

La Gestión del Turismo de un Gobierno progresista.

Bases políticas y conceptuales. Resultados, avances y desafíos.

TUT Claudio Quintana

Director de Turismo de la Intendencia de Paysandú

I. Introducción

Pensar y actuar en turismo implica, a priori, saber como es su dinámica, su complejidad, su tendencia tanto a escala local, nacional e incluso, global. Actualmente, el **Desarrollo Turístico Sostenible debe ser el principal objetivo que oriente** la planificación y gestión del turismo, para cualquier actor u organización involucrado en el tema. Se debe tener claro cuál es el **rol del Estado** (Política de largo plazo, Planificación Estratégica, Planificación Operativa, Estructuras legales adecuadas, Gobiernos locales con mayor autonomía) y la **existencia de nuevas relaciones entre los actores** (Nuevos modelos de gestión pública, Mayor participación social, Compromiso social de la inversión privada, Modelo de gestión del conocimiento turístico adaptado a las nuevas necesidades). Se debe entender y atender la **competitividad del sector**; ello implica definir y desarrollar una cultura de calidad, atender proactivamente a la diversificación / diferenciación de la oferta así como de la demanda, la certificación y/o la profesionalización permanente de los recursos humanos aplicados al sector tanto directa como indirectamente. Obliga también a pensar y trabajar en la escala regional donde la clave es la integración -complementariedad de los recursos, la búsqueda de acuerdos, la conformación de alianzas, la facilitación de la cooperación en todas sus expresiones. En definitiva, atender y comprender al turismo como factor de desarrollo humano, social, cultural, económico, ambiental, tecnológico, político que asegure al conjunto de la sociedad la preservación y desarrollo sostenible de áreas y recursos comunes (la Región Termal de Uruguay por ejemplo que comparte el recurso Acuífero Guaraní).

El turismo es una actividad importante para Uruguay. Contribuye al PBI (4% en el 2005), en la generación de divisas (U\$S 592 millones en el 2006 por turismo receptivo), en el empleo y en la redistribución de la riqueza (el turismo interno generó U\$S 50 millones y 760 mil viajes el último año).

En Uruguay, un **destino de importancia es la Región Termal** (Departamentos de Salto y Paysandú) que contribuyó con casi U\$S 23 millones de ingresos al país y atrae el 11% del total de visitas al país. Región que ha sido definido como una de las **prioritarias por el Ministerio de Turismo y Deportes (MTD)** en su programa de Mejora de la Competitividad de Destinos Turísticos Estratégicos (BID- MTD, 2006) ya que la misma ofrece un potencial para alcanzar un aumento sostenido de turistas, así como para lograr una diversificación de la demanda turística con el fin de reducir la vulnerabilidad del sector (accesibilidad y conectividad con otros destinos). Existe también una voluntad de los actores nacionales y locales para focalizar esfuerzos e inversiones.

Pero lo más importante, es que **la actividad turística debe ser concebida en todo momento como un medio, no como un fin en si misma**, que puede coadyuvar junto con otras actividades a la consecución de mayores niveles de desarrollo económico y social de la población local. En este sentido, **el rol de un municipio** debe ser el de promotor, debe desarrollar y articular iniciativas entre el municipio mismo, los distintos niveles de la Administración, los actores privados locales y externos, debe representar y coordinar las iniciativas con la comunidad local. **En definitiva debe generar el marco y garantizar las condiciones que favorezcan el desarrollo turístico sostenible de un territorio concreto.**

Lo anterior sustenta **conceptualmente y políticamente el accionar de la Dirección de Turismo de la Intendencia de Paysandú** y está plasmado en su Presupuesto Departamental 2006-2010 (Intendencia de Paysandú - Gobierno Departamental). De ella se derivan sus correspondientes líneas estratégicas (con sustento en el programa de gobierno y ajustes una vez ingresados a la Administración) y sus respectivos programas de acciones y proyectos (2006-2010, Ver Anexo). El resultado de la aplicación de los programas de acción y proyectos se presenta a continuación. Para ello se utilizará, además del relato, el diseño y la aplicación de **indicadores de gestión turística**, por su importancia en la evaluación y comprobación del desempeño realizado (lo planificado - ejecutado), por su importancia en la creación de un entorno de aprendizaje (disminuir la percepción o los sentimientos en el tema) y en el establecimiento de informes y rendiciones públicas como es este caso.

II. La Gestión del Turismo de un gobierno progresista (Intendencia de Paysandú- Departamento de Promoción y Desarrollo- Dirección de Turismo)

Hablar de turismo en Paysandú, implica primero que nada dejar en claro que los únicos destinos turísticos que tiene son los centros termales (así y todo, con el deterioro y abandono en que lo dejaron las anteriores administraciones, pero de eso nos ocuparemos más adelante). En la ciudad de Paysandú, tradicionalmente, las industrias y la actividad primaria son las que han determinado el dinamismo del sector (restaurantes, artesanías, agencias de viaje, alquiler autos, alojamiento). El turismo en Paysandú ciudad tiene un grado de desarrollo incipiente, basado fundamentalmente en el “turismo” por motivos laborales y el de eventos. Dentro de los primeros, el grupo mayoritario es el de los “viajeros” (que busca precio y un ambiente familiar) y un grupo menor de “técnicos y profesionales” que demanda calidad. Salvo, obviamente la hotelería, el resto de los rubros declara que el turista no es su clientela habitual.

En el caso de los eventos, indudablemente, la **Semana de la Cerveza de Paysandú** es el que genera el mayor movimiento de visitantes así como el mayor impacto económico en la ciudad. Desde sus 43 años de edición, este Gobierno en su tercer año de gestión, logró lo que nadie: **por primera vez la rendición de cuentas, no implicó pérdidas** (si bien aún no se han presentado los datos públicamente, le pasamos esta primicia), **se reposicionó este evento en el contexto nacional** y se pudo trabajar en una **cogestión público- privada** en donde los privados -licitación mediante- **apostaron e invirtieron** gracias a la confianza y transparencia generada en estos últimos tres años de gobierno. Vaya si fueron cambios, y se logró con trabajo, trabajo en equipo (con participación de una edila), con planificación y con respaldo y voluntad política (del gabinete, del director General y de la mesa política donde llevamos la discusión). ¿Si el Director de Turismo no tuviera el apoyo del Director General, del gabinete o de la mesa política para llevar adelante estos cambios, sería posible que se hubieran logrado? tratándose además de un evento tan complejo y tan significativo desde todo punto de vista? La respuesta claramente es, no.

Pero también en materia de eventos, debemos destacar **el cambio que ha tenido el Carnaval**. Es algo que no se puede discutir: participación masiva de la gente en los desfiles, nivel de la propuesta artística-cultural de los grupos, mejora del concurso oficial de agrupaciones, son algunas de las manifestaciones sumamente positivas que ha tenido el Carnaval con esta administración. Y vaya coincidencia (o no), esto se logró con algunas características similares con las que se lograron los cambios en la Semana de la Cerveza, vale decir trabajo en equipo (Comisión de Carnaval, la cuál integro), visión clara de lo que es un Carnaval para un gobierno progresista, respaldo y voluntad política, entre otros.

Siguiendo en la ciudad de Paysandú, concretamente en lo que hace a la zona de la costa, tenemos el **Plan de la Costa**, tarea que fue asignada a la Dirección de Turismo en lo concerniente a su planificación y gestión. Cuando asumimos tomamos contacto inmediatamente con lo que en

aquel momento era el plan dinamizador de la costa que luego se formalizó en lo que es hoy el Plan de la Costa (Unidad Ejecutora de la Dirección de Turismo). Hoy contamos con un consejo del plan, con participación de privados y distintas instituciones y actores del medio, una oficina del plan, coordinadores que ingresaron por llamado, y se comenzó a trabajar con una planificación, con objetivos y metas concretas y con un ámbito territorial bien definido. **Esto notoriamente implicó un cambio en la gestión de la costa (metodología de trabajo).**

Cambio que se vio reflejado en los resultados de aplicar lo planificado, lo que ha llevado a la incorporación de nueva infraestructura y de equipamientos para la costa (nuevo acceso a la costanera norte desde el puente internacional, casillas para guardavidas, mejoras en los paradores, kioscos playeros, etc.), servicios (guardavidas, policía turística, servicios médicos, etc.), un calendario de actividades deportivas y culturales para todo público (actividades de carnaval y de la fiesta de la prensa en la costa, eventos de rock, campeonato de beach volley, entre otros), y la certificación de dos playas con la norma playa natural certificada durante dos años consecutivos (las primeras de río en nuestro país y que además nos ha permitido gestionar la playa de forma ambientalmente responsable que es un compromiso programático de esta fuerza política). La gestión ambiental de las playas implica un control riguroso de la calidad del agua, una gestión de los residuos, de los servicios, una comunicación y sensibilización sobre estos temas con la comunidad y también en temas de seguridad. La meta lograda de certificar las playas nos sirvió además como plataforma para posicionar a las playas de Paysandú como las nuevas playas del Río Uruguay, slogan que hoy utilizamos en los materiales promocionales.

Pero lo más importante ha sido que, en este proceso se ha ido consolidando un **espacio de recreación muy significativo para Paysandú. y esto para una gobierno progresista es esencial, ya que en el marco del tiempo libre, las practicas de recreación y descanso son un derecho y hay que garantizar a todos el acceso a las mismas. La población a esto lo reconoce, un 80% de la misma aprueba la gestión en la costa de Paysandú.** Encuesta realizadas con fundamento científico, no de esas que ponen en Internet para opinar sobre la gestión de alguien y en donde una misma persona puede votar positiva o negativamente tantas veces quiera.

Un espacio de recreación que ofrece también muchas oportunidades de empleo para sanduceros y sanduceras, más de 250 personas de forma directa e indirecta trabajan en la costa. Se da la doble lógica de un espacio de recreación y un espacio de trabajo.

Para adelante aún quedan cosas. Poco a poco pero firmes en la tarea, **el objetivo es ir convirtiendo este espacio de recreación, en un espacio turístico** también. Pero para ello no alcanza solo con las playas, o los atardeceres, o con las actividades... hay que pensar en otras cosas, las islas del río, el propio río, el puerto deportivo y sobre todo algo en lo que se viene trabajando desde hace año y medio ya, que es la concreción de la inversión del Hotel en la Costa. Y este último es un claro ejemplo de cuál es el rol del municipio planteado líneas arriba: promotor, articulador a distintos niveles. Hemos apoyado a los propietarios del terreno en las gestiones ante la Junta Departamental, ante el Ministerio de Turismo y otros, y en la articulación con posibles inversores en el proyecto. Hoy solo falta que se comience con la inversión, tarea netamente de los privados. Similar tarea estamos llevando a cabo con el puerto deportivo local, con mucho potencial para el turismo náutico.

Cuando asumimos, la Dirección de Turismo fue recibida con una deficiencia y muy mala organización de sus recursos humanos. No había programas de trabajo, responsabilidades asignadas, y el estado edilicio de la oficina de turismo (que hace de lugar de información turística) era ruinoso. Se hizo a nuevo la oficina de información turística, dotándola de equipamiento y materiales adecuados (desde escritorios, banners, expositores para folletos, pc, pasantes, etc). Hoy se trabaja en equipo, con reuniones de coordinación y con participación de los coordinadores por programas que estamos ejecutando. Se han instrumentado diferentes

cursos para ir dotándola de profesionalización. En este sentido se han realizado cursos de Portugués para funcionarios de los centros termales, se hicieron los llamados para los coordinadores del Plan de la Costa y para el encargado de Termas de Almiron, los funcionarios que tienen responsabilidades de llevar adelante programas de la Dirección participan de seminarios y cursos para perfeccionarse en el área (Gestión de Playas, Gestión Ambiental, Comercialización de Productos Turísticos, turismo cultural, eventos, entre otros). Todo ello se corresponde con las acciones a desarrollar dentro de la línea estratégica **“Modernización y Profesionalización de la Dirección de Turismo”**.

Se ha avanzado en el trabajo **cooperación público privado**, concretamente en potenciar el espacio de coordinación existente (Intendencia con el Dpto. de Turismo del Centro Comercial que nuclea a los actores privados). Esto lleva su tiempo, es un proceso ya que hay que romper una lógica en que “lo tiene que hacer todo la intendencia” y en donde las características del sector privado están marcadas por una gestión empresarial fuertemente centrada en la persona del empresario, donde no se observa una gestión empresarial que contemple la información, la calidad, la innovación, la diferenciación, el trabajo en red, como herramientas de competencia, y en donde la estrategia predominante parece ser la de mínimos costos y cantidad de producción (BID- FOMIN). En definitiva, sus características no escapan a las generalidades del empresariado nacional y de otros sectores. En este ámbito también se coordina el cluster de turismo (BID- Fomin), proyecto ejecutado por el Departamento de Turismo del Centro Comercial y el Consejo Económico y Social de Paysandú (tiene componentes de capacitación, desarrollo de productos, etc.). Se ha logrado como productos concretos de este proyecto un Catastro de las empresas turísticas del Departamento, Capacitación en áreas operativas del turismo (mucamas, mozo/a, guías) y en Gestión de calidad. También está en proceso el Diseño de un circuito turístico urbano para la ciudad de Paysandú y el apoyo a un circuito en áreas naturales para Guichón. Se coordina además en este espacio, la participación en ferias. Luego de coordinarlo y priorizarlo con el Minturd, se lleva a discusión a escala local para definir la participación en las mismas, pero manteniéndose siempre **como estratégica, la participación en las ferias en el marco de Uruguay Natural como Región Termal (Paysandú y Salto)**. Esto último forma parte también de la línea estratégica “Integración regional”, donde con Salto no sólo se viene trabajando como ya se mencionó en la promoción de la región termal, sino que también hay colaboración técnica en cuanto a la gestión de los centros termales (en varios temas como: administración, manejo de pozos, acuífero guaraní, etc). El proyecto parque Binacional (Paysandú- Colón R.A) era una acción de esta línea estratégica, pero ha quedado en suspenso ante la situación política con Argentina por el bloqueo de los puentes.

Otro programa de trabajo, alineado a la política Nacional del Minturd, es el **apoyo al Turismo Social**. En él tenemos una propuesta de los Centros Termales y además hemos firmado más de 10 convenios de Turismo Social con distintas instituciones y gremios (Salud Pública, BPS, Ancap, etc) a partir de los cuales los usuarios/ funcionarios / beneficiarios, vinculados a dichas organizaciones, pueden optar por nuestros centros termales. También todos los Jubilados y Pensionistas de todo el País, tienen descuentos en los Centros Termales.

El **turismo alternativo**, como estrategia de diversificar la oferta del turismo en nuestro departamento, también tiene su espacio en las acciones de la Dirección de Turismo. La principal tarea que se está desarrollando es para que Rincón de Pérez se integre al Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), lo que permitirá darle un marco para el ya existente y de gran potencial producto ecoturístico en la zona de Guichón. Concretamente la Intendencia de Paysandú trabaja en 4 proyectos para declarar próximamente como Parque Nacional a Rincón de Pérez, integrándolo al Sistema de Áreas Protegidas. Se busca conformar así una micro región caracterizada por una Gestión Sustentable, articulando Almirón con ese futuro Parque Nacional, y ampliar la oferta termal a ecoturismo y turismo histórico, con apoyo al circuito local, cursos básicos, talleres de capacitación, seminarios para gestores, tecnología apropiada y material

educativo, tendiente a generar fuentes de trabajo y conciencia turística para la comunidad de Guichón.

La **promoción** tiene su eje fundamental en la línea de trabajo: **posicionar la Región Termal**, para ello se participa en ferias de forma conjunta con Salto y se tiene, con apoyo del Minturd, un folleto de la Región Termal que en estos momentos se está diseñando un nuevo formato. Las Ferias en las que se ha participado y se piensa seguir participando son: Punta Carretas Shopping (Montevideo), Feria Internacional de Termalismo (Ourense, España, Octubre), Feria de Turismo de Gramado (Gramado, Brasil, RS, Noviembre), Acciones promocionales (rondas de negocios) en Uruguaiana, Alegrete y Sao Gabriel (RS, Brasil), Feria Internacional de Turismo (Bs. As, Noviembre). También se tiene presencia en Guías Turísticas (Guambia, La República): productos Sol y Río, Termas. Se han realizado los siguientes folletos:

- Folleto Turístico Institucional de Paysandú
- Nuevo folleto de la Costa y materiales promocionales con el Minturd
- Folleto de Meseta de Artigas (Presupuesto Participativo y Dirección de Turismo).
- En etapa de diseño folleto de Turismo Alternativo en Paysandú.

Centros Termales de Guaviyú y Almirón

Capítulo específico merecen los Centros Termales, por su magnitud, porque son como dijimos los únicos destinos turísticos del departamento. El departamento de Paysandú cuenta con tres centros termales: Guaviyú, Almirón y San Nicanor y dos Hoteles Termales: Los Naranjos y Villaggio. En los dos primeros la Intendencia de Paysandú (IdP), gestiona la mayoría de los servicios turísticos y recreativos que allí se ofrecen. Asimismo, realiza concesiones y terceriza servicios (limpieza, TV cable por ejemplo).

Entendemos a los centros termales de Guaviyú y Almirón como destinos turísticos. Ello implica que cada uno de ellos sea una **unidad productiva** y como tal deben **planificarse y administrarse**, con la certeza de que en la medida en que aumente la calidad de su ambiente y de sus servicios, se incrementará su eficiencia. Ello implica que el Gobierno se enfoque en su rol, donde la principal preocupación sea estimular la producción, lo cual requiere entre otras cosas que el presupuesto destinado a la misma se aplique a generar actividad económica y obtener mayores recaudaciones, que permitan mejorar el sistema y, con ello, la calidad de vida de sus habitantes. Esto no se cambia súbitamente, menos en el caso de los centros termales mencionados, donde durante muchos años fueron abandonados por anteriores administraciones (abandono desde el punto de vista de infraestructura, administrativo, equipamientos, etc). Pero si un camino a transitar para cambiar es el aumento en la eficiencia de las empresas prestadoras de servicios en la unidad termal y el control municipal del equilibrio del sistema. Por ahí andamos transitando hoy.

Al asumir se encontró un gran desorden, y esto siendo generosos. Como ejemplos: había sábanas rotas en uso en los moteles, acumulación de desechos desparramados en el predio al Oeste del destacamento policial, frigobares en desuso, pérdidas de agua en las piscinas, moteles que se llovían, un auditorio abandonado, en el galpón una camioneta inutilizada y sin el motor, el tendido eléctrico en situación de riesgo, los baños en el restaurante (Barroco) sin luz, sin agua, clausurados y destinados a depósito, y los baños en el camping en malas condiciones. La piscina cerrada que había sido inaugurada el día anterior al cambio de gobierno, no estaba en condiciones de operación, por ejemplo comenzó con un problema de suciedad y tuvo que ser clausurada por unos días hasta repararla. El equipamiento en general de los moteles estaba en estado calamitoso, no había una máquina registradora para incorporar los ingresos y si había un juicio heredado de 300 mil dólares en Guaviyú por incumplimiento de la anterior (es) administración en lo establecido por el Plan de Regulación vinculado con los propietarios de casas privadas. En el caso de Termas de Almirón una imagen de descrédito instalado por la pasada administración a consecuencia del turista electrocutado el 14 de octubre de 2004 (esta

Administración ha debido asumir judicialmente un costo de 113.750 dólares por la “desidia y abandono” de la administración anterior).

Prácticamente se intervinieron las termas el primer día que asumimos, para que al día siguiente, con la presencia del Director General de Promoción y Desarrollo, el nuevo encargado de Termas y ediles, se llevara a cabo un inventario. Con responsabilidad administrativa y teniendo en cuenta lo limitado de los recursos, así como los compromisos asumidos en el programa de gobierno y la situación encontrada al ingresar a la administración (calamitosa), fue que se elaboró un programa de trabajo cuyas **líneas de acción para los centros termales** son:

- Preservación del recurso agua termal (uso racional) y desarrollo sostenible de los centros termales.
- Cumplimiento de los Planes de Regulación (2802/ 96 Guaviyú y 2803/96 Almirón y decretos modificativos)
- Desarrollo de infraestructura básica (saneamiento, comunicaciones, energía, entre otros) y mejora del equipamiento turístico.
- Integración regional (región termal)
- Alinearse a la política del Ministerio de Turismo y Deporte y en particular al programa de Turismo Social.

Entre las tareas emprendidas se activó el saneamiento, se rehizo el tendido eléctrico en las inmediaciones de las piscinas abiertas en Guaviyú—que representaba más riesgos que el de Termas de Almirón—; se repararon las salidas y desbordes de agua de las piscinas, que representaban pérdidas constantes y a continuación se comenzó a gestionar racionalmente el pozo termal, que recibimos con un caudal de alrededor de 90 metros cúbicos por hora y hoy se encuentra en 135 metros cúbicos por hora; se compró una caja registradora y se detectó un faltante de caja del orden de los 14 mil pesos; se rehicieron los baños de la zona de camping y del restaurante, se inició una reposición acelerada de equipamientos para los moteles; se limpiaron los desechos depositados en la denominada cancha de baby fútbol; fue demolida la casilla que habitaba un ocupante que fue trasladado al área de servicios del predio; se reordenó el galpón utilizado como depósito del servicio de televisión por cable de las termas, que se abastecía de energía eléctrica a través del contador de la Intendencia, y que hoy paga su propia tarifa; y se llegó a un acuerdo con el complejo turístico Villaggio Guaviyú.

También está en proceso una **Reestructura Administrativa** en Termas de Guaviyú y Almirón (cambiar la lógica de trabajo, hoy se trabaja con la lógica de oficina municipal en cuanto al horario y días, cosa que no es lo mismo en un centro turístico). Esta reestructura tiene su impulso e iniciativa por parte del Director General de Promoción y Desarrollo, la cuál compartimos y acompañamos en su discusión con el gremio y funcionarios y en su puesta en marcha. Otras acciones en marcha son un llamado a **concesión de moteles** en Guaviyú y Almirón (que cuenta con el respaldo de la mesa política luego de transitada una discusión en donde hubo aportes de compañeros de cargos de confianza política del Minturd), el llamado a venta de un predio para construcción de un Hotel en Termas de Guaviyú, y en proceso la **implementación de un Sistema de Gestión Ambiental para los centros termales donde próximamente se estará certificando con la norma ISO 14001:2002 a Termas de Almirón** (donde no solo es una acción en la línea de desarrollo sostenible, sino que además nos permitirá posicionarnos como las primeras en el país y contribuir a recuperar la imagen negativa de este centro termal producto del accidente ocurrido a un turista electrocutado por desidia de la anterior y durante la administración anterior).

En definitiva se ha estado trabajando en **recomponer o poner a nuevo los cimientos de los centros termales**, era una cuestión de “higado y corazón” lo que había que atender. Actualmente podemos afirmar que se han ejecutado la mayoría de las inversiones planificadas y además se ha avanzado en lo establecido en el plan de regulación que permite el cumplimiento

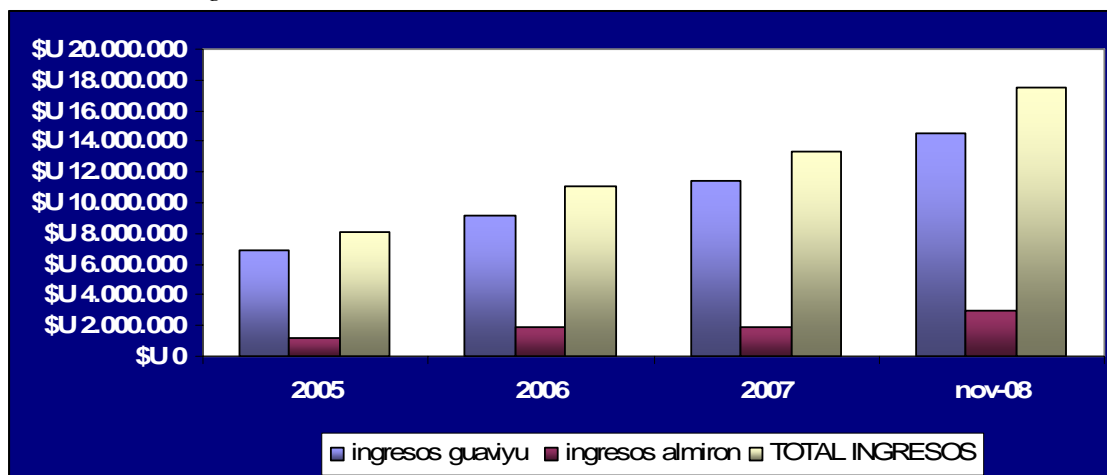
con los privados de los centros termales. En este último caso, gracias en parte a ir cumpliendo con estas obras (saneamiento, comunicaciones, etc), se ganó el juicio heredado desde la Administración de Larrañaga -que no resolvió nunca- de 300 mil dólares por incumplimiento del Plan de Regulación en Guaviyú.

La tarea de discusión política de la concesión de los moteles, largamente escuchada en los discursos, se concretó con esta Administración, en el entendido de que no corresponde la gestión de los mismos a la administración pública. Y además la puso en práctica **Esto ha representado un punto de inflexión en la historia de los Centros Termales, un cambio sumamente importante**. De la misma manera que un parador en la costa, si bien es municipal, lo gestiona un privado a través de una concesión mediante un llamado a licitación, lo mismo se pretende para los moteles en los centros termales. Vamos a entendernos, no se trata del agua termal, ésta si es un recurso estratégico y es estricta responsabilidad del Estado su preservación y gestión, y eso está definido en los lineamientos estratégicos para los centros termales de este gobierno. De eso, y de la gestión de los visitantes a los centros termales, de la generación de la infraestructura básica y de los servicios públicos de las termas, de la gestión ambiental, del ordenamiento del territorio, de eso se tiene que encargar un gobierno y es lo que está haciendo este gobierno progresista. La concesión de los moteles, actualmente se encuentra en la fase de estudio de las propuestas, junto con otras medidas ya encaminadas (ajuste de precios, control de caja, promoción ajustada, etc) lo que permitirá en el caso de Guaviyú, en pocos meses, equilibrar los ingresos- egresos de este Centro Termal. Por la concesión, la Administración percibirá ingresos, pero además no tendrá que solventar costos de gestión de los moteles, no tendrá que pagar el mantenimiento, ni la energía eléctrica, ni el cable, etc. **Sólo en tres años de gestión se equilibrarán los números de este centro termal abandonado y que históricamente daba pérdidas en gobiernos anteriores**. Saque su propia conclusión.

Indicadores de Gestión de los Centros Termales

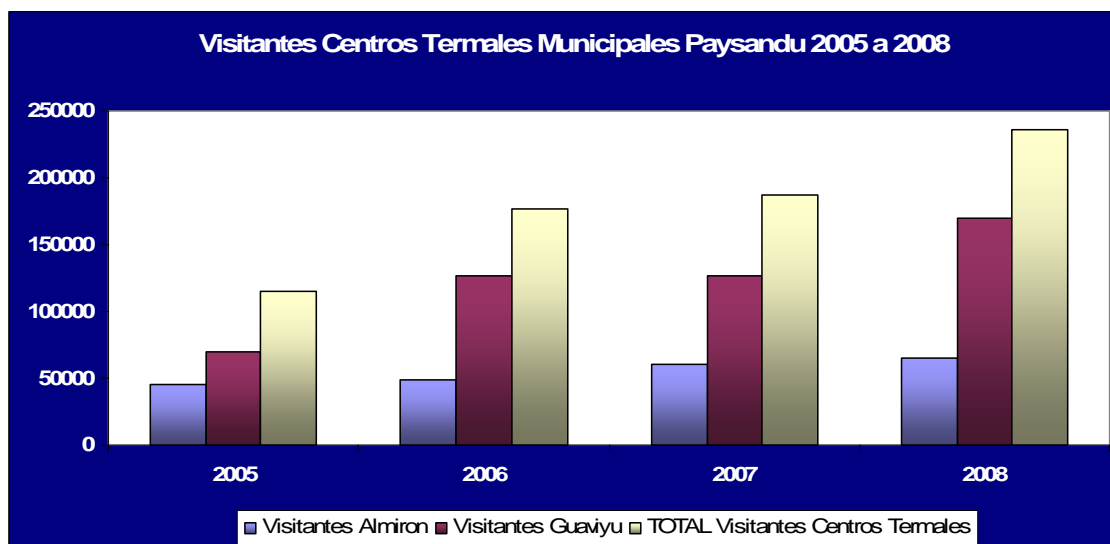
Miremos algunos indicadores básicos de gestión de los centros termales, ya que, volvemos a insistir, en turismo como en cualquier otra actividad no se puede improvisar u opinar en base a sentimientos o percepciones. Se deben demostrar con indicadores de gestión, los resultados. Un ejemplo son los **Ingresos (en \$ y correspondiente a la Administración de los centros termales, no incluye el sector privado) en los centros termales. A modo de ejemplo en Guaviyú a mitad del año 2006 se igualaron los Ingresos de todo el 2005 y en 2007 se duplicaron los ingresos con respecto a 2005**. Comparando los ingresos de Semana de Turismo de 2007 con los de 2008, en Guaviyú hubo un incremento del 104% y en Almirón del 174%. La mejora en los ingresos en los centros termales, en parte obedece a que realmente en esta Administración los moteles están siendo ocupados por turistas y no como en la anterior Administración, donde los mismos eran usados por jerarcas o amigos de estos. También porque existe un aumento de las rentas de los uruguayos (principal mercado de nuestros centros termales) que pueden, parte de ella, destinar al consumo turístico. Y esto es otra evidencia de que en el país, las cosas están mejor.

Ingresos en \$ en los Centros Termales. Año 2005 a nov 2008



Otro indicador básico, es la **evolución del número de visitantes a los centros termales**, tarea que comenzamos a registrar adecuadamente (y a registrar directamente) al comienzo de esta administración y de forma sistemática. Dejamos de lado de esta forma el “ojímetro” utilizado por las administraciones anteriores, e incluso por algunos, en estos tiempos.

Evolución de número de visitantes de los centros termales

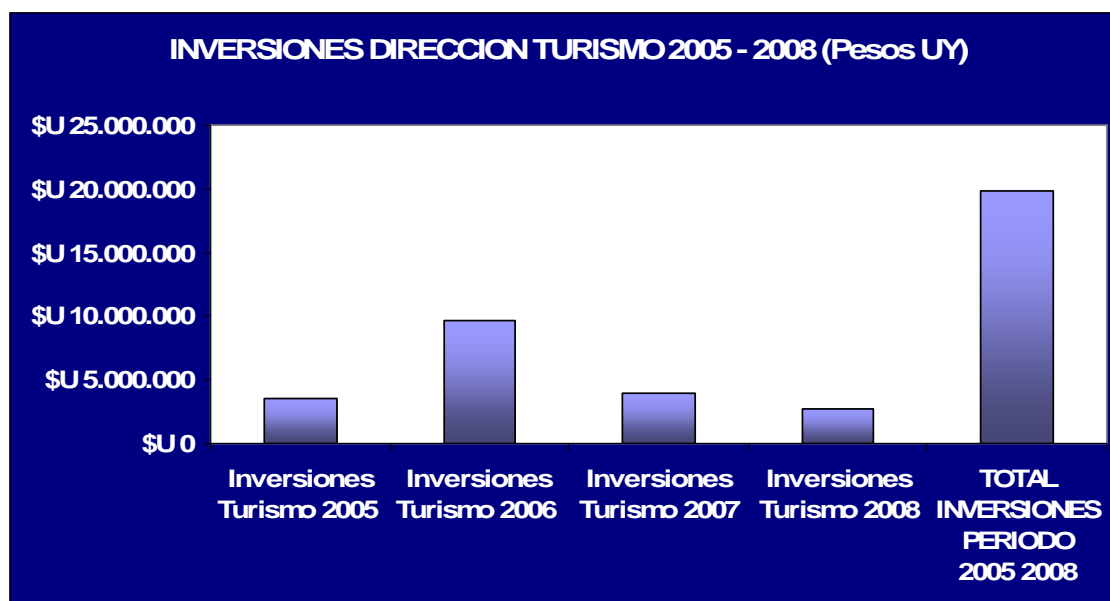


Nota: Visitantes incluye las visitas por el día y los turistas (es decir los que pernottan). Guaviyú el 63% son turistas y el 37% visitas por el día. En Almirón un 52% son turistas y el otro 48% visitas por el día.

El **empleo directo en los centros termales**, otro indicador importante, es de 190 personas (municipal y privados), la gran mayoría locales (de Quebracho y Guichón). En Guaviyú el servicio de mantenimiento y limpieza es realizado por una Cooperativa Social.

Siguiendo con los indicadores, otro relevante es el de las **inversiones**. **Notoriamente, como muestra el grafico, ésta se ha incrementado desde que asumió este gobierno.**

Inversiones en mantenimiento y mejora de infraestructura (piscinas, abastecimiento de agua termal, etc.)



Presentamos a continuación un punteo sintético del destino de las inversiones:

- En la mejora de la infraestructura de piscinas, adecuación de sala de filtros y nuevas cañerías para el sistema de filtrado se invirtió: \$705.173.
- Arreglos de piscinas en los Centros Termales (rajaduras, cañerías, pinturas, etc): \$ 1.789.549.
- Suministro y Colocación de Sistema de Filtrado en Guaviyu: \$ 911.550.
- Reparación de la Caldera \$100.000 y bombas nuevas para el sistema de filtrado y la UPA \$ 110.000 en Almiron.
- Saneamiento en Guaviyu: construcción de plateas, alambrado olímpico, pozo de bombeo y tubería de impulsión: \$ 900.000 y movimiento de suelos y conformación de taludes: \$ 500.000.
- Requinchado de la Ranchada en Guaviyú \$ 160.000.
- Mejoras en el Sistema Eléctrico de los Centros Termales: Tendido subterráneo eléctrico en zona de piscinas en Guaviyú \$ 437.976, cambio de aires acondicionados de mayor a menor BTU \$ 172.323, materiales eléctricos varios \$ 49.266.
- Mejora de las comunicaciones en Guaviyú (Fibra Óptica): \$ 577.381.
- Cambio de sistema eléctrico a sistema a gas en Moteles Termas de Almirón (ahorro de energía eléctrica) \$ 36.500.
- Equipamiento eléctrico (lavarropas, refrigeradores, etc) para Termas \$ 231.023
- Tendido subterráneo eléctrico zona de casas de privados (Termas de Guaviyú y Almirón) \$ 439.654

Otros indicadores que podemos estar mencionando, refieren a la **gestión ambiental de los centros termales**, en particular al **uso racional del agua termal y nuevos proyectos productivos y al consumo de energía eléctrica**. Son acciones que responden a la línea estratégica *“Uso racional del agua termal y desarrollo sostenible de los centros termales”*. En este sentido con respecto al **uso racional del Agua termal** se identificaron pérdidas de agua y gastos innecesarios de agua termal, obteniéndose los siguientes resultados:

- Pérdidas en tuberías y piscinas (pérdidas cero)
- Uso de agua termal para riego o baños (se sustituyó por agua fría)
- Plan de racionalización del agua termal en las piscinas (en horarios de poco uso)
- **Sistema Filtrado del agua** (ahorro de un 40% de agua termal en la mayor parte del año).

- **Proyecto productivo integrado:** Queso Termal (Termas de Almirón, Latu, Desarrollo Rural de la IdP) ya se está elaborando por parte de productores de la zona de Guichón. También esta en proceso, con financiamiento de FONADEP, un proyecto para la reutilización del agua termal en la cría y engorde de langostas y otros.



Queso Termal elaborado con agua termal de Almirón

- El ahorro del gasto de agua termal determinó una recuperación del caudal de surgencia del Pozo Termal de 90m³/h a 120m³/h en nueve meses de manejo planificado.

Cabe destacar que con la implementación del Sistema de Gestión Ambiental en Termas de Almirón, como parte de las acciones, se concretará el Saneamiento (ecológico) así como se solucionará el aspecto ambiental negativo producido por el sulfato en la Unidad Potabilizadora de Agua y con un mezclador se diluirá la concentración de sales del agua termal antes de llegar al arroyo (salida del sistema).

Por otro lado, con medidas que pasaron desde sustitución de equipos, tarifa inteligente, cambio de lámparas, racionalización de encendidos de luz en espacios públicos, entre otros; se ha logrado un **ahorro mensual en el consumo de energía eléctrica** en los centros termales de 5865 kw, lo que equivale aproximadamente a unos 250 mil pesos al año. Con las inversiones en curso en el tendido subterráneo eléctrico en los dos Centros Termales en la zona de casas de privados, se prevé como meta de este año un ahorro de 6000 KW / mes en Guaviyu (**\$ 252.000 en el año**) y 9600 KW/ mes en Almirón (**\$ 403.200 en el año**), sumado a lo que ya se ahorra con las medidas comentadas previamente.

III. Desafíos

Indudablemente quedan muchas tareas por hacer. Muchas pasan por profundizar las líneas estratégicas definidas. Por ahí está lo vinculado a ir convirtiendo la zona de la costa de Paysandú en un destino turístico con el puerto deportivo, con el hotel de la costa, con las islas del Río Uruguay y con la concreción del proyecto en la zona de Corrales de Abasto de un Parque Termal que se integre a la zona costera de Paysandú. El potencial de Casa Blanca puede perfectamente integrarse a esta visión de la costa sanducera.

Hay que avanzar en la web turística, que sea un portal del departamento, pero que a la vez puedan concretarse reservas a través de él. Esta tarea indudablemente y puede perfectamente desarrollarse en una cogestión público privada. Un portal que contenga información institucional de la Dirección de Turismo (info estadística, proyectos, capacitaciones, materiales informativos, etc) y que contenga también información para los visitantes (vías de acceso, productos, servicios, precios, reservas, etc).

En los centros termales, profundizar las líneas de trabajo, sobre todo en lo que hace al uso racional del agua termal y el desarrollo sostenible de los Centros Termales, generar indicadores específicos para centros termales, profundizar en los proyectos de reutilización del agua termal en proyectos productivos, canalizar más inversiones en el área de alojamiento y de servicios termales, concretar el nuevo centro comercial en Guaviyú, revisar los planes de ordenamiento territorial, entre otras.

Una tarea que forma parte de nuestra planificación es el programa de sensibilización turística. En esta línea aún no se ha avanzado y la idea es coordinar con el Minturd para realizar un esfuerzo a nivel nacional en este tema y luego aterrizarlo a escala local, con las particularidades en este ámbito.

El Ministerio de Turismo y Deportes, en breve, comenzará a llevar adelante la elaboración de forma consensuada y participativa, del Plan Nacional de Turismo, para lo cual el desafío más importante a escala local es la participación activa del mismo, así como la coordinación y articulación de la planificación local (con sus particularidades) a los lineamientos del plan nacional.

Pero también a escala nacional se vienen importantes (y necesarias) reformas que desafían a los gobiernos locales. Estamos hablando de la Transformación Democrática del Estado (fortalecimiento de instituciones, modernización del estado, etc) y el proyecto de ley de Descentralización Política y Participación Ciudadana. A modo de ejemplo, con la ley de descentralización las localidades mayores a 2 mil habitantes pasarían a ser un Municipio, con un ámbito territorial, organización y competencias para gestionar. Guichón sería un municipio y la gestión de Termas de Almirón quedaría bajo su jurisdicción.

De todos los desafíos, creemos que el mayor es pensar e ir definiendo estrategias en cuanto al uso del agua termal, en particular la que surge del Acuífero Guaraní (una de las reservas de agua dulce más importante del mundo) por su indudable carácter estratégico en un contexto además de crecimiento de las cuestiones de geopolítica hídrica.

Conceptualmente y políticamente, lo más importante para un gobierno de izquierda, es que **la actividad turística debe ser concebida en todo momento como un medio, no como un fin en sí misma**, que puede coadyuvar junto con otras actividades a la consecución de mayores niveles de desarrollo económico y social de la población local. En este sentido, volvemos a insistir, **el rol de un municipio** debe ser el de promotor, debe desarrollar y articular iniciativas entre el municipio mismo, los distintos niveles de la Administración, los actores privados locales y externos, debe representar y coordinar las iniciativas con la comunidad local. **En definitiva debe generar el marco para un desarrollo turístico sostenible: equidad social, trabajo, mejora de la calidad de vida, a partir del uso adecuado de los recursos.**

ANEXO 1

Objetivos Generales y objetivos específicos de la Política de Desarrollo Turístico Sostenible de la Dirección de Turismo de la IdP (2005- 2010)

Objetivos Generales

- Desarrollar el turismo del departamento de acuerdo a los principios del desarrollo sostenible
- Contribuir a la generación de empleo.
- Contribuir en la mejora de la calidad de vida de la comunidad.
- Contribuir a la creación de nuevos equipamientos e infraestructura, que favorezcan al conjunto de la población local.

Metas y objetivos específicos

Político

- Alinear la política de la Dirección de Turismo para el desarrollo turístico a la política nacional en materia turística.

Social

- Fomentar la participación en el desarrollo turístico.
- Contribuir a brindar los beneficios generados por el turismo a la comunidad local.

Económico

- Contribuir a la generación de ingresos por turismo.
- Contribuir a la generación de empleo y oportunidades de negocio.
- Fomentar la creación y la sostenibilidad de PYMES

Ambiental

- Minimizar los impactos del turismo sobre el ambiente (natural y cultural)
- Sensibilizar a la población de la importancia de la conservación de los recursos naturales y culturales.

Regulación

- Hacer cumplir la reglamentación departamental y nacional en materia turística
- Actualizar la normativa de acuerdo a nuevas necesidades y consensos.
- Utilizar los recursos naturales/ culturales con fines turísticos bajo las condiciones que establece la Ley.

Servicios municipales

- Mejorar la calidad de los servicios bajo competencia de la Dirección de Turismo de la Intendencia de Paysandú.
- Mejorar los servicios básicos de agua, electricidad, alcantarillado entre otros.
- Desarrollar la infraestructura, carreteras y accesos para el desarrollo turístico.

Diversificación del producto turístico

- Desarrollar el turismo a nivel departamental y municipal de acuerdo a los principios de diversificación del producto turístico.
- Aprovechar los incentivos o beneficios que brinda el gobierno nacional para el desarrollo de productos turísticos (turismo alternativo, cultural, eventos, entre otros).

Ordenamiento territorial

- Organizar el espacio turístico del municipio.
- Reglamentar zonas para uso turístico.

Cultural

- Consolidar la identidad cultural
- Fomentar las costumbres y tradiciones locales.

ANEXO 2

Estrategias de la Dirección de Turismo de la Intendencia de Paysandú para el Desarrollo Turístico Sostenible 2005-2010

LINEA ESTRATÉGICA	PROGRAMA (Proyectos y Acciones)
1. Participación de la Comunidad (en la toma de decisiones, concienciación turística)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de Concienciación turística ▪ Manuales de concientización ▪ Programa de apoyo a la formación y capacitación en el sector privado (cluster)
2. Ordenamiento Territorial y Gestión Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación Territorial (definición de zonas y áreas turísticas, nuevos planos , planes de regulación de centros termales y costa) ▪ Gestión Ambiental SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL - ISO 14001 para los Centros Termales de Paysandú, Programa Gestión Ambiental para Playas (PNC) ▪ Programa de Señalización turística (en ruta, establecimientos y de sitio)
3. Planificación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulación y Desarrollo de Planes Estratégicos (Paysandú, Termas, Costa) ▪ Consolidación y Desarrollo de Productos Turísticos de Paysandú (termal, eventos, turismo alternativo, cultural) ▪ Fortalecimiento de la Comercialización del Destino Paysandú (programa local de promoción)
4. Modernización y Profesionalización de la Dirección de Turismo de la Intendencia de Paysandú (información turística, capacitación, fomento de inversiones en infraestructura, administración de servicios)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación y Capacitación de los funcionarios de la Dirección de Turismo y de otras direcciones de la IP (desarrollo de productos, proyectos, etc) ▪ RRHH para la Dirección de Turismo (coordinador técnico, coordinador publicidad/comunicación, coordinadores de la costa, gestión ambiental, pasantes. ▪ Mejora de la información turística (página WEB, base de datos, centros de informes, mejoras edilicias y de equipamiento en la oficina de información turística)
5. Ordenanza Turística (creación y funcionamiento de empresas, equipamientos e instalaciones, prestación de servicios)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliación a otras instituciones del convenio marco para utilización de los centros termales. ▪ Prestación de servicios turísticos en centros termales.
6. Financiación Turística	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Catastro de empresas ▪ Programa de proyectos de inversión específicos (entrada y centro comercial en Termas de Guaviyú, Prospección de agua termal en Corrales de Abasto, Equipamiento turístico en Meseta de Artigas y Saladero Guaviyú)
7. Integración Regional (litoral termal Uruguayo/ Argentino)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Parque Binacional ▪ Programa Comercialización del Destino Región Termal (Uruguay Natural)

ANEXO3

Algunos datos generales del sector

Capacidad instalada total de la planta turística

- **31 restaurantes** y casas de comida, con una capacidad total de **695 mesas** y **3052 comensales**
- **22 hoteles y alojamientos rurales, 66 moteles en Centros Termales** con un total de **510 habitaciones** y una capacidad de **1408 plazas, el 70% de la oferta de plazas esta en Paysandú ciudad y Termas de Guaviyú.**
- 5 campings, dos en la ciudad de Paysandú, otro en Termas de San Nicanor, en Termas de Guaviyú y en Termas de Almiron con una capacidad total de 5048 personas.
- 7 Agencias de Viajes, 1 Servicios de Ecoturismo, 3 alquiler de vehículos
- 7 espacios para congresos y reuniones de trabajo
- **3 Centros Termales** (2 con Complejos de piscinas cerradas) y **2 Hoteles Termales**
- **2 Playas Certificadas** (Norma Playa Natural Certificada)
- **1 puerto Deportivo** con capacidad para 90 amarres en marina y fuera de marina 15.
- Monto aproximado de **facturación anual USD 3.600.00** (aproximadamente unos 300 mil USD mensuales) en el sector privado.
- El 48% de las empresas generan el 33% de la facturación total, en tanto el 7% concentra el 30% de la misma. Mayores contribuciones Alimentación con un 36% y Alojamientos con un 35%.

- **608 empleos directos** en el Departamento.
- De 115 mil visitantes en 2005 se paso a 235 mil en 2008 (Visitantes Centros Termales (60% turistas, 40% visitas por el día)