

## DOCUMENTOS DE TRABAJO



# Enfoques de inteligencia en la gobernanza turística de la ciudad de La Plata

Leandro Becka, Diego Barrios, Débora Lobelos,  
Ana Clara Rucci, Ramiro López Arata

Documento de Trabajo N° 7

Diciembre 2022

ISSN 2718-8604

[https://www.econo.unlp.edu.ar/investigaciones\\_en\\_turismo/documentos-de-trabajo-7771](https://www.econo.unlp.edu.ar/investigaciones_en_turismo/documentos-de-trabajo-7771)

Cita sugerida: Becka L., Barrios D., Lobelos D., Rucci A. C., López Arata R. (2022). Enfoques de inteligencia en la gobernanza turística de la ciudad de La Plata. Documentos de Trabajo del IIT N° 7, diciembre 2022, Instituto de Investigaciones en Turismo, Universidad Nacional de La Plata.

## **Documentos de Trabajo IIT**

Publicación periódica del Instituto de Investigaciones en Turismo, Secretaría de Investigación y Transferencia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

### **Comité Editorial**

Editor: Alfredo Conti

Editora Asociada: Josefina Mallo

Secretarios de edición: Stefanía Santovito, Leandro Becka

### **Comité Científico**

Uriel Charne

Gabriel Comparato

Fabrizio Gliemmo

Silvina Gómez

Aluminé Gorgone Pampín

Pablo Montero

Elisabet Rossi

Ana Clara Rucci

María Lucila Salessi

Virginia Sahores Avalís

### **Propósito de la publicación**

La serie Documentos de Trabajo del ITT reúne textos elaborados en el Instituto de Investigaciones en Turismo (Secretaría de Investigación y Transferencia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata) por de sus grupos de investigación. Los Documentos de Trabajo del ITT son estudios, informes técnicos e informes parciales de proyectos de investigación, que se publican para comentarios y discusión. Los trabajos de esta serie pasan por un proceso de referato a cargo de un Comité Científico. Las opiniones incluidas en los estudios son exclusiva responsabilidad de los autores.

## **Enfoques de inteligencia en la gobernanza turística de la ciudad de La Plata**

Leandro Becka, Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, leandro.becka@econo.unlp.edu.ar

Diego Barrios, Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, diego.barrios@econo.unlp.edu.ar

Deborah Lobelos, Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, deborah.lobelos@econo.unlp.edu.ar

Ana Clara Rucci, Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, anaclara.rucci@econo.unlp.edu.ar

Ramiro Lopez Arata, Instituto de Investigaciones en Turismo, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, ramiro.lopezarata@econo.unlp.edu.ar

**Resumen:** La humanidad se encuentra en un período histórico de la modernidad orientado a la transformación digital, en el cual es importante no solo la integración de tecnología a los entornos laborales y personales sino también conocer las implicancias sociales de dicha integración. Particularmente, las organizaciones del sector público buscan utilizar sus recursos de la manera más eficiente posible, orientándose a un modelo de gobernanza tendiente a la gestión de datos. En este contexto surgen los paradigmas de ciudades y destinos turísticos inteligentes, dos enfoques de gobernanza que buscan garantizar un desarrollo sostenible del territorio, mejorando la calidad de vida de los residentes y la experiencia de los visitantes. Más allá de lo innovador (o no) de estos conceptos, frecuentemente son utilizados de manera arbitraria para justificar ciertas políticas sin comprender realmente lo que implica cada una de ellos (por ejemplo diferenciar entre innovación, tecnología e inteligencia). En este marco, se realiza un estudio exploratorio del caso del municipio de La Plata para comparar los enfoques de destino turístico inteligente con el de ciudad inteligente en un territorio y así observar de qué manera coexisten estos paradigmas.

**Palabras clave:** destinos turísticos inteligentes, ciudades inteligentes, gobernanza turística, La Plata, transformación digital

**Abstract:** Humanity is in a historical period of modernity oriented to digital transformation, in which it is important not only to integrate technology into work and personal environments, but also to know the social implications of said integration. Particularly, public sector organizations make efforts to improve the use of their resources in the most efficient way possible, orienting themselves to a governance model oriented towards data management. In this context, the paradigms of smart cities and destinations emerge, two governance approaches that seek to guarantee sustainable development of the territory, improving the quality of life of residents and the experience of visitors. Despite the innovativeness of these concepts, they are frequently used arbitrarily to justify certain policies without really understanding what they imply. Next, the case of the municipality of La Plata will be explored to compare the approaches of a smart tourist destination with that of a smart city in a territory and thus observe how these paradigms coexist.

**Keywords:** Smart Destinations, Smart Cities, tourism governance, La Plata, digital transformation

## **1- Introducción**

En los últimos años se ha instalado el desarrollo de modelos de ciudades y destinos turísticos inteligentes como la manera natural en la que los destinos “deberían” desarrollarse. Ante esta realidad, las ciudades están abocadas a maximizar su eficiencia, es decir, a convertirse en “ciudades inteligentes”. La inteligencia como característica distintiva de las ciudades no debe tratarse en el sentido literal de la palabra, sino percibirse como la suma de varias mejoras en la infraestructura urbana, los recursos y los servicios públicos (Allwinkle y Cruickshank, 2011). Aunque no existe una definición formal y ampliamente aceptada, el concepto se

refiere a criterios ligados a un mejor uso de los recursos públicos, la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, al tiempo que se reducen los costos operativos de la administración pública (Zanella *et al.*, 2014).

Por su parte, en el ámbito turístico, han surgido diversos modelos DTI, de los cuales el único que cuenta con una certificación de norma de estandarización es el propuesto por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR, 2015, p. 31), definiendo a un DTI como “un espacio turístico innovador, accesibles para todos, consolidado sobre una infraestructura tecnológica de vanguardia que garantiza el desarrollo sostenible del territorio, facilita la interacción e integración del visitante con el entorno e incrementa la calidad de su experiencia en el destino y la calidad de vida de los residentes”.

En Argentina, se ha desarrollado una metodología propia por el Instituto de Ciudades del Futuro, el cual está inspirado en la metodología SEGITTUR. Este modelo plantea la realización de un autodiagnóstico para recolectar la información preliminar estandarizada de cada municipio, para luego crear planes de acción específicos a sus necesidades (Ivars *et al.*, 2021). Para certificar inteligencia turística en el municipio, se debe cumplir con al menos un 80% de aprobación en cada una de las seis dimensiones de inteligencia que categorizan las variables del autodiagnóstico. De esta manera, el cumplimiento del autodiagnóstico se convierte en el punto de partida para la detección de áreas de mejora y la identificación de estrategias y acciones para cada destino en cada dimensión.

En este marco, este trabajo busca poner en discusión aquellas cuestiones referidas al abordaje que los enfoques *Smart City* (SC) y Destino Turístico Inteligente (DTI) poseen en pos del desarrollo de la actividad turística de un municipio en particular: La Plata. Éste es miembro de la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (ReCIA) y de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar) desde el año 2020. Estas adhesiones implican que el municipio se compromete a adoptar los enfoques antes mencionados, sumándose a un espacio de intercambio de experiencias y conocimientos para la implementación de acciones que fomenten e impulsen un desarrollo apoyado en la noción de inteligencia como la capacidad de gestionar datos y generar información y conocimiento para la toma de decisiones y gestión local. En suma, se abordará el caso de estudio de manera de poder identificar los aportes -ya sean acciones, planes, políticas- que cada enfoque hace en la construcción de inteligencia turística para el destino, exponiendo similitudes y diferencias entre ambos y analizando las potenciales incidencias de dichas acciones sobre el territorio.

## **2- Metodología**

El trabajo se estructura en dos instancias. En la primera, se presenta un marco conceptual en el que se describe la relación entre los conceptos de ciudad y destino inteligente, centrándose en los aportes que ambos enfoques de inteligencia hacen a la gobernanza turística. En la segunda, se presenta el caso de estudio, describiendo el estado de su situación de las dos áreas claves identificadas en la implementación de herramientas digitales que pueden afectar al turismo: el Ente Municipal para la Actividad Turística (EMATUR), y la Secretaría de Modernización de La Plata (SMLP).

Para ello, se plantearon dos objetivos: en primer lugar, exponer los aportes de los enfoques de inteligencia “*Smart City*” y “Destino Turístico Inteligente” en la gobernanza de un destino; para luego indagar las iniciativas de transformación digital en la ciudad de La Plata, según los enfoques de inteligencia turística utilizados. Para responder a estos objetivos, se realizó una revisión exhaustiva de literatura relacionado a las temáticas de destinos y ciudades

inteligentes, se entrevistó a la Vicepresidente del EMATUR y a la Directora de Bases de Datos y Gobierno Abierto de la SMLP. Asimismo, se realizó un relevamiento de sus sitios web, y de las partidas presupuestarias municipales, en pos de conocer el estado de situación del destino.

Específicamente, esta investigación busca poner en discusión la vinculación entre dos actores involucrados en el desarrollo de iniciativas digitales en turismo, haciendo hincapié en la concepción de inteligencia que cada uno esté considerando.

### **3- Marco teórico de referencia**

#### *Inteligencia territorial*

Desde hace algunos años viene ganando lugar el concepto de inteligencia territorial, siendo utilizado para alentar iniciativas orientadas al desarrollo sostenible en los territorios que permitan satisfacer las necesidades de las personas en virtud de los recursos disponibles (Rabbey, Mesquida y Weber, 2021). Su objetivo es la construcción de conocimientos multidisciplinares para promover prácticas sostenibles y desarrollar herramientas basadas en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) que permitan una gestión sostenible de los territorios (Luque Gil *et al.*, 2015).

Al implementar procesos de inteligencia en un territorio, este pasa a ser percibido como un espacio participativo y de colaboración, cuyas bases se apoyan en el desarrollo sostenible, la gobernanza y las TIC y, donde estas últimas cumplen con varias funciones. Entre ellas, pueden mencionarse analizar los métodos científicos incorporando herramientas como los Sistemas de Información, desarrollar una visión sistémica del concepto de territorio hacia un enfoque global de la información territorial (Perea Medina *et al.*, 2018).

Sin embargo, cuando se busca implementar iniciativas inteligentes en determinados espacios, debe prestarse atención a las tensiones conceptuales que puedan generarse en torno al enfoque del que se trate. En este sentido, una iniciativa de inteligencia territorial, se orientará hacia una construcción multidimensional con dinámicas relacionales participativas y transformadoras de las estructuras, los procesos y las reglas colectivas.

Tomando un sector de la economía en particular como el turismo, se puede observar que las iniciativas basadas en inteligencia, se volcarán hacia la “incorporación de tecnologías digitales para la innovación turística” (Beltrami, 2021, p. 175). A partir de ello, puede decirse que los DTI se desarrollan dentro de un territorio inteligente en torno a procesos sociocognitivos de construcción colectiva y basados en la gestión de la información a través de una participación ciudadana comprometida en el desarrollo local. De esta manera, la inteligencia turística, a través de la transformación digital y de la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de esta actividad, contribuiría a que los municipios puedan diseñar de manera participativa nuevas estrategias que le permitan atraer un mayor flujo de demanda turística (Beltrami, 2021).

A continuación, se exponen dos enfoques de inteligencia territorial que se ocupan de desarrollar o implementar iniciativas de innovación en la solución de problemáticas en ciudades. El primero con un abordaje más integral del espacio urbano y, el segundo, con la mirada puesta en el desarrollo a partir de una práctica social específica, el turismo.

## *Smart City*

En todo el mundo, las ciudades han comenzado a implementar modelos de urbanización basados en las nuevas tecnologías digitales para hacer frente a los desafíos globales de urbanización y sostenibilidad. Uno de estos modelos es el de *Smart Cities*, el cual incorpora el uso de tecnologías digitales en la conformación de sistemas urbanos inteligentes que vinculen a los diferentes actores de la sociedad, promuevan la participación ciudadana, mejoren la oferta de servicios públicos y la calidad de vida de las personas a través del desarrollo socioeconómico y ecológico de la ciudad (Batty *et al.* 2012).

Al indagar acerca del concepto de ciudad inteligente, parte de la literatura se enfoca en los aspectos tecnológicos inherentes (Winkowska, Szpilko y Pejić, 2019). Sin embargo, hay autores que se centran en el uso combinado de sistemas de software, hardware y tecnologías de red como elementos a partir del cual se construye una ciudad inteligente. Washburn *et al.* (2009) considera que una ciudad inteligente es aquella que aplica estas tecnologías en siete áreas clave: (1) administración de la ciudad, (2) educación, (3) atención médica, (4) seguridad pública, (5) bienes raíces, (6) transporte y (7) servicios públicos. Esta concepción fue posteriormente ampliada por otros autores, al incluir como elemento conformante de una ciudad inteligente uso de datos en tiempo real obtenidos de sensores físicos y virtuales; la interconexión entre diferentes servicios y tecnologías dentro de la ciudad; y la inteligencia del análisis de los datos junto con el proceso de optimización y visualización de estos (Hall *et al.*, 2000; Harrison *et al.*, 2010; Su *et al.*, 2011).

En resumidas cuentas, una ciudad inteligente contribuye a mejorar la vida de las personas a través de un enfoque integrador y holístico que permita abordar las problemáticas urbanas por medio de la innovación digital basada en la gobernanza, la planificación y la inversión en infraestructura urbana. Precisamente, ante la complejidad que supone este enfoque holístico e integrador sobre las ciudades inteligentes es necesario su abordaje desde una segmentación en diferentes dimensiones (Giffinger *et al.*, 2007). Es por ello que se entenderá por *Smart City* a aquel espacio urbano que se orienta hacia una inteligencia en seis dimensiones: económica, humana, gobernanza, movilidad, medioambiente y calidad de vida. La búsqueda de soluciones innovadoras a las problemáticas particulares de cada espacio urbano, estarán vinculadas a la aplicación de iniciativas inteligentes en cada una de estas dimensiones. Por ejemplo, dentro de la dimensión Movilidad se buscará solucionar problemas de tráfico o transporte público; en la dimensión Ambiental se abordarán problemáticas vinculadas al ahorro de energías o reciclado.

## *Destino Turístico Inteligente*

La inclusión del concepto de “inteligencia” conlleva a adquirir una visión conjunta de todos los elementos que integran un destino y que afectan a su competitividad (Luque Gil *et al.*, 2015). De este modo, la aplicación de un enfoque “inteligente” sería primordial para la adaptación del destino a un sistema turístico cada vez más complejo e interdependiente, altamente condicionado por la tecnología y un enorme volumen de información que se ha identificado como el “ecosistema turístico inteligente” (Ivars *et al.*, 2018). Sin embargo, en años recientes, algunos autores comenzaron a disociar los conceptos de SC y DTI, alegando la existencia de ciertas variables que los diferencian (Luque Gil *et al.*, 2015; Ontiveros *et al.*, 2017). De hecho, existe el supuesto de que todo DTI es en principio una *Smart City*, sin embargo, no toda *Smart City* es un DTI (Rocco y Alvarez, 2017).

Muchas ciudades turísticas -con impactos negativos relacionados al turismo, tales como malestar de la comunidad local, contaminación medioambiental, saturación y congestión de

recursos (*over tourism*), entre otros (Goodwin, 2017; Huete y Mantecón, 2018)-, se han visto obligadas a encontrar formas de eliminar las presiones a las que se enfrentan tanto los residentes y trabajadores como los turistas que se desplazan diariamente en ella, abordando la vida y la movilidad urbanas con políticas inteligentes.

La incorporación de tecnologías en el ámbito turístico es un factor fundamental para el cambio en el sector, cuya mayor expresión se materializa en el auge de los destinos turísticos inteligentes y en su impacto en la gestión urbana (INVATTUR, 2015). Es por ello que, en este ámbito, surgen los Destinos Turísticos Inteligentes (DTI) como nuevos modelos de gobernanza y desarrollo turístico que contemplen la innovación y la tecnología como medios para alcanzar la sustentabilidad de la actividad, aportando de esta manera a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y la experiencia de los visitantes (Peñarrubia, 2020).

En relación a ello, cabe destacar la importancia que toma la dimensión de la gobernanza turística -dentro del enfoque DTI- a la hora de encarar los impactos vinculados a la transformación digital del destino (Jovicic, 2017). Desde el intercambio colaborativo de datos entre organizaciones públicas y privadas hasta la aplicación de herramientas digitales que brinden, por un lado, información al visitante en tiempo real y, por otro lado, la posibilidad de monitoreo de demanda y coordinación de recursos a los organismos de la gestión turística (Gretzel *et al.*, 2015). En cualquiera de estos casos, los datos constituyen un insumo fundamental en la planificación estratégica del turismo inteligente ya que, a partir de ello es posible dar impulso a la gestión de la actividad (Ivars *et al.*, 2018).

#### *Gobernanza como dimensión inteligente*

Sin embargo, el potencial de uso de aquellas herramientas que permiten la utilización estratégica de los datos se ve limitada ante la escasez de recursos financieros, humanos y técnicos (Femenia, Pousa y Sorzabal, 2022). Es por ello que, un municipio inteligente y sostenible es innovador, utiliza las TIC y otros medios para mejorar la toma de decisiones, la eficiencia de las operaciones, la prestación de los servicios urbanos, rurales y su competitividad (Ramos Rodríguez, Artigas, y Brito Montero, 2020). Rocco y Alvarez (2017), destacan que la gestión de un DTI para ser más eficiente, eficaz y efectiva debe considerar, el tipo de innovación más adecuada a la realidad local, el fomento de la gobernanza descentralizada y el incremento del desarrollo sostenible.

Desde el modelo DTI, la gobernanza tiene como objetivo desarrollar instrumentos de planificación estratégica, fomentar la participación pública ciudadana, generar una articulación público-privada-académica, monitorizar y controlar la evolución de la gestión, e impulsar la transparencia (Ziperovich, 2020).

Los datos constituyen la base para el funcionamiento y gestión eficaz de una ciudad inteligente, contribuyendo al desarrollo estratégico de un destino turístico, a través del impulso del grupo de actores interesados (Baggio, Scott y Cooper, 2010; Ivars *et al.*, 2018). La información es el principal elemento adoptado por los diferentes actores para la toma de decisiones, por ejemplo, aquellas referidas a la planificación de un viaje, la planificación de la ciudad-destino o las estrategias de marketing (Alves Ortiz y Correa, 2016). Los nuevos enfoques adaptados a la definición y evaluación de los DTI redefinen el mapa clásico de los *stakeholders* de un destino turístico, en el que se integran las administraciones locales, las empresas, los turistas y los residentes (Forés y Yañez, 2020).

En Argentina existen actualmente dos organismos orientados a desarrollar modelos de gobernanza inteligente. Se trata de la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (ReCIA) y la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar).

La Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (ReCIA, 2020) promueve la formación de ciudades inteligentes a través de un espacio en el que los distintos municipios miembros puedan intercambiar experiencias y conocimientos en pos de mejorar su gestión de gobierno. Su principal objetivo es “promover el uso inteligente de las TIC para mejorar la gestión municipal y sus infraestructuras, así como la mejora del gasto público y los servicios al ciudadano”, todo ello en pos de un mayor desarrollo y calidad de vida para las personas.

La estructura de ReCIA se conforma, en primer lugar, por referentes de municipios de todo el país que aspiran a desarrollar todo su potencial como ciudades inteligentes. En segundo lugar, por un Consejo Directivo que reúne a representantes del sector privado, del Estado, del ámbito académico y de la sociedad civil que brindan asesoramiento técnico a la Red sobre diversos ejes de trabajo. Y, por último, por un Consejo Asesor que otorga un espacio de consulta continua para los funcionarios y municipios miembros de la red.

Este organismo define su forma de trabajo como de tipo horizontal en relación al diseño de políticas, de herramientas y definición de mejores prácticas en conjunto con los gobiernos locales y otros miembros de la red. A su vez, busca construir espacios de debate y de capacitación acerca del uso inteligente de las nuevas tecnologías en dimensiones como ahorro energético, movilidad sustentable, seguridad, gobierno digital, gobierno abierto, entre otros.

Además, para que las ciudades progresen en el futuro, en ReCIA consideran que la clave se encuentra en lograr una conjunción entre innovación, conocimiento y TIC que permita construir una mayor cohesión en las sociedades y hacer más fácil la vida cotidiana de las personas. Para ello, resultará de vital importancia el desarrollo de un ecosistema innovador potenciado por las alianzas público-privadas y el rol de las universidades, para fomentar una economía del conocimiento que mejore el entorno urbano y logre formar gobiernos más eficientes.

Por su parte, la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar) es un espacio de intercambio de experiencias y conocimientos para impulsar la transformación de los destinos turísticos en Argentina en términos de inteligencia, sirviendo como punto de encuentro entre destinos que se encuentran en distintos estadios de desarrollo en cuanto a incorporación de tecnología en turismo (Ziperovich, 2020). En este sentido, la red tiene como miembros destinatarios principales a los gobiernos municipales, sin embargo, también forman parte de ella organismos nacionales y provinciales, instituciones académicas, organizaciones del sector público y representantes del sector privado.

El objetivo general que persigue la Red DTI-Ar es “impulsar la inteligencia turística municipal en la gestión de la información, particularmente en los procesos de recolección, ordenamiento, priorización y utilización de datos para la definición de estrategias que impacten directamente en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y de la experiencia turística de los visitantes” (La Rosa *et al.*, 2021, conferencia virtual).

La estructura organizativa de la red se divide en dos partes. Por un lado, una subestructura permanente, compuesta por tres áreas: Dirección Ejecutiva, Coordinación Técnica y Dirección de Comunicación. Y, por el otro, una subestructura compuesta por los miembros adheridos a la red que conforman el “gobierno” para que los destinos tengan representación dentro de la misma a través de una Comisión Directiva -que incluye un presidente, un

vicepresidente y seis vocales, que representan a cada una de las regiones del país- como órgano encargado de tomar las decisiones acerca de la orientación de las acciones a implementar.

Entre las acciones ha venido llevando a cabo la red, cabe mencionar que estas se agrupan en seis líneas: capacitaciones, diagnósticos, planes de acción, sistemas de gestión, certificaciones y sistemas de inteligencia.

A partir de las mencionadas líneas de acción es que la Red DTI-Ar ha desarrollado distintas iniciativas, entre las que caben mencionar: Comisiones de Crisis (durante las restricciones en pandemia); Observatorio de Destinos Turísticos Inteligentes (un espacio participativo de información abierta y transparente); Sistema de gestión de destinos turísticos inteligentes y aplicación móvil (para el análisis de fuentes de información turística), y la Generación de normativa referencial (en pos de certificar a los destinos y a sus prestadores).

Al mismo tiempo, esta Red implementa metodologías de relevancia internacional para desarrollar estrategias que permitan fomentar la construcción territorial de destinos turísticos inteligentes. Dichas estrategias son adoptadas a partir de diferentes organismos: Naciones Unidas, Unión Europea, la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas de España (SEGITTUR), la Asociación Española de Normalización (UNE) y la Organización Internacional de Normalización (ISO) (La Rosa *et al*, 2021). Por ejemplo, la Red DTI-Ar ha adoptado una metodología desarrollada por SEGITTUR (2015). La misma clasifica a los destinos turísticos, según su etapa de desarrollo, en tres niveles: el primero nivel es el vinculado a la adhesión del destino a la red, lo cual requiere de la voluntad por desarrollar un plan de trabajo y por asistir a las reuniones de la red. El segundo nivel requiere realizar una evaluación por medio de una herramienta de autodiagnóstico basada en una serie de indicadores. Por último, el tercer estadio apunta al diseño de un plan de desarrollo construido a partir de los resultados del autodiagnóstico y de pruebas piloto realizadas con diferentes tecnologías para dirigir sus acciones hacia su desarrollo como DTI.

#### **4- Contextualización del caso de estudio.**

La Plata fue fundada el 19 de noviembre de 1882 con el fin de ser la capital de la provincia de Buenos Aires, ubicándose a 56 km de la Ciudad de Buenos Aires. Su organización administrativa es ejercida a través de la Municipalidad, la cual se divide en áreas, secretarías y ciertos organismos descentralizados cumplen con funciones vitales para su funcionamiento.

El presente trabajo pondrá atención en dos dependencias particulares: la Secretaría de Modernización y el Ente Municipal para la Actividad Turística. Cada una de ellas adherida a un organismo distinto de desarrollo de modelos de inteligencia.

En el caso de la Secretaría de Modernización (SMLP, 2022), su función es la de brindar asistencia al poder ejecutivo y al resto de las Secretarías, en materia de empleo público, innovación de gestión, y en el diseño, implementación y coordinación de políticas para la transformación y la modernización del Estado municipal. Para ello, se apoya en cinco ejes rectores: Capital Humano, Modernización Administrativa, Gobierno Abierto, Infraestructura Tecnológica y Ciudad Inteligente.

La estructura organizativa de esta secretaría incluye tres subsecretarías de las cuales se desprenden distintas direcciones. Además, cabe destacar que tiene asignado un valor que ronda los 110 millones de pesos argentinos del presupuesto económico municipal (Municipalidad de La Plata, 2022, p. 68).

Esta secretaría se encuentra adherida a la Red de Ciudades Inteligentes de Argentina (ReCIA, 2020), organismo conformado por referentes de municipios de todo el país cuyo principal objetivo es promover el uso inteligente de las TIC para mejorar la gestión de los gobiernos municipales, en dimensiones como ahorro energético, movilidad sustentable, seguridad, gobierno digital, gobierno abierto, entre otros, en pos de un mayor desarrollo y calidad de vida para las personas.

Por su parte, el Ente Municipal para la Actividad Turística (EMATUR), fue creado en 2009 mediante Ordenanza Municipal N°10.612 y modificada bajo la N°11.896 de 2019, a través de la que obtiene la instrumentación de su autarquía a partir del presente año 2022. El objetivo principal de este organismo es la promoción y el desarrollo de políticas municipales en materia turística, y la coordinación de acciones con organismos regionales, nacionales e internacionales.

Por otra parte, cabe mencionar que el EMATUR forma parte de la Red Argentina de Destinos Turísticos Inteligentes (Red DTI-Ar), un espacio creado para el intercambio de experiencias y conocimientos que busca impulsar la transformación de los destinos turísticos en Argentina en términos de inteligencia y cuyo es “impulsar la inteligencia turística municipal en la gestión de la información, particularmente en los procesos de recolección, ordenamiento, priorización y utilización de datos para la definición de estrategias que impacten directamente en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos y de la experiencia turística de los visitantes”.

Para conocer la realidad de cada una de estas dependencias, se realizaron entrevistas a secretarios y directivos de cada una de ellas, y se expusieron los resultados en la Tabla I, en pos de sintetizar los principales puntos mencionados por cada área involucrada.

De estos testimonios se pueden identificar algunas cuestiones que otorgan una aproximación a las intenciones y posibilidades de ambas dependencias en la implementación de un modelo de desarrollo inteligente para el territorio platense.

En primer lugar, cabe señalar que desde EMATUR entienden que la inteligencia no se nutre exclusivamente del uso y la inversión en tecnología, si bien reconocen que las herramientas digitales contribuyen, por un lado, a simplificar el acceso a la información que tienen las personas y, por el otro, a recopilar datos de los usuarios que se convertirán en un insumo importante para la toma de decisiones sobre políticas turísticas. Sin embargo, señalan que una de sus debilidades como organismo turístico es la falta de recursos financieros y humanos para ampliar el desarrollo e implementación de herramientas digitales en turismo.

En segundo lugar, puede mencionarse que desde SMLP consideran que la inteligencia es la puesta de la tecnología al servicio de la sociedad y las herramientas digitales que desarrollan desde su área contribuyen a materializar las soluciones a las necesidades de las distintas áreas a las que se las diseñan. Sin embargo, una de las problemáticas más recurrentes a la hora de encarar dicha tarea es la falta de insumos por parte de las áreas que solicitan soluciones tecnológicas, esto es falta de datos y contenidos que a la SMLP le permiten construir herramientas digitales a la medida y necesidad del solicitante.

Por último, se han podido identificar algunos puntos en común en el testimonio de los actores entrevistados. Primeramente, ambas dependencias coinciden en que el diseño de iniciativas y construcción de herramientas digitales se realiza de manera transversal. La SMLP interactúa con las áreas interesadas en incorporar una solución tecnológica a sus problemáticas, a partir del conocimiento de sus necesidades y de una retroalimentación continua en el proceso. Entre

estas áreas se encuentra EMATUR, con quien SMLP ha colaborado en la readecuación de la página web del organismo turístico y lo ha asesorado también en la implementación de códigos QR en vía pública para uso de visitantes en puntos estratégicos de la ciudad. Además, puede mencionarse que EMATUR, a través de su Consejo Consultivo, trabaja transversalmente con diversos actores locales para la diagramación tanto de acciones puntuales como el desarrollo de políticas turísticas que potencien la actividad turística del destino.

**Tabla I.** *Percepción de los actores involucrados en la gobernanza turística inteligente de La Plata*

<b>Variables analizadas</b>	<b>EMATUR</b>	<b>Secretaría de Modernización</b>
<b>Proceso de creación de iniciativas en turismo</b>	Junto al sector privado. Consejo Consultivo.	Proceso transversal, EMATUR solicita el desarrollo de una herramienta, y SMLP pide datos para la realización.
<b>Dificultad en implementación de herramientas digitales</b>	Falta de financiamiento. Falta de RRHH propios.	Falta de datos y de contenidos para desarrollo de herramientas
<b>Impacto de las herramientas digitales</b>	Simplifica y acorta los tiempos de acceso a la información.	Materialización de soluciones a las necesidades del área solicitante.
<b>Adhesión a organismo especializado</b>	Red Argentina DTI en el año 2020. Importancia del intercambio de experiencias enriquecedoras	ReCIA en el año 2020. Definida como una "formalidad". Actualmente se comparten experiencias tecnológicas con otros municipios, de manera informal, sin pasar a través de ReCIA.
<b>Conceptualización palabra "inteligencia"</b>	No se resume al uso e inversión en tecnología.	Tecnología para la sociedad. Economía del conocimiento
<b>Relación con EMATUR/Modernización</b>	En crecimiento. De una relación pasiva a una relación de colaboración.	Igual que con el resto de las secretarías municipales. Funciona como un organismo de soporte tecnológico, destacando la importancia de recibir información precisa de lo solicitado.
<b>Iniciativas de transformación digital en turismo</b>	Tótems con QR APP móvil Renovación de página Web.	Sitio Web.
<b>Análisis de los datos medidos</b>	Sí. Actualmente los resultados se ven como poco significativos. Esperan mayor relevancia para comparación interanual.	El seguimiento de los datos lo hace cada secretaría. Se intenta que las herramientas generadas sean integrales y compatibles con plataformas como google maps o Movi.
<b>Repercusiones en el destino</b>	Recolección de datos de los participantes de actividades brindadas por EMATUR. Crecimiento en la demanda de dichas actividades.	Mejora de la calidad de vida de los residentes. Se busca que la ciudad se transforme de una ciudad administrativa a un polo tecnológico, generando una nueva "marca identitaria"

Nota: Elaboración propia en base a entrevistas realizadas a referentes de cada área

## 5- Resultados y Conclusiones

Considerando que en las entrevistas realizadas se reconoce que SMLP es un área principalmente de desarrollo, y no de ejecución de iniciativas inteligentes del municipio, las cuales suelen surgir del resto de las dependencias que lo componen, De acuerdo a ello, se pudo identificar las siguientes cuestiones.

A diferencia de lo que ocurre en la conceptualización de inteligencia desde el modelo *Smart Cities* -donde se observa una perspectiva integradora- y desde el modelo DTI -donde se percibe una mirada mucho más centrada en el uso de la tecnología-, los referentes entrevistados dieron testimonios contrapuestos.

Mientras que desde el EMATUR plantean que la implementación de tecnología no lo es todo en el desarrollo de inteligencia, en la SMLP se refieren a la misma como la tecnología puesta a disposición de una sociedad. De todas formas, esto no se observa como una problemática, ya que SMLP cumple con su función y responsabilidad en la provisión de herramientas digitales al resto de áreas municipales. Sin embargo, pareciera existir una diferencia de criterios acerca de cómo dichas herramientas pudieran resolver las necesidades del territorio.

Por otra parte, cabe destacar que si bien las adhesiones de SMLP y de EMATUR a ReCIA y Red DTI-Ar, respectivamente, no representan vínculos suficientemente fluidos, las mismas permiten construir y asumir a futuro un compromiso latente por parte del municipio en la adopción de los enfoques *Smart City* y DTI. Esto implica que La Plata se involucre en dos espacios donde el intercambio de experiencias y conocimientos para la implementación de dichos modelos, fomenten e impulsen un desarrollo apoyado en la noción de inteligencia orientada a la capacidad de gestionar datos y generar información y conocimiento para la toma de decisiones y la gestión local.

Además, si bien EMATUR viene implementando pequeñas iniciativas como es la digitalización de información y el uso de códigos QR, las mismas no colman las expectativas de una ciudad de la envergadura de la capital bonaerense. En este sentido, cabe señalar que la disponibilidad de recursos y la relevancia de cada área dentro del municipio dejan en evidencia una problemática a resolver. Mientras EMATUR debe lidiar con un bajo presupuesto y una incipiente importancia dentro de la ciudad, la SMLP cuenta con un presupuesto que duplica a su contraparte turística. La falta de recursos en EMATUR repercute en las posibilidades de la SMLP en el desarrollo de herramientas digitales eficientes para la actividad turística, dado que EMATUR no tiene suficiente capacidad proveer de datos y contenidos que le sirvan de insumo a aquella dependencia.

Por último, ante esta situación cabe señalar que, al participar de espacios de intercambio de experiencias, ambos organismos han logrado avances independientemente de sus condiciones, capacidades y presupuestos. A pesar de que el presupuesto de SMLP duplica al de EMATUR, las iniciativas del ente turístico tendrían más grado de aplicación que las herramientas que desarrolla el área de modernización. Eso podría deberse a que ésta última genera herramientas a demanda de otras áreas, pero no las aplican ellos y, por este motivo, no habría una conexión clara entre lo necesitado y lo aplicado.

De esta forma, se espera avanzar con el análisis de las funciones, las competencias y la sinergia de los organismos estudiados para avanzar en el desarrollo de inteligencia turística para el destino. De igual manera, se observan como desafíos a futuro que el ente de turismo

adecúe poco a poco las acciones en pos de crear los insumos necesarios para trabajar junto a SMLP en la acumulación de conocimiento que permita construir un modelo de inteligencia práctico, sin buscar acciones disruptivas sino un progresivo e independiente crecimiento de la actividad turística en el destino.

## Referencias bibliográficas

- Alves Ortiz, F. y Corrêa, C. H. (2016). Tecnologías de la información y comunicación en el turismo: Análisis de la producción académica en revistas brasileñas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(3), 304-318.
- Allwinkle, S. y Cruickshank, P. (2011). Creating smart-er cities: An overview. *Journal of urban technology*, 18(2), 1-16.
- Batty, M., Axhausen, K., Giannotti, F., Pozdnoukhov, A., Bazzani, A., Wachowicz, M., . . . Portugali, Y. (2012). Smart cities of the future. *European Physical Journal: Special Topics* 214, 481-518.
- Beltrami, M (2021) Destinos Turísticos Inteligentes como Mecanismo para el Desarrollo Local. En M. Beltrami y G. La Rosa, *Inteligencia Territorial Argentina* (p.169-188), Instituto Ciudades del Futuro
- Baggio, R., Scott, N. y Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: a complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60.
- Boes, K., Buhalis, D. y Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2), 108-124.
- Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2013). Smart Tourism Destinations. En Z. Xiang, y I. Tussyadia, *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 553-564). Cham: Springer.
- Buhalis, D., y Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 377-389.
- Castillo, A. (2021). La era del big data y open data en la administración pública. *Revista Eurolatinoamericana De Derecho Administrativo*, 8(1), 61-76.
- Celdran, M., Mazon, J. y Giner, D. (2018). Open Data and tourism. Implications for tourism management in smart cities and smart tourism destinations. *Investigaciones Turísticas*, (15)
- Femenia, F., Pousa, A. y Sorzabal, A. (2022). Business Intelligence and the Public Management of Destinations: The View of DMOs. *e-Tourism Conference* (pp.417-422). Cham: Springer.
- Forés, B. y Fernández-Yáñez, J. M. (2020). Los destinos turísticos inteligentes en un contexto de crisis: principales retos a nivel empresarial y de destino.
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Meijers, E. y Pichler-Milanović, N. (2007). *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities*. Viena UT: Centre of Regional Science.

- Goodwin, H. (2017). The challenge of overtourism. *Responsible tourism partnership*, 1-19.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., y Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25.
- Hall, R., Bowerman, B., Braverman, J., Taylor, J., Todosow, H. y Von Wimmerberg, U. (2000). *The vision of a smart city*. Upton, NY: Technical report, Brookhaven National Lab.
- Harrison, C., Eckman, B., Hamilton, R., Hartswick, P., Kalagnanam, J., Paraszczak, J. y Williams, P. (2010). Foundations for smarter cities. *IBM J Res Develop*; 54(4), 1-16.
- Huete, R. y Mantecón, A. (2018). El auge de la turismofobia ¿hipótesis de investigación o ruido ideológico? *PASOS Revista De Turismo Y Patrimonio Cultural*, 16(1), 9-19.
- INVATTUR. (2015). *Manual Operativo para la configuración de Destinos Turísticos Inteligentes*. INVATTUR.
- Ivars, J., Femenia, F., Giner, D. y Celdrán, M. (2018). Los OGD ante el Ecosistema Turístico Inteligente: oportunidades y riesgos. *II Congreso Mundial de Destinos Turísticos Inteligentes*, (pp. 1-17). Oviedo.
- Ivars, J., Celdrán, M., Femenia, F., Perles, J. y Giner, D. (2021). Measuring the progress of smart destinations: The use of indicators as a management tool. *Journal of Destination Marketing y Management*, 19.
- Jovicic, D. (2017). From the traditional understanding of tourism destinations to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 276-282.
- La Rosa, G., Ziperovich, A., Beltrami, M., Navarta, O. y Martinez, N. (2021). Red Argentina de destinos turísticos inteligentes. *VI Congreso Ciudades Inteligentes*. Disponible en: [www.youtube.com/watch?v=ftLBhKaozgw](https://www.youtube.com/watch?v=ftLBhKaozgw)
- Luque Gil, A. M., Zayas, B., y Herrero, J. L. (2015). Los Destinos Turísticos Inteligentes en el marco de la Inteligencia Territorial: conflictos y oportunidades. *Investigaciones turísticas*, (10).
- Municipalidad de La Plata. (2022). *Presupuesto Municipal 2022*. La Plata: [www.laplata.gob.ar/descargas/presupuestos/2022/Presupuesto-Municipal-2022.pdf](http://www.laplata.gob.ar/descargas/presupuestos/2022/Presupuesto-Municipal-2022.pdf).
- Ontiveros, E., Vizcaino, D., y López Sabater, V. (2017). *Las ciudades del Futuro: Inteligentes, Digitales y Sostenibles*. Barcelona: Ariel.
- Perea-Medina, M. J., Navarro, E., y Luque Gil, A. M. (2018). Inteligencia territorial: conceptualización y avance en el estado de la cuestión. Vínculos posibles con los destinos turísticos. *Cuadernos de Turismo*, 41.
- Rabbey, C., Mesquida, S. y Weber, L. (2021) La preservación del patrimonio arquitectónico como herramienta de sostenibilidad. En M. Beltrami, y G. La Rosa, *Inteligencia Territorial Argentina* (p. 134-146), Instituto Ciudades del Futuro.
- ReCIA. (2022). Recuperado de ReCIA: <https://recia.com.ar/que-es-recia/>
- Red DTI-Ar. (2022). *Iniciativas Red DTI-Ar*. Recuperado de Red Argentina de Destinos Turísticos Argentina. Recuperado de: <https://www.reddti-ar.com.ar/>

Rocco, D y Alvarez, D. (2017). Inovação, Governança e Desenvolvimento Sustentável em Destinos Turísticos Inteligentes: o caso de Belo Horizonte, Brasil. *Actas del Seminario Internacional de Destinos Turísticos Inteligentes*.

Rodríguez, A., Pérez, E., y Montero, A. (2020). Ciencia e innovación en municipios inteligentes por un desarrollo local sostenible. *Desenvolvimento Regional em Debate*, 10(1), 7-39

SEGITTUR. (2015). *Informe Destinos Turísticos: construyendo el futuro*. Madrid, España.

SMLP. (2022). *Modernización, Innovación, Tecnología*. Retrieved from Secretaria De Modernización De La Municipalidad De La Plata: <https://modernizacion.laplata.gob.ar>

Su, K., Li, J., y Fu, H. (2011). Smart city and the applications. *International conference on electronics, communications and control (ICECC)* (1028–1031). Ningbo, China: New York: IEEE.

Winkowska, J., Szpilko, D., y Pejić, S. (2019). Smart city concept in the light of the literature review. *Engineering Management in Production and Services*, Vol 11(2), 70-86.

Washburn, D., Sindhu, U., Balaouras, S., Dines, R. A., Hayes, N., y Nelson, L. E. (2009). Helping CIOs understand “smart city” initiatives. *Growth*, 17(2), 1-17.

Zanella, A., Bui, N., Castellani, A., Vangelista, L., y Zorzi, M. (2014). Internet of things for smart cities. *IEEE Internet of Things journal*, 1(1), 22-32.

Ziperovich, A. (2020). Red Argentina DTI. *Feria Internacional de Destinos Inteligentes*. FIDI.