnosian, José Almada, José Bentos, José Belloni, José Russo

José Galván, José Arana, José Mautone, José Reyes, José Luis Largorta, José Luis Olivera, José Luis Tournaben, José Luis Gini, Josefa Damiano, Jesualdo López, Juan Abude, Juan Elliot, Juan Martínez, Juan Martinicorena, Juan Pardo Juan Picción, Juan Ravela, Juan Carbajal Varsi, Juan Izuibejeres, Juan Trinidad, Juan Carlos Álvarez, Juan Carlos Barreto, Julio Burgueño, Julio Collazo, Julio González, Julio Debia, Juvenal Mezquida, Karina Rochón, Katty Chagas, Laura Beovide, Laura Lacuague, Laura Peña, Laura Quiroga, Laura Nerví, Leonardo Boruchovas, Leonardo Martínez, Leónidas Bayo, Leticia Almeida, Leticia Chúa, Leticia Villalba, Lilián Sánchez, Lilián González, Liliana Bertinat, Liliana Chevallier, Liliana Clariget, Liliana Díaz, Liliana Tarigo, Lirio Núñez, Livio Combe, Lohana Freire, Lourdes Dominicci, Lourdes Valentín, Lourdes Chialanza, Lucía Campanela, Lucía Daruich, Lucía Perdomo, Luciana Fernández, Luciano Patrón, Luis Barragán, Luis Ceriani, Luis Chalar, Luis Espinosa, Luis Irigoyen, Luis Ramos, Luz María Espinosa, Macarena Pérez, Magdalena D'Amado, Malvina Costa Páez, Manon Berrueta, Manuel Reyna, Marcelo Argenzio, Marcelo Da Costa, Marcelo Talayer, Marcelo Bolioli, Margarita Etchegaray, Margarita Parilla, María Mannise, María Mederos, María Mendoza, María Shaw, María Morganti, María del Carmen Alvez Ferraz, María del Rosario Lema, María Eugenia Galoso, María Inés Soto, María José Acosta María José

Alonsopérez, María Julia Burgueño, María Lina Varela, María Luisa De Los Santos, Mariana Barboza, Mariana Brunel Bentos, Mariana Echeverry Borda, Mariana Martínez, Mariana Veira, Mariela Spinetti, Marina Bengoechea, Marina Cantera, Mario Pereyra, Mario Girona, Mario Nigro-Izquierdo, Marita González, Marta Bueno, Martín Bruno, Martín Villalba, Martín Suárez, Mary Almirón, Mateo Acosta, Matías Perdomo, Mauricio Mendizábal, Mauro Laliente, Mauro Valiente, Melina Leites, Melissa Espinosa, Mercedes Figari, Mercedes Rodríguez, Mercedes Viana Bosc, Micaela Domínguez, Miguel García, Miguel Irrazábal, Miguel Slimovich, Mireya Ribas, Mirta Bonilla, Mónica Mesa, Mónica Rossi, Mónica Silva, Mónica Piriz, Mónica Ramerghy, Mónica Rodríguez, Mónica Ruiz, Mónica Clavijo, Nancy Fierro, Nancy Montesdeoca, Natalia Sánchez, Natalia Díaz, Natalia García, Natalia Gracia, Nelson Barros, Nelson Torena, Nery Coitinho, Nicolas García, Nicolas Montemuño, Nicolas Núñez, Nicolas Parma, Nicolas Pineda, Nicolás Cremella, Nidia Díaz, Nidia Vera, Nora Eiroa, Norma Rivero, Norma Bas, Oldemar Tolosa, Olga Malacre, Oscar Andino, Pablo Artigas, Pablo Bentos, Pablo Melgarejo, Pablo Pesce, Pablo Rado, Pablo Vega, Pablo Daguerre, Pablo Méndez, Pablo Rivero, Paola Ferrari, Paola Florio, Patricia Chabot, Patricia Dupont, Patricia Esteco, Patricia Galeano, Patricia Gaona, Patricia Piriz, Patricio Lucas, Paulina Bidegain,

Paulina Lupan, Pedro Canoniero, Pedro Irigoín, Pedro Larrama, Pedro Travieso Mascheroni, Perla Moreira, Rafael Cersósimo, Raquel Santillán, Raúl Estramil, Renzo Musitelli, Renzo Torres, Ricardo Etchenique, Ricardo Rodríguez, Ricardo Sosa, Robert Castrillón, Roberto Fárias, Rocío Coria, Rodolfo Hernández, Rogelio Texeira, Roque Baudean, Rosa Coria, Rosa García, Rosana Montequín, Rosana Furtado, Rosario García, Rosario Lombardo, Rosita Moreno, Rubén Laguna, Ruth Ganayalde, Sandra Cabrera, Sandra Gutiérrez, Sandra Quiroga, Santiago Camenschic, Sergio Castro, Sergio González, Sergio Labarthe, Sergio Pagola, Sergio Pezzente, Sergio Valverde, Shirley Camacho, Silvia Fellosa, Silvia Real, Silvia Rodríguez, Solange Bermúdez, Solayng Millán, Soledad Ghione, Soledad Giobbio, Sonia Decuadro, Sonia Morales, Stella Dupont, Susana Larrañaga, Susana Otero Sylvia Rosete, Tamara Silvera, Tatiana Aristegui, Tomás Bentos, Valeria Figarola, Valeria Melo, Verónica Igoa, Verónica Quiroga, Victoria Silvera, Virginia Vidal, Virginia Bernachín, Virginia Rodríguez, Viviana Miraballes, Wálter Acland, Wálter Acosta, Washington Cabrera, Washington Méndez, Washington González, Washington Isolas, Washington Torterolo, Washington Del Valle, Winston Cuadrado, Ximena Guerrero, Yessica Gómez, Yolanda Oxley, Yony Ferreira e Ysela Cabrera.



Faro de La Paloma, Rocha



**UruguayNatural**

Ministerio de Turismo

[www.uruguaynatural.com](http://www.uruguaynatural.com)

Rambla 25 de Agosto de 1825 y Yacaré  
Tel.: 00 (598 2) 1885100  
Montevideo, Uruguay

